



ფინანსები, ბანკები, ბირჟები



მმართველობითი აღრიცხვის სისტემის ფორმირება საინვესტიციო საქმიანობის სტრატეგიული დაგეგმვისა და ბიუჯეტიზაციის პროცესში

ბესარიონ ბაუჩაძე

ედ. ბათუმის შოთა რუსთაველის სახელმწიფო
უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

კონკურენტულ ბიზნეს-გარემოში კომპანიის წარმატებული ფუნქციონირებისათვის კომპანიის მენეჯმენტმა თანამედროვე პირობებში მკაფიოდ თვალყური უნდა ადევნოს მმართველობით აღრიცხვას (როგორც მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ინფორმაციულ და ანალიტიკურ ბაზას), სტრატეგიულ დაგეგმვას (როგორც კომპანიის ფუნქციონირების საფუძველს) და ბიუჯეტიზებას შორის ურთიერთკავშირს.

ამჟამად ბევრი სამამულო კომპანია დგას ძირითადი კაპიტალის განახლების პრობლემის წინაშე. საშუალებების ნაწილის ინვესტირებაზე წარმართვა და მათი კომპანიის საბრუნავი კაპიტალიდან ამოღება სვამს მათი ხარჯვის მკაცრი კონტროლის ამოცანას. მმართველობითი აღრიცხვის სისტემა მათი დაგეგმვის, ოპერატიული აღრიცხვის განხორციელების და საინვესტიციო საქმიანობაზე კომპანიის მიერ გაწეული დანახარჯების გაკონტროლების საშუალებას იძლევა.

ინვესტიციები წარმოადგენენ არასაბრუნავი საშუალებების შექმნის, ზომების გადიდების და აგრეთვე შეძენის დანახარჯებს. ეს არასაბრუნავი აქტივები არაა განკუთვნილი გადაყიდვისათვის, სახელმწიფო ფასიან ქაღალდებში, სხვა საწარმოების ფასიან ქაღალდებში და სანესდებო კაპიტალში გრძელვადიანი ფინანსური დაბანდების გარდა.

მსხვილ სამრეწველო საწარმოებში ხდება საინვესტიციო და-

ნახარჯების საპროექტო დაგეგმვა და აღრიცხვა. არასაბრუნავი აქტივების ნებისმიერი შეძენა ფორმდება საინვესტიციო პროექტის სახით. საინვესტიციო პროექტი — ესაა კაპიტალური დაბანდებების ეკონომიკური მიზანშეწონილობის, მოცულობის და განხორციელების ვადების დასაბუთება. ის აგრეთვე მოიცავს საჭირო საპროექტო-სახარჯაღრიცხვო დოკუმენტაციას, ქვეყნის კანონმდებლობასთან შესაბამისად და დადგენილი წესით დამტკიცებულია სტანდარტებით (ნორმებით და წესებით), და აგრეთვე ინვესტიციების განხორციელებასთან დაკავშირებული პრაქტიკული ქმედებების აღწერას (ბიზნეს-გეგმას).

ბიუჯეტირების სისტემა — ესაა ბიუჯეტის დონეების და სახეობების, მათი შედგენის ვადების და წესების, ინფორმაციის მიწოდების ფორმატების, საბიუჯეტო პროცესზე კონტროლის და პასუხისმგებლობის კომპანიაში მიღებული განსაზღვრის ერთიანი სისტემა. მისთვის დამახასიათებელია საბიუჯეტო ფორმების უნიფიცირება, საბიუჯეტო პერიოდების შეთანხმებულობა, ბიუჯეტის შემუშავების პროცედურების ერთსახოვნობა, ბიუჯეტირების პროცედურების და დადგენილი მიზნობრივი მაჩვენებლების უცვლელობა მთელი საბიუჯეტო პერიოდის განმავლობაში, ბიუჯეტების შედგენის პროცედურის უწყვეტობა, და აგრეთვე წინასწარ ჩამოყალიბებული ფინანსური მიზნების არსებობა გეგმური მაჩვენებლების სახით (კომპანიის განვითარების სტრატეგია).

საინვესტიციო საქმიანობის ბიუჯეტირება — ესაა განსაზღვრული პერიოდის (ერთი თვე, კვარტალი, ერთი წელი, სამი წელი ან 5 წელი) ფარგლებში შემუშავებადი ოპერატიული გეგმების შედგენის პროცესი კომპანიის საინვესტიციო საქმიანობის ფინანსური რესურსებით უზრუნველყოფისათვის. კომპანიის საინვესტიციო ბიუჯეტი (სბ) — ესაა საინვესტიციო საქმიანობის გეგმა, რომელიც გამოხატულია რაოდენობრივ მაჩვენებლებში და ასახავს კაპიტალურ დანახარჯებს და გრძელვადიან ფინანსურ დაბანდებებს საბიუჯეტო პერიოდისთვის. საინვესტიციო ბიუჯეტი წარმოადგენს საწარმოს საინვესტიციო პროგრამის ფინანსურ უზრუნველყოფას (ყველა დამტკიცებული საინვესტიციო პროექტების ერთობლიობას). ის ემსახურება საინვესტიციო პროცესის მართვის ეფექ-

ტიანობის ამალღების მიზნებს და წარმოადგენს ინფორმაციის მნიშვნელოვან წყაროს როგორც მთლიანად ბიზნეს-გეგმის, ისე მარკეტინგის გეგმების და ფინანსური გეგმის შემუშავებისათვის.

საინვესტიციო საქმიანობის მმართველობითი აღრიცხვის სისტემა საინვესტიციო ბიუჯეტის გარდა მოიცავს შიდა დაგეგმვის, აღრიცხვის და საინვესტიციო საქმიანობის ანგარიშგების ფორმების მთელ კომპლექსს: საინვესტიციო საქმიანობის მმართველობითი აღრიცხვის უზრუნველმყოფელ მონაცემთა ბაზას, საინვესტიციო ბიუჯეტების შესრულების შესახებ ანგარიშებს, საანალოზო ფორმებს.

საინვესტიციო ბიუჯეტი ჩვეულებრივ ყალიბდება ოთხი ფორმით:

1) გადახდის მიზნისათვის — საინვესტიციო საქმიანობის **ფსმბ** (ფულადი საშუალებების მოძრაობის ბიუჯეტი);

2) საბუღალტრო აღრიცხვაში ინვესტირების ობიექტების ასახვის მიზნებისათვის — საბიუჯეტო ბალანსი;

3) ფინანსური შედეგის და დაბანდებების უკუგების პროგნოზირებისათვის - **შგბ** (შემოსავლების და გასავლების ბიუჯეტი);

4) საინვესტიციო გასავლების და საწარმოო ციკლის შეუღლებით — ინვესტიციების გეგმა-გრაფიკი;

ფულადი საშუალებების მოძრაობის ბიუჯეტი (ფსმბ) შედგება გადახდისუნარიანობის მართვის, ფინანსური ნაკადების ინტეგრაციისა და თავისუფალი ფულადი საშუალებების ეფექტიანი განთავსებისათვის. ჭ ფსმბ მოიცავს ცნობებს გეგმვადი შემავალი და გამავალი ფულადი ნაკადების შესახებ. ის დგება წმინდა ფულადი ნაკადის დაგეგმვის და კონტროლის, თავისუფალი ფულადი საშუალებების აკუმულირების ადგილის განსაზღვრის, საღაროს შესაძლო წყვეტილობების თავიდან აცილების მიზნით, სასესხო საშუალებებზე მოთხოვნილების გაანგარიშებისათვის.

საბიუჯეტო ბალანსი დგება საწარმოს აქტივების და პასივების მდგომარეობის დაგეგმვის, დროის ამა თუ იმ მომენტისათვის კომპანიის საკვანძო მაჩვენებლების შეფასების (როგორებიცაა ფინანსური მდგრაღობა, კაპიტალის რენტაბეღობა, აქტივების ბრუნვაღობა და სხვ.) მიზნით. საინვესტიციო პროექტის საბიუჯეტო

ბალანსი საშუალებას იძლევა, რომ შეფასდეს პროექტში დაბანდებული საშუალებების რენტაბელობა, პროექტის თვითგამოსყიდვა და მისი ფინანსური დამოუკიდებელობა კომპანიის ძირითად ბიზნესზე, აქტივების და საინვესტიციო ციკლში გამოყენებადი მასალების ბრუნვადობა და ბევრი სხვა.

შემოსავლების და გასავლების ბიუჯეტი (შსბ) დგება ფინანსური შედეგის დაგეგმვის, მოგების მაჩვენებლების კონტროლის, პროდუქციის თვითღირებულების მართვისა და საანგარიშო პერიოდში არაეფექტიანი ხარჯების თავიდან აცილებისათვის. შემოსავლების და გასავლების ბიუჯეტი აჩვენებს საგეგმო პერიოდში რეალიზაციიდან ყველა შემოსავლების თანაფარდობას ყველა სახეობის ხარჯებთან, რომელთაც გეგმავს კომპანია ამავე პერიოდში. შგბ ყალობდება საწარმოს საქმიანობის ყველა სახეობის დაგეგმვისას მათი საჭირო რესურსებით უზრუნველყოფისათვის, წარმოადგენს საფუძველს მმართველობითი გადანყვეტილებებისათვის მოკლესაშუალოვადიან პერსპექტივაზე და აგრეთვე წარმოადგენს ბაზას სტრატეგიული გადანყვეტილებების შემუშავებისათვის. შგბ-ს მთავარი მიზანია — კომპანიის სამეურნეო საქმიანობის ეფექტიანობის მთლიანად ჩვენება.

საინვესტიციო საქმიანობის მაჩვენებლები აისახებიან შგბB-ში ხარჯების ნაწილში, როგორც კომპანიის ავანსირებული კაპიტალის (საკუთარი კაპიტალის), გაუნაწილებელი მოგების (დამატებითი კაპიტალის) ან მოზიდული საშუალებების ხარჯზე ფინანსირებადი სიდიდე.

ინვესტიციების გეგმა-გრაფიკი — ესაა საინვესტიციო პროექტის ბიუჯეტის საფუძველი. ის საინვესტიციო ხარჯების და კომპანიის საწარმოო (საინვესტიციო) ციკლის შეპირისპირების, მონყობილობის, მასალების, შესყიდვის, მშენებლობის, შრომის ანაზღაურების საშუალებების დახარჯვის გრაფიკის კორექტირების საშუალებას იძლევა. მისი მიზანია - იმის კონტროლი, რომ საინვესტიციო პროექტის წინსვლითი განვითარებისთვის საჭირო რესურსები ზუსტად სათანადო ვადაში შემოდიოდნენ: არა ამ ვადაზე ადრე (რაც ინვესს აქტივების არარაციონალურ გამოყენებას, კომპანიის აქტივების ბრუნვადობის და რენტაბელობის ერთობლი-

ვი მაჩვენებლების შემცირებას), და არა ამ ვადაზე გვიან (რაც ინვესტორების შეფერხებებს, პროექტის დასრულების ვადების ჩაშლას და კვლავ — დაბანდებული საშუალებების რენტაბელობის შემცირებას).

სათანადოდ და ზუსტად შედგენილი ინვესტიციების გეგმა-გრაფიკი წარმოადგენს როგორც ფსმბ-ს, ისე შგბ-ს და საინვესტიციო პროექტის ბალანსის საფუძველს.

როგორ ავაგოთ საინვესტიციო საქმიანობის მმართველობითი აღრიცხვის და ბიუჯეტირების სისტემა ოპერატიული და სტრატეგიული გადანყვებილების მიღებისათვის? უპირველეს ყოვლისა საჭიროა შემდეგი მდგენლები (იხ. ნახ. 1):

1) კომპანიის ძირითადი პროცესების (საწარმოო, ტექნოლოგიური, ინფორმაციული, ფინანსური) სექტორები;

2) საინვესტიციო საქმიანობის მმართველობითი აღრიცხვის მეთოდოლოგიური ბაზა (შიდა რეგლამენტები, დებულებები, მეთოდური რეკომენდაციები, სააღრიცხვო პოლიტიკა და ა.შ.);

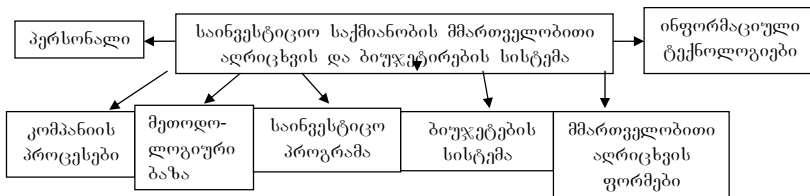
3) საინვესტიციო პროგრამა (კომპანიის ყველა საინვესტიციო პროექტის ერთობლიობა);

4) ბიუჯეტების სისტემა;

5) მმართველობითი აღრიცხვის ფორმები (სააღრიცხვო დოკუმენტების დამტკიცებული და ერთიანი ფორმები საინვესტიციო საქმიანობის დაგეგმვის, კონტროლის და ანალიზისათვის);

6) კვალიფიცირებული პერსონალი;

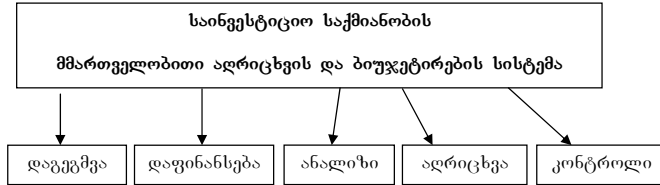
7) თანამედროვე ინფორმაციული ტექნოლოგიები.



ნახ. 1. საინვესტიციო საქმიანობის მმართველობითი აღრიცხვის და ბიუჯეტირების სისტემის მდგენლები.

შემდეგ მმართველობითი აღრიცხვის სისტემის ფარგლებში მიღებული ინფორმაციული ნაკადები უნდა დავშალოთ 5 ურთიერთდაკავშირებულ პროცესად (ნახ. 2):

1) დაგეგმვა; 2) დაფინანსება; 3) ანალიზი; 4) აღრიცხვა; 5) კონტროლი



ნახ. 2. მმართველობითი აღრიცხვის პროცესები

საინვესტიციო საქმიანობის დაგეგმვის პროცესი, როგორც წესი, ხორციელდება კომპანიის თანამშრომლებისაგან ამ მიზნისათვის სპეციალურად ფორმირებადი საინვესტიციო საქმიანობის დაგეგმვის სამუშაო ჯგუფის მიერ. საინვესტიციო საქმიანობის სტრატეგიული დაგეგმვა ხორციელდება, როგორც წესი, 3 წლის პერიოდით და განუყოფლადაა დაკავშირებული ბიუჯეტების პროექტების (ინვესტიციების გეგმა-გრაფიკის, შგბ, ფსმბ და საბიუჯეტო ბალანსის) შედგენასთან. ეს რთული და მრავალი ეტაპისგან შემდგარი პროცესია:

1 ეტაპი — ინვესტიციების გეგმა-გრაფიკის შედგენა ცალკეული საინვესტიციო პროექტის მიხედვით, რომლებიც შემდგომში შევლენ კომპანიის საინვესტიციო პროგრამაში.

2 ეტაპი — საპროგნოზო საბიუჯეტო ბალანსის ფორმირება, რომელიც მოიცავს ინვესტიციების ობიექტების საბუღალტრო აღრიცხვაში ასახვის გეგმას (ობიექტების ექსპლუატაციაში დაგეგმიური შეყვანა და ა.შ.).

3 ეტაპი — კომპანიის საინვესტიციო პროგრამის ფორმირება. მოცემულ ეტაპზე ხდება დამტკიცებული საინვესტიციო პროექტების ჩამონათვალის შედგენა ადრე დამტკიცებული საინვესტიციო პროექტების შესრულების მსვლელობის შესახებ ანგარიშების და

ქვეგანაყოფების მიერ 3 წლამდე პერსპექტივით შემოთავაზებული ახალი საინვესტიციო პროექტების საფუძველზე.

4 ეტაპი — **შგბ**-თვის კომპანიის საინვესტიციო ბიუჯეტის პროექტის ფორმირება 3 წლით (როგორც კომპანიის განვითარების სტრატეგიული პროგრამის მდგენელის) იმ ქვეგანაყოფების **შგბ**-თვის საინვესტიციო ბიუჯეტების პროექტების საფუძველზე, რომლებიც, თავის მხრივ, ყალიბდებიან საინვესტიციო პროგრამაში შემავალი საინვესტიციო პროექტების ღირებულების შეფასების საფუძველზე (1 ეტაპი).

5 ეტაპი — კომპანიის 3 წლით განვითარების სტრატეგიული პროგრამის ფორმირება. სტრატეგიული პროგრამის დამტკიცების შემდეგ ხდება კომპანიის 3 წლით კონსოლიდირებული საინვესტიციო ბიუჯეტის და ქვეგანაყოფების საინვესტიციო ბიუჯეტების კორექტირება სტრატეგიული პროგრამის მონაცემების შესაბამისად, და აგრეთვე შეიტანება ცვლილებები კომპანიის საინვესტიციო პროგრამაში.

6 ეტაპი — **შგბ**-თვის კომპანიის 1 წლით კრებსითი საინვესტიციო ბიუჯეტის ფორმირება ქვეგანაყოფების საინვესტიციო ბიუჯეტების საფუძველზე და კორექტირებული საინვესტიციო პროგრამიდან, **შგბ**-თვის 3 წლით საინვესტიციო ბიუჯეტიდან და სტრატეგიული პროგრამიდან გამომდინარე.

7 ეტაპი - **ფსმბ**-თვის კომპანიის 1 წლით კრებსითი საინვესტიციო ბიუჯეტის ფორმირება და კომპანიის ქვეგანაყოფების მიხედვით **ფსმბ**-თვის 1 წლით საინვესტიციო ბიუჯეტების შემდგომი შედგენა.

8 ეტაპი — **შგბ**-თვის და **ფსმბ**-თვის კომპანიის კვარტალური გეგმური საინვესტიციო ბიუჯეტების ფორმირება ქვეგანაყოფების მიხედვით **შგბ**-თვის და **ფსმბ**-თვის კვარტალური გეგმური საინვესტიციო ბიუჯეტების პროექტების საფუძველზე.

9 ეტაპი - **შგბ**-თვის და **ფსმბ**-თვის კომპანიის ყოველთვიური გეგმური საინვესტიციო ბიუჯეტების ფორმირება ქვეგანაყოფების მიხედვით **შგბ**-თვის და **ფსმბ**-თვის ყოველთვიური გეგმური საინვესტიციო ბიუჯეტების პროექტების საფუძველზე.

10 ეტაპი - **შგბ**-თვის და **ფსმბ**-თვის კომპანიის ყოველთვიური

გეგმური საინვესტიციო ბიუჯეტების კორექტირება შგბ-თვის და ფსმბ-თვის დამტკიცებული ყოველთვიური გეგმური საინვესტიციო ბიუჯეტების საფუძველზე და შესაბამისი ქვეგანაყოფების ინფორმირება 1 თვით შგბ-თვის და ფსმბ-თვის საინვესტიციო ბიუჯეტების პროექტებში დამტკიცებული ცვლილებების შესახებ.

საინვესტიციო საქმიანობის დაფინანსების პროცესი ხორციელდება მიმდინარე თვისთვის კომპანიის ფსმბ-ს დამტკიცებული საინვესტიციო ბიუჯეტების საფუძველზე. საინვესტიციო საქმიანობის კონტროლის და ფინანსური ნაკადების ოპტიმიზაციის მიზნით ყველა გადახდა ხორციელდება ფულადი საშუალებების მოძრაობის ბიუჯეტთან მკაცრ შესაბამისობაში. როგორც წესი, საინვესტიციო ხარჯების დაფინანსების პროცესი გულისხმობს შემდეგს. ყვადახდის ქვეგანაყოფ-ინიციატორს შეაქვს ყოველდღიური განაცხადი საინვესტიციო საქმიანობის გადახდების შესახებ, ქვეგანაყოფი-კონტროლიორი აქცეპტირებას უკეთებს დასაბუთებულ განაცხადებს და კრძალავს დაუსაბუთებელ გადახდებს. შემდეგ კომპანიის საგადასახადო ცენტრი ახორციელებს გადახდას და უდასტურებს განაცხადის გადახდას ქვეგანაყოფ-ინიციატორს EB (მიმდინარე საინვესტიციო საქმიანობის განსახორციელებლად) და ქვეგანაყოფ-კონტროლიორს (საინვესტიციო ანგარიშების ფორმირებისათვის).

საინვესტიციო საქმიანობის აღრიცხვის პროცესი — ესაა ოპერატიულ რეჟიმში განხორციელებადი პროცესი. ის შესდგება ოთხი ძირითადი ბლოკისგან:

1) მონაცემთა ბაზის ფორმირება დამტკიცებული საინვესტიციო პროგრამის შესრულების შესახებ.

საინვესტიციო პროექტების შესრულების შესახებ ბაზა ფორმირდება მიმდინარე რეჟიმში და მათში თანდათანობით აკუმულირდება ინფორმაცია საინვესტიციო პროექტების ერთ თვეში, კვარტალში, წელში და ასე შემდეგ შესრულების შესახებ თითოეული ცალკეული საინვესტიციო პროექტის დასრულებამდე. მონაცემთა ბაზა იქმნება ქვეგანაყოფ-ინიციატორების ყოველდღიური გადახდების რეესტრების საფუძველზე, რომლებიც იგზავნიან კომპანიის საფინანსო სამსახურში, და პასუხისმგებელი სამსახურ-

რებიდან შემავალი საინვესტიციო პროექტების შესრულების სა-
ხელშეკრულებო დოკუმენტაციის საფუძველზე.

2) ანგარიშების შედგენა ინვესტირების ობიექტების ექსპლუა-
ტაციაში შესვლისა და ბალანსზე აყვანის შესახებ;

მსგავსი ანგარიშები დგება ყოველკვირეულად ან ყოველთვიუ-
რად, საბუღალტრო აღრიცხვის მონაცემების საფუძველზე სააღ-
რიცხვო ინფორმაციის დეტალიზაციის საჭირო ხარისხიდან გამომ-
დინარე.

3) ანგარიშების შედგენა სამშენებლო-სამონტაჟო სამუშაოების
სამეურნეო წესით შესრულების შესახებ.

მოცემული ანგარიშები დგებიან პირველადი აღრიცხვის დოკუ-
მენტების საფუძველზე და სამშენებლო-სამონტაჟო სამუშაოების
შესრულების აქტების ხელმოწერის კვალობაზე, როგორც წესი,
ყოველკვირეულად ან ყოველთვიურად;

4) ყოველკვირეული კრებსითი და ყოველთვიური ანგარიშის
ფორმირება დამტკიცებული საინვესტიციო პროექტების შესრუ-
ლების შესახებ.

ყოველკვირეული კრებსითი და დამტკიცებული საინვესტიციო
პროექტების შესრულების შესახებ ანგარიშები ფორმირდებიან
დამტკიცებული საინვესტიციო პროგრამის შესრულების შესახებ
მონაცემთა ბაზის ინფორმაციის საფუძველზე (ბლოკი 1); ინვეს-
ტირების ობიექტების ექსპლუატაციაში შესვლისა და ბალანსზე
აყვანის შესახებ ანგარიშების საფუძველზე (ბლოკი 2); სამეურნეო
წესით შესრულებული სამუშაოების ურთიერთჩათვლითი ინვესტი-
ციების შესახებ ანგარიშების საფუძველზე (ბლოკი 3).

საინვესტიციო საქმიანობის კონტროლის პროცესი გულის-
ხმობს ანგარიშგების შესაბამისი ფორმების არსებობას, რომლე-
ბიც განკუთვნილია საკონტროლო ანგარიშგების მომხმარებელთა
შემდეგი ჯგუფებისათვის: კომპანიის უმაღლესი ხელმძღვანელო-
ბისთვის; აქციონერებისათვის, ინვესტორებისთვის, ანგარიშგების
სხვა გარე მომხმარებლებისათვის; კომპანიის ფინანსურ-ეკონომი-
კური ქვეგანაყოფების მუშაკებისათვის; პასუხისმგებლობის ცენ-
ტრების ხელმძღვანელებისათვის.

საინვესტიციო საქმიანობის კონტროლის ფორმატი და ფორ-

მეზის რაოდენობა შეიძლება ტრანსფორმირდნენ და ვარიერებდნენ კომპანიის სტრატეგიული მიზნების მიხედვით.

საინვესტიციო საქმიანობის კონტროლის პროცესი გულის-ხმობს საინვესტიციო საქმიანობაზე საშუალებების ხარჯვის შესა-ხებ შემდეგი ანგარიშების შედგენას:

1) შგბ-თვის კვარტალური საანგარიშო საინვესტიციო ბიუ-ჯეტის შედგენას ქვეგანაყოფების მიხედვით შგბ-თვის ქვეგანაყო-ფის ერთი კვარტლისათვის გეგმური საინვესტიციო ბიუჯეტის და ქვეგანაყოფების დამტკიცებული საინვესტიციო პროექტების შეს-რულების მონაცემთა ბაზის საფუძველზე;

2) შგბ-თვის კვარტალური საანგარიშო საინვესტიციო ბიუჯე-ტის შედგენას კომპანიის მიხედვით შგბ-თვის კომპანიის ერთი კვარტლისათვის გეგმური საინვესტიციო ბიუჯეტის და დამტკი-ცებული საინვესტიციო პროექტების შესრულების მონაცემთა ბა-ზის საფუძველზე;

3) შგბ-თვის წლიური საანგარიშო საინვესტიციო ბიუჯეტის შედგენას ქვეგანაყოფების მიხედვით შგბ-თვის ქვეგანაყოფის ერ-თი კვარტლისათვის გეგმური საინვესტიციო ბიუჯეტის და ქვეგა-ნაყოფების დამტკიცებული საინვესტიციო პროექტების შესრუ-ლების მონაცემთა ბაზის საფუძველზე;

4) შგბ-თვის წლიური საანგარიშო საინვესტიციო ბიუჯეტის შედგენას კომპანიის მიხედვით შგბ-თვის კომპანიის ერთი კვარტ-ლისათვის გეგმური საინვესტიციო ბიუჯეტის და დამტკიცებული საინვესტიციო პროექტების შესრულების მონაცემთა ბაზის სა-ფუძველზე.

საინვესტიციო საქმიანობის ანალიზის პროცესი ემსახურება კონტროლის და ანალიტიკურ მიზნებს. ანალიზის შედეგების მიხედვით მიიღებთან გადაწყვეტილებები მაკორექტირებელი ქმედებების შესა-ხებ. ანალიტიკური ფორმების ფორმირება რეგულარულად ხდება:

1) ქვეგანაყოფების შგბ-თვის კვარტალური საინვესტიციო ბი-უჯეტის შესრულების ფაქტიური მაჩვენებლების გეგმიდან გადახ-რის მიზეზების ანალიზის ჩატარება ქვეგანაყოფების დამტკიცებუ-ლი საინვესტიციო პროექტების შესრულების შესახებ მონაცემთა ბაზის საფუძველზე;

2) კომპანიის შებენიან კვარტალური საინვესტიციო ბიუჯეტის შესრულების ფაქტური მაჩვენებლების გეგმიდან გადახრის მიზეზების ანალიზის ჩატარება დამტკიცებული საინვესტიციო პროექტების შესრულების შესახებ მონაცემთა ბაზის საფუძველზე.

ამრიგად, პრაქტიკაში როგორც კომპანიის მმართველობითი აღრიცხვის მთლიანი სისტემა, ისე მისი ცალკე ბლოკი - **საინვესტიციო საქმიანობის მმართველობითი აღრიცხვის სისტემა** — გულისხმობენ სააღრიცხვო ფორმების ფორმირებას კომპანიის საქმიანობის დაგეგმვის, დაფინანსების, აღრიცხვის, კონტროლის და ანალიზის პროცესში. მნიშვნელოვანია იმის გაგება, რომ თანამედროვე პირობებში მმართველობითი აღრიცხვა — ესაა კომპანიის ერთ-ერთი სტრატეგიული რესურსი. ის წარმოადგენს სტრატეგიული მართვის საფუძველს, რადგანაც წარმოადგენს სტრატეგიული მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების ინფორმაციულ და ანალიტიკურ ბაზას და უზრუნველყოფს კომპანიის ფუნქციონირებას კონკურენტულ ბიზნეს-გარემოში. მმართველობითი აღრიცხვა უნდა განიხილებოდეს ურთიერთკავშირში არა მხოლოდ სტრატეგიულ მართვასთან, არამედ ბიუჯეტირებასთანაც როგორც კომპანიის საქმიანობის ფინანსურ დაგეგმვასთან.

ლიტერატურა

1. ბაუჩაძე. მმართველობითი აღრიცხვა. ქ.თბილისი, 2012წ.
2. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. М.: Олимп бизнес, 1997.
3. Волкова О.Н. Управленческий учет: учеб. — М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. (стр. 13-28).
4. Дайле А. Практика контролинга. М.: Финансы и статистика, 2001.
5. Забелин П.В. Основы корпоративного управления концернами. М.: Изд-во «Приор», 1998.