



მენაჟარული გადანყვეტილეჟების შიჟასება დანახარჟების პოჟიციიდან

გურამ სამხარაძე

სტუ დოქტორანტი, კომპანია
„არბო 2009“-ის ბულალტერი

რეჟიუმი

განხილულია პროგრამირებული და არაპროგრამირებული გადანყვეტილებები, მათი მიღების დონები, მიდგომები, შინაარსი და თავისებურებები. ნათქვამია, რომ განსაკუთრებით დიდ დანახარჯებს არაპროგრამირებული გადანყვეტილება იწვევს, რადგან მისი გამოცდილება მენეჟერს არ გაჩნია და არც ინფორმაცია აქვს მტკიცებებზე დაფუძნებული გადანყვეტილების მისაღებად. ასეთ დროს ისინი ინტუიციით იღებენ გადანყვეტილებას.

შემოთავაზებულია რჩევები მენეჟერებისადმი - ეძებონ ინფორმაცია და რჩევებიც მიიღონ კოლეგებისგან და ამ გზით მიაგნონ რაციონალურ გადანყვეტილებას, რადგან რაციონალური გადანყვეტილება ხარჯებს არ ზრდის.

მოყვანილია საყოველთაო კომპიუტერიზაციის, როგორც არაპროგრამირებული გადანყვეტილების მაგალითი, რომელიც მთელ საქართველოში გატარდა. იგი მიჩნეულია რაციონალურ გადანყვეტილებად, რადგან მან კომპანიებში ხარჯები მნიშვნელოვნად შეამცირა, მაგრამ მაკროდონეზე გაჩნდა თვისობრივი დანაკარგი, რაც უმუშევრობის დონის ზრდაში გამოიხატა. ავტორი ურჩევს კომპანიის მენეჟერებს იზრუნონ ამ დანაკარგის კომპენსირებისთვის და გამონთავისუფლებულ პერსონალს მოთხოვნად პროფესიებში ადგილზე მოუწყონ გადამზადების კურსები.

საკვანძო სიტყვები: გადაწყვეტილებები; დანახარჯები; პროგრამირებული და არაპროგრამირებული გადაწყვეტილებები; დანახარჯთა ქცევა.

შესავალი

ნებისმიერი კომპანიის ნებისმიერი საქმიანობა გარკვეული სიდიდის დანახარჯებს უკავშირდება. რაც მცირეა დანახარჯები, მით მეტია კომპანიის მოგება. ამდენად კომპანიის მენეჯერები გადაწყვეტილებების მიღებისას ანგარიშს უნდა უწევდნენ დანახარჯების სიდიდეს. ეს განსაკუთრებით საყურადღებოა არაპროგრამირებული გადაწყვეტილების მიღების დროს, რადგან ამ დროს, როგორც გადაწყვეტილება არის არაპროგრამირებული ანუ არასტრუქტურირებული, ისე დანახარჯების (მუდმივი+ცვალებადი) ქცევა შეიძლება იყოს სხვადასხვანაირი [1, გვ. 72].

ძირითადი ტექსტი

საქართველოს კანონში „მენარმეთა შესახებ“ ვკითხულობთ: „სამენარმო საქმეთ მიიჩნევა მართლზომიერი და არაერთგვარი საქმიანობა, რომელიც ხორციელდება მოგების მიზნით, დამოუკიდებლად და ორგანიზებულად“.

მაშასადამე, ბიზნეს-სუბიექტი განურჩევლად იმისა თუ რას საქმიანობს, მოგებაზეა ორიენტირებული. თუმცა, ამ ორიენტაციას, გასაგები მიზეზის გამო, ვერცერთი კომპანიის მისიაში ვერ ამოიკითხავთ. ეს მიზეზი იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანია მოგებას გარკვეული საქმის შესრულების შემდეგ იღებს, და, არა მასზე ადრე, ამასთან თუ მან ეს საქმე წარმატებით ვერ შეასრულა, ამის გარეშე ის მოგებას ვერ მიიღებს. სწორედ ამიტომ ნებისმიერი კომპანიის მისიაში ცხადდება მისი საქმიანობის იმ ხარისხით და ისეთი სარგებლით შესრულება, რომელსაც სხვა კონკურენტი მომხმარებელს ვერ შეუსრულებს.

კომპანია „არბო 2009“, სადაც მე ვმუშაობ ქ. თბილისში მდებარე საკონდიტრო ნაწარმის საცხოვია. ის მსხვილ საწარმოდ ითვლება. მისი სამოქმედო ზონა ქ. თბილისია, სადაც მას მრავალი კონკურენტი ყავს. მართო საკონდიტრო კომპანიების

„დოლჩე-ვიტა“, „დიდებული“ და „ბელას“ დასახელებაც კმარა. ამის მიუხედავად მისი გაყიდვების ტრენდი ჯერ-ჯერობით ზრდადია, მაგრამ რა იქნება მომავალში არავინ იცის.

კომპანია „არბო 2009“-ს თავისი მისია ამ ფორმით აქვს გაცხადებული: კომპანია „არბო 2009“-ის მისია არის ქ. თბილისის მოსახლეობისთვის ეკოლოგიურად სუფთა, მხოლოდ ქართულ ნედლეულზე დამზადებული საკონდიტრო ნაწარმის ბინაზე მიწოდება“. ამ ვალდებულებას, რომელიც მან თავისი მომხმარებლების წინაშე აიღო, კომპანია დღემდე ასრულებს, ამიტომ მას რეალიზაციაც ეზრდება და გამომდინარე აქედან-მოგებაც. მაგრამ გარემო ცვალებადია, მისი კონკურენტების განზრახვები და შესაძლებლობები კი გაურკვეველი. ამიტომ კომპანია „არბო 2009“ მუდმივად უნდა ცდილობდეს საკუთარი მისიის უნაკლო შესრულებას, რაც აუცილებლად უკავშირდება დანახარჯების ზრდას და როგორც ამის ლოგიკური შედეგი-მოგების შემცირებას.

დღეს კომპანია „არბო 2009“-ს დანახარჯები პროდუქციის ერთეულზე ანგარიშით კონკურენტებთან შედარებით დაბალია და ფასიც დაბალია, მაგრამ, როგორც უკვე ავლნიშნეთ, რა იქნება ხვალ არ ვიცით, ამიტომ კომპანიის მენეჯერებმა უნდა ისწავლონ სწორი და იმავდროულად ნაკლებხარჯტევადი გადაწყვეტილებების მიღება.

გადაწყვეტილება კომპანიის მართვის ძირითადი ინსტრუმენტია. იგი მართვის სხვადასხვა დონეზე სხვადასხვა მენეჯერის მიერ მიიღება. მათ მმართველობითი გადაწყვეტილებები ეწოდებათ. კომპანიის მართვის პროცესი საკმაოდ რთული და კომპლექსურია (მენეჯერთა გადაწყვეტილებები განსაზღვრავენ კომპანიის ბედს), ამდენად მათ მიღებას მეტი დაფიქრება, აწონ-დაწონვა და საკმარის ინფორმაციაზე დაყრდნობით მიღება სჭირდება. (2, გვ. 204-205).

მმართველობითი გადაწყვეტილებები ორი სახისაა - დაპროგრამებული და არაპროგრამირებული. დაპროგრამებული გადაწყვეტილებების მიღება ხდება განმეორებადი და რუტინული სამუშაოების შესასრულებლად, ხოლო არაპროგრამირებული გადაწყვეტილებები მიიღება უნიკალურ და რთულ სიტუაციაში.

ისინი თავისი არსით ნოვატორულია, რადგან ახლად წარმოქმნილი პრობლემების მოგვარება ხდება არა შაბლონური, არამედ ასევე ახალი, არაორდინალური გადაწყვეტილებებით.

კომპანიის ეფექტიანი საქმიანობისთვის ორივე სახის გადაწყვეტილებები უპირობოდ საჭიროა, მაგრამ არაპროგრამირებული გადაწყვეტილებების მიღების დროს მენეჯერებს უდავოდ დიდი პასუხისმგებლობა ეკისრებათ. მათ უნდა მიიღონ სწორი გადაწყვეტილება ისეთ საკითხზე, რომელიც პრაქტიკაში ჯერ არ შეხვედრიათ. ამასთან, ეს გადაწყვეტილება შეიძლება საუკეთესო არ იყოს, მაგრამ კარგი უნდა იყოს. რთულია ამის მიღწევა, რადგან მენეჯერს არა აქვს ამის გამოცდილება, არც საჭირო ინფორმაცია არსებობს და ხშირად არც სხვების გამოცდილება.

მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღების სამი მიდგომა არსებობს: ინტუიციური გადაწყვეტილებები, მტკიცებებზე დაფუძნებული და რაციონალური გადაწყვეტილებები [2, გვ. 199-200]. არაპროგრამირებულ გადაწყვეტილებებს მენეჯერები ძირითადად ინტუიციასზე დაფუძნებით იღებენ, რადგან არ გააჩნიათ საკმარისი ინფორმაცია, რომ შეისწავლონ, გაანალიზონ და მტკიცებებით გაამყარონ თავისი გადაწყვეტილება, ანუ მიიღონ მტკიცებებზე დამყარებული გადაწყვეტილება. მით უფრო რთულია ასეთ დროს რაციონალური გადაწყვეტილების მიღება, რადგან წარმოქმნილი პრობლემა ახალია, უჩვეულოა, ბუნდოვანია, არასტრუქტურებულია, ორაზროვანია და არასრულია.

ყველა შემთხვევაში, რა მიდგომითაც არ მიიღებს არაპროგრამირებულ გადაწყვეტილებას მენეჯერი, ეს გადაწყვეტილება რომ მისაღებად ჩაითვალოს, უპირველესად იგი უნდა იყოს ნაკლებხარჯიანი. ასეთ შემთხვევაში ეკონომიკური თვალსაზრისით ის რაციონალური გადაწყვეტილება იქნება. რადგან წარმოქმნილი პრობლემა არაპროგრამირებულია და მასზე ინფორმაცია მწირია (ან საერთოდ არ არსებობს), უნდა შეგროვდეს მისი გადაწყვეტის თეორიული რჩევები, ანუ მენეჯერი არ უნდა ენდოს მხოლოდ საკუთარ უნარს, რადგან ამ უნარით მიღებული გადაწყვეტილება საკუთარი უნარით და შესაძლებლობით იქნება შეზღუდული [2, გვ. 200]. ასე რომ, მენეჯერმა

წარმოქმნილი პრობლემის შესახებ ინფორმაციაც უნდა ეძიოს და რჩევებიც, ერთიც და მეორეც რელევანტური უნდა იყოს, ანუ პირდაპირ წარმოქმნილ პრობლემას უნდა უკავშირდებოდეს. არაპირდაპირი ანუ ირელევანტური ინფორმაციაც და რჩევებიც მათი დამუშავების და განსჯისთვის დამატებით ხარჯებს მოითხოვს და მენეჯერმა ისინი თავიდან უნდა აიცილოს.

გადანყვეტილების მიღებამდე მენეჯერმა აუცილებელია გამოარკვიოს თუ რომელ დანახარჯებს და შემოსავლებს აქვს სავარაუდო კავშირი წარმოქმნილ პრობლემასთან და მათ შორის რომელი უნდა გაითვალისწინოს. ამ შემთხვევაში ყველა კომპანისთვის და ყველა მენეჯერისთვის პრინციპი ერთია - თუ განსახილველი პერიოდი მცირეა, მან გადანყვეტილების მიღებისას უნდა გაითვალისწინოს მხოლოდ რელევანტური ხარჯები [3, გვ. 22]. რელევანტური დანახარჯები, რომლებსაც ანგარიში გაენევა გადანყვეტილების მიღების პროცესში ფაქტიურად წარმოადგენს ნაღდი ფულის მომავალ ნამატს, რომლის სიდიდე დამოკიდებულია განსახილველ ალტერნატივაზე. მაშასადამე, როდესაც წარმოიშვება არაპროგრამირებული პრობლემა, რომელიც მოითხოვს ასევე, არაპროგრამირებულ გადანყვეტილებას, მისი ხარჯები (შემდეგ კი შემოსავლები) უნდა შედარდეს იმას, რასაც იგი ჩაანაცვლებს, ახალმა გადანყვეტილებამ ხარჯების გაზრდა არ უნდა გამოიწვიოს, თუმცა თუ ეს მაინც მოხდა მაშინ უნდა შესწავლილ იქნეს მომავალი მოთხოვნა ამ ახალ მომხმარებლისთვის ჯერ უცნობ პროდუქტზე ან მომსახურებაზე და, თუ აღმოჩნდა, რომ მოთხოვნა დიდია, თან იმდენად დიდი, რომ კომპანიას მრავალი წლით შეუწარჩუნებს ლიდერობას ბაზარზე, მაშინ კომპანია უნდა შეეგუოს ხარჯების ამ ზრდას, მხოლოდ ისე, რომ ამ ახალი პროდუქტის (თუ მომსახურების) ფასი არ უნდა გაზარდოს.

არსებობს ისეთი თვისობრივი ფაქტორები, რომელთა გადაყვანა დანახარჯის განზომილებაში შეუძლებელია ან რთულია. არადა, კომპანიამ გადანყვეტილების მიღების დროს ეს ფაქტორებიც უნდა მიიღოს მხედველობაში. ასეთი ფაქტორები შეიძლება იყოს კომპანიაში დასაქმებულთა სამუშაო პირობების გაუარესება ან სამუშაო ადგილების შემცირება და სხვა.

მაგალითად, როდესაც საქართველოს კომპანიებში წარმოიშვა პრობლემა კომპიუტერულ მომსახურებაზე გადასვლა-არგადასვლის შესახებ, მათთვის ეს პრობლემაც და მისაღები გადანყვეტილებაც არაპროგრამირებული იყო, რადგან მათ ამის პრაქტიკა არ ქონდათ. ამის მიუხედავად, მათ მაინც გაბედულად მიიღეს ეს გადანყვეტილება იმიტომ, რომ მის შესახებ არსებობდა რელევანტური ინფორმაცია საზღვარგარეთის ქვეყნებში მისი გამოყენების შესახებ, რაც ამტკიცებდა კომპიუტერების გამოყენებით სამუშაოს გამარტივებასაც, სამუშაოზე დახარჯული დროის შემცირებასაც და კომპანიების დანახარჯების შემცირებასაც. დღეს საქართველოს კომპანიების 97% კომპიუტიზირებულია. ამის შედეგად, ამ სიახლემ კომპანიების ყველა ქვედანაყოფებში გააუმჯობესა საქმიანობა და არსებულთან შედარებით ხარჯებიც შეამცირა. ამის მაგალითად კომპანია „არბო 2009“ არ გამოგვადგება, რადგან იგი ახალი შექმნილია და მას ბუღალტრების საანგარიშოთი და არითმომეტრით მუშაობის გამოცდილება არა აქვს, მაგრამ ასეთი მაგალითების მოყვანა მრავლად შეიძლება. მაგალითად, დღევანდელ შპს „საქართველოს ფოსტაში“ 90-იან წლებში მუშაობდა 16 ბუღალტერი, დღეს ანუ კომპიუტერიზაციის შემდეგ მუშაობს - 4 ბუღალტერი, საქციო საზოგადოება „პირიმზეში“ მუშაობდა 21 ბუღალტერი, დღეს მუშაობს - 5 ბუღალტერი, საქციო საზოგადოება „თბილისის სასკოლო ინვენტარის ფაბრიკა“-ში მუშაობდა - 14 ბუღალტერი, დღეს მუშაობს - 3 ბუღალტერი და ა. შ.

მაშასადამე, ამ არაპროგრამულმა გადანყვეტილებამ, რომელიც საყოველთაო კომპიუტერიზაციაში გამოიხატა დასაქმებულ ბუღალტერთა რიცხვი და აქედან გამომდინარე, მათი სახელფასო ხარჯები კომპანიებში მნიშვნელოვნად შეამცირა. კომპანიებისთვის ეს დიდი კეთილსასურველი მოვლენა აღმოჩნდა, მაგრამ სად აღვრიცხოთ და რა ვუყოთ იმ დანაკარგს, რომელიც სამუშაო ადგილების შემცირებამ გამოიწვია? ეს სწორედ ის თვისობრივი ფაქტორია, რომელსაც კომპანიის დონეზე არაპროგრამირებული გადანყვეტილებების მიღების დროს ძირითადად ანგარიში არ ეწევა.

დასკვნა

რადგან არაპროგრამირებული გადანყვეტილებები ხშირ შემთხვევებში იწვევენ სამსახურიდან ადამიანთა გამოთავისუფლებას, ჩვენი აზრით, საჭიროა ხარჯების იმ ეკონომიის რა-ღაცა ნაწილით, რომელიც კომპანიებმა არაპროგრამირებული გადანყვეტილებების დანერგვით მიიღეს, მათ გამონთავისუფლებულ თანამშრომლებს მოუძებნონ ახალი სამუშაო ან ადგილზე მოუწიონ მოკლევადიანი გადამზადება მოთხოვნად პროფესიებში, რათა ისინი კვლავაც დასაქმდნენ.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. ფინანსური ინფორმაცია მენეჯერებისათვის (საერთაშორისო პრაქტიკა) 1.2, ოფიციალური სახელმძღვანელო პროფესიული სერტიფიცირებისთვის, ACCA, 2003.
2. სტივენ რობინზი, მერი კოულტერი, მენეჯმენტი, თბ. 2019.
3. მმართველობითი აღრიცხვა, ტომი 2. საქართველოს პროფესიონალ ბუღალტერთა და აუდიტორთა ფედერაცია, თბ. 2000.

REFERENCES:

1. Financial Information for Managers (International Practice) 1.2, Official Guidelines for Professional Certification, ACCA, 2003.
2. Steven Robbins, Mary Coulter, Management, Tb. 2019.
3. Management Accounting, Volume 2. Georgian Federation of Professional Accountants and Auditors, Tbilisi. 2000.

THE EVALUATION OF MANAGERIAL DECISIONS FROM THE POSITION OF COSTS

Guram Samkharadze, Doctoral Student of GTU,
accountant of the company “ARBO 2009”

RESUME

In the article - “The evaluation of managerial decisions from the position of costs” it is discussed the programmed and unprogrammed solutions, their levels of adoption, approaches, content and features. The article argues that especially large costs are caused by the unplanned decision because the manager does not have the experience or information to make a decision based on evidence. At such times they make decisions intuitively.

The author of the article at such times advises managers to seek both information and advice from colleagues and after that to find a rational decision, because a rational decision does not increase costs.

In the article there are the example of universal computerization as the unplanned solution that has been implemented throughout Georgia. It is considered a rational decision because it has significantly reduced costs in companies, but at the macro level there has been a qualitative loss, which has been reflected in rising unemployment. The author advises company managers to take care of compensation for this loss and providing on-site retraining courses for dismissed staff on demand professions.

Key words: Solutions; Costs; Programmed and non-programmed solutions; Cost Behavior.