



კონტროლინგის როლი მართვის სისტემაში

რ ე ზ ი უ მ ე

ბიორბი ნანუაშვილი

გორის სახ. სასწ. უნივერსიტეტის
ასოც. პროფესორი

შ ე ს ა ვ ა ლ ი

მმართველობა წარმოადგენს გარკვეული საქმიანობის სახეს, რომელიც მიმართულია ნებისმიერი საწარმოს გეგმაზომიერი, მიზანმიმართული ფუნქციონირებისათვის არსებული პრობლემებისა და ორგანიზაციული საკითხების გადასაწყვეტად.

კონტროლინგის წარმოშობა განპირობებულია საბაზრო ეკონომიკის სწრაფი განვითარებით. თექნიკისა და ტექნოლოგიების განვითარების კვალობაზე ფირმის წარმოების ორგანიზაცია უფრო და უფრო ხდება მეცნიერებატევადი.

მმართველობითი გადაწყვეტილებები უშუალოდ უნდა იყოს დაკავშირებული ფირმის არა მარტო ოპერატიულ (მიმდინარე) მიზნებთან (მაგ., მოგების მიღება), არამედ გლობალურ, სტრატეგიულ მიზნებთანაც, როგორცაა: საწარმოს სიცოცხლისუნარიანობა, მისი ეკონომიკური ნეიტრალიტეტი, სამუშაო ადგილების შენარჩუნება და ა.შ. აღნიშნულმა სისტემამ მიიღო სახელწოდება „კონტროლინგი“. იგი პირველად გამოყენებულ იქნა აშშ-ში. შუორედ აქედან წარმოსდგება მისი სემანტიკური სახელწოდება (————— - ვმართო).

კონტროლინგი – ეს არის კონცეფცია, რომელიც მიმართულია ვიწრო ადგილების ლიკვიდაციისაკენ და ორიენტირებულია მომავალში დასახული მიზნებისა და ამოცანების შესასრულებლად.

კონტროლი კი წარმოადგენს მენეჯმენტის მნიშვნელოვან ფუნქციას. თავისი შინაარსით კონტროლი, ვფიქრობთ, გვევლინება მმართველობით საქმიანობად, რომლის ამოცანასაც წარმოადგენს მუშაობის შედეგების რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შეფასება და აღრიცხვა, როგორც მთლიანი საწარმოს, ისე მისი ცალკეული სტრუქტურული ერთეულებისა. ამრიგად, ჩვენი შეხედულებით „კონტროლინგი - ეს არის მომავალი მართვა იმისათვის, რომ მიღწეული იყოს მთლიანად საწარმოს და მისი სტრუქტურული ერთეულების ხანგრძლივი და ეფექტური ფუნქციონირება.“

საკვანძო სიტყვები: საბაზო ეკონომიკა, მმართველობითი აღრიცხვა, მმართველობითი გადაწყვეტილებები, კონტროლინგი, კონტროლიორი, ოპერატიული (მიმდინარე) და სტრატეგიული დაგეგმვა და მიზნები, ანალიზი, თვითღირებულება, ხარჯები და დანახარჯები.

მმართველობა - ეს არის საქმიანობის სახე, რომელიც მიმართულია ნებისმიერი საწარმოს გეგმაზომიერი, მიზანმიმართული ფუნქციონირებისათვის პრობლემებისა და ორგანიზაციული საკითხების გადასაწყვეტად.

ეკონომიკური მმართველობის ხელოვნება იმაში მდგომარეობს, რომ ვიწინასწარმეტყველოთ (განგვიტოლოთ) სამეურნეო და კომერციული სიტუაციები, რათა მივიღოთ შესაბამისი ღონისძიებები ოპტიმიზაციისათვის თანაფარდობისა „დანახარჯები – შედეგი“-ს მიმართ. ამით კი მოვახდენთ დასახული მიზნის მიღწევის უზრუნველყოფას და სასურველი მოგების მიღებას. კონტროლინგი – კი წარმოადგენს აღნიშნული ხელოვნებისმიღწევის მექანიზმს სწორედ კონტროლინგის შემდგომი განვითარებისა და სრულყოფისაკენ არის მიმართული საზღვარგარეთის ქვეყნების მეცნიერებისა და სპეციალისტების ყურადღება.

კონტროლინგისადმი ასეთი ყურადღება აიხსნება იმით, რომ ის ახდენს საწარმოს უფრო სრულყოფილ ორიენტაციას საბაზრო ურთიერთობებთან მიმართებაში, ვიდრე დაგეგმვასა და აღრიცხვის ადრე არსებული სისტემები.

სპეციალისტების აზრით, კონტროლინგის წარმოშობა განპირობებულია საბაზრო ეკონომიკის სწრაფი განვითარებით. ტექნიკისა და ტექნოლოგიების განვითარების კვალობაზე ფირმის წარმოების ორგანიზაცია უფრო და უფრო ხდება მეცნიერებატევადი. აღნიშნული ეხება არამარტო უახლესი ტექნოლოგიების დარგებს, არამედ სხვა დარგებსაც, სადაც ტექნოლოგიებში ხდება საკმაოდ დიდი სახსრების ჩადება და, სადაც ეს უკანასკნელი გვევლინება წარმატების საწინდრად. შენობებში, ნაგებობებში და მოწყობილობებში კაპიტალდაბანდებები იზრდებიან თანდათანობით, ხოლო კვლევებში და დანერგვაში კი გიგანტური ტემპით, რომლებიც მოწინავე საზღვარგარეთის ქვეყნებში ზოგჯერ აღწევენ ძირითადი ფონდების დაბანდებების 2/3- საც კი. კაპიტალდაბანდებების ზომის



აღრიცხვა და აუდიტი

ზრდის შესაბამისად იზრდება მათი ტექნოლოგიური მიმართულებები და სირთულე. ხელმძღვანელობასსულ უფრო და უფრო ურთულდება თავისი ტექნოლოგიური ცოდნის საჭირო დონეზე დაჭერა, რათა მიიღონ შესაბამისი გადაწყვეტილებები.

ამრიგად, სახსრების გაზრდის კვალობაზე (რომლითაც რა თქმა უნდა ის რისკს ეწევა), ფირმის ხელმძღვანელობას უფრო და უფრო ნაკლებად ესმით კაპიტალური დაბანდებების მიზნები და შედეგები. ყოველივე ამის შედეგად ხელმძღვანელი უფრო მეტად ხდება დამოკიდებული სხვადასხვა ტექნიკური სპეციალისტის მოსაზრებებზე რომლებსაც, როგორც წესი, არ გააჩნიათ ფირმის ხელმძღვანელობასთან პირდაპირი კონტაქტი და არასოდეს არ ითვლებოდნენ მმართველობითი აპარატის მუშაკებად. შესაბამისად, მართვის მაღალ ემულონებში უმნიშვნელოვანესი საკითხების ირგვლივ მიღებული გადაწყვეტილებები სულ უფრო მეტად ხდება ჯგუფური პროცესების შედეგი.

შემდგომი სირთულე მდგომარეობს მიღებული გადაწყვეტილებების ტექნოლოგიების ცვლილებებში. XX ს-ის დასაწყისში, როდესაც მიმდინარეობდა ფირმების ზრდა და მათი წარმოების გართულებები, მმართველობითი აპარატი (პერსონალი) ასევე იზრდებოდა და უფრო მეტ ცოდნას იძენდა. ირველ რიგში ეს აპარატი ე.წ. „შტაბი“, დაკავებული იყო გადაწყვეტილებათა მომზადებით: აგროვებდა, აჯგუფებდა, ანალიზებდა და წარადგენდა გადაწყვეტილებების მიღებისათვის საჭირო ინფორმაციას. პარატის სპეციალისტების ამოცანა იყო – წარედგინათ ინფორმაცია და არა ის, რომ მათ მონაწილეობა მიეღოთ გადაწყვეტილებების მიღებაში.

XX ს-ის მეორე ნახევარში სიტუაცია სწრაფად იცვლება. წარმოიშვა ჯგუფური ხელმძღვანელობის ახალი ტიპი, რომელიც უკვე აღჭურვილი იყო იმ ცოდნით, რომელიც არ გააჩნდა ფირმის ხელმძღვანელს. ესენი იყვნენ ის სპეციალისტები, რომლებსაც შეეძლოთ მონაცემთა დამუშავება და პრობლემის მეცნიერულ დონეზე გადაწყვეტა. მათ ეკონომისტ-მათემატიკოსებს უწოდებდნენ. მონაცემთა დამუშავების სპეციალისტები პასუხს აგებდნენ იმ შემოსულ ინფორმაციებზე, რომელთა მიხედვითაც ხდებოდა გადაწყვეტილებების მიღება, ხოლო ეკონომისტი – მათემატიკოსები ახდენდნენ აღტერნატიული გადაწყვეტილებების ანალიზს.

წარმოების განვითარების ოპტიმალური მიმართულების შერჩევა განპირობებული იყო იმით, რომ საკმაოდ გართულდა მისი საბაზრო ეკონომიკაზე ორიენტაცია. თავის მხრივსაწარ-

მოს ორიენტაციის გართულებამ მიიყვანა არა უბრალოდ მართვის როლის ამაღლებამდე, არამედ მართვის ყველა სტრუქტურისა და მეთოდების ხარისხობრივ ცვლილებებამდე.

საკმაოდ სწრაფად ხდება აღრიცხვის, ანალიზის, ნორმირების, დაგეგმვისა და კონტროლის ტრადიციული მეთოდების ინტეგრაცია ინფორმაციის მიღების, დამუშავებისა და განზოგადების ერთიან სისტემასთან და მათ საფუძველზე მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებასთან. აღნიშნულ საკითხთან კი უშუალოდ არის დაკავშირებული ფირმის არა მარტო ოპერატიული (მიმდინარე) მიზნები (მაგ., ამა, თუ იმ სიდიდის მოგების მიღება), არამედ გლობალური სტრატეგიული მიზნებიც, როგორცაა: საწარმოს სიცოცხლისუნარიანობა, მისი ეკონომიკური ნეიტრალიტეტი, სამუშაო ადგილების შენარჩუნება, ანუ სოციალური ფაქტორები.

აღნიშნულმა სისტემამ მიიღო სახელწოდება „კონტროლინგი“. ეკონომიკურ ლიტერატურაში ასეთი მცნების გამოჩენის ძირითად მიზეზად ასახელებენ, უპირველეს ყოვლისა, აშშ-შისამრეწველო ზრდას XIX-ს დასასრულსა და XX-ს. დასაწყისში, რომელმაც გამოიწვია გართულებები დაგეგმვასა და დაგეგმვისადმი ახალი მიდგომების პროცესებში. ამერიკული მრეწველობის განვითარებამ და ცალკეული საწარმოების განსაზღვრულ ზრდამ, ასევე წარმოების სირთულეებმა გამოიწვიეს, შესაბამისად, მართვის მეთოდების გაუმჯობესების აუცილებლობაზე ზრუნვა. ამან კი, თავის მხრივ, მოითხოვა საწარმოო აღრიცხვისა და ზუსტი ფინანსური კონტროლის მეთოდების შემუშავება.

საღრიცხვო ამოცანების მოთხოვნების ამაღლებამ და გართულებამ მიიყვანა კონტროლინგის სამსახურის შექმნის აუცილებლობამდე. მრიგად, კონტროლინგის წარმოშობა განპირობებულია შემდეგი მიზეზებით:

- გარე სამყაროს არამყარი პირობებითა და ხასიათით;
- ინფლაციის მოცულობის ზრდითა და მიმდინარე (ოპერატიული) და სტრატეგიული (პერსპექტიული) გადაწყვეტილებების ინფლაციური უზრუნველყოფის მნიშვნელობით;
- მართვის სისტემების გართულებებით;
- საბაზრო ურთიერთობების ინტერნაციონალიზაციის ამაღლებითა და სამეწარმეო საქმიანობით;
- მენეჯმენტის ძირითადი ფუნქციების უზრუნველყოფისათვის კომპლექსური მეთოდისა და ინსტრუმენტალური ბაზის პრაქტიკის მოთხოვნებით;
- სამეწარმეო საქმიანობის მომზადების,



მიღებისა და რეალიზაციის პროცესში კოორდინაციის ფუნქციის გაძლიერებით.

რაც შეეხება თვით კონტროლინგის სახელწოდებას, როგორც მართვის სისტემას პირველად აღწერილი და გამოყენებული იყო აშშ-ში. სწორედ აქედან წარმოსდგება მისი სემანტიკური მნიშვნელობა („..... -ემართო) და მისგან წარმოებული ტერმინი „კონტროლიორი“- კონტროლინგის სამსახურის ხელმძღვანელი.

ნაწილობრივ ეს მართლაც ასეა, მაგრამ არა სრულად. იუხედავად იმისა, რომ თავდაპირველად კონტროლინგის მცნება აერთიანებდა აღრიცხვისა და ფინანსების ამოცანათა ერთობლიობას, ხოლო კონტროლიორი კი წარმოადგენდა მთავარ ბუღალტერს. დღეისათვის კონტროლინგის შინაარსი და კონტროლიორის მუშაობა არ ამოიწურება აღნიშნული ფუნქციებით იმ მოცულობით, რასაც ჩვენ აქამდე ვიყავით მიჩვეულნი: ისინი დღეისათვის ფართე და სხვადასხვანაირია.

კონტროლინგი - ეს არის კონცეფცია, მიმართული ვიწრო ადგილების ლიკვიდაციისაკენ და ორიენტირებულია მომავლისაკენ დასახული მიზნებისა და ამოცანების შესაბამისად. ეს ყველაფერიკი ორიენტირებულია მომავალში გარკვეული შედეგების მიღებისაკენ.

ცნობილი ფაქტია, რომ კონტროლი-ეს არის მენეჯმენტის მნიშვნელოვანი ფუნქცია. თავისი შინაარსით კონტროლი გვევლინება მმართველობით საქმიანობად, ამოცანასაც წარმოადგენს მუშაობის შედეგის რაოდენობრივი და ხარისხობრივი შეფასება და აღრიცხვა არა მარტო მთლიანი ორგანიზაციისა, არამედ მისი ცალკეული სტრუქტურული ერთეულებისაც. მთავარი ინსტრუმენტები აღნიშნული საქმიანობის შესასრულებლად არიან – საქმიანობის ყველა მხარეზე დაკვირვება და შემოწმება, აღრიცხვა და ანალიზი. მმართველობის პროცესში კონტროლი გვევლინება, როგორც უკუკავშირის ელემენტი, რადგანაც მისი მონაცემების კვალობაზე ხდება ადრე მიღებული გადაწყვეტილებებისა და გეგმების კორექტირება.

კვოტები, სტანდარტები, ნორმები დაფუძნებულია გასული პერიოდის ცდებსა და დაკვირვებებზე, ამიტომაც საკონტროლო მონაცემები უფრო მეტად დაკავშირებულია წარსულთან ვიდრე ფორმის მომავალთან. ამრიგად, ტრადიციულ კონტროლზე დაფუძნებული მართვა აფერხებს მომავალი შესაძლებლობების აქტიურად გამოყენების წინსწრებას.

კონტროლის ტრადიციულმა სისტემამ ფორმებს კარგი სამსახური გაუწია, როცა გარე

პირობების ცვლილებები ჯერ კიდევ იყო იმდენად მყარი და მუდმივი, რომ შეიძლებოდა რეაქციის შეყოვნება. მაგრამ საბაზრო ურთიერთობების დინამიურობის ზრდამ წარმოშვა იმის აუცილებლობა, რომ ავითვისოთ მომავალ მოქმედებებსა და საქმიანობაზე დამყარებული კონტროლი.

წინმსწრები კონტროლისას აქცენტი, რომელიც ადრე ფიქსირდებოდა როგორც გასული ეტალონებიდან გადახრები, გადატანილია მიმდინარე შედეგებისა და მიზნებს შორის სხვაობათა ცვლილებებზე, რომლებიც მიღწეული უნდა იყოს საგეგმო პერიოდის ბოლოს. მის შედეგად აქცენტი მახვილდება გასულ წლებში დაშვებული შეცდომების გასწორებაზე რათა მიღწეული იყოს მომავალი შედეგი. წარმოების კონტროლინგის საფუძველი არის წინმსწრები კონტროლი, რაც მას საშუალებას აძლევს ან მოახდინოს საქმიანობაში კორექტირება, ან თუ შედეგების შეფასება გვიჩვენებს იმას, რომ ადრე დასახული მიზნები არარეალურია შევცვალოთ ისინი.

ამრიგად, კონტროლინგის მიერ განხორციელებული კონტროლის არსი მდგომარეობს გეგმების შესრულების გარანტიის შექმნასა და მმართველობითი პროცესის ეფექტურობის ამაღლებაში.

კონტროლინგის სამსახური მუდმივად აქცენტირებულია ისეთი საკითხების გადაწყვეტაზე, როგორიცაა: სწორ გზაზე დგას თუ არა ფირმა? საკმარისად ეკონომიურია თუ არა არჩეული ალტერნატივა? შეიძლება თუ არა დავაფინანსოთ პროექტი? და მოხდება თუ რეალობა არ იქნება ისეთი, როგორც იყო დაგეგმილი? თუ განვითარების პროცესში გვხვდება გადახრები, აუცილებელია გავიაზროთ, მომავალში საით ვიმოძრაოთ განვითარების თვალსაზრისით.

აღნიშნულის გათვალისწინებით, ჩვენ შეგვიძლია კონტროლინგი შემდეგნაირად განვმარტოთ: „კონტროლინგი – ეს არის მომავალი მართვა იმისათვის, რომ მიღწეული მთლიანად საწარმოს და მისი სტრუქტურული ერთეულების ხანგრძლივი და ეფექტური ფუნქციონირება“.

კონტროლინგის მიერ წარმოებული კონტროლი, ტრადიციული კონტროლისაგან განსხვავებით, არ წარმოადგენს ადმინისტრაციის ძირითად ამოცანას. მისი არსი მდგომარეობს „გეგმა- ფაქტი“-ს დაპირისპირების შეფასებაში, იმ მიზეზების ახსნაში რამაც გამოიწვია განსხვავება, პერსპექტიულ მიზნებზე მათი გავლენის განსაზღვრაში, აგრეთვე იმ მაკორექტირებელი ღონისძიებების შემუშავებაში, რომლებმაც საბ-



აღრიხსხვა და აუდიტი

ოლოო ჯამში უნდა აღმოფხვრან აღნიშნული განსხვავებები (გადახრები).

აქედან გამომდინარეობს კონტროლიორის ძირითადი ამოცანა – მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად მასალების შემუშავება და მათი გადაცემა ხელმძღვანელობაზე. იგი ვალდებულია ასევე კონსულტაციები გაუწიოს ადმინისტრაციას (საჭიროების შემთხვევაში) მოქმედების ყველაზე ეფექტური ვარიანტის შერჩევის საქმეში.

ამრიგად, კონტროლიორის ძირითადი ამოცანაა – მოახდინოს რაიმეს გაზომვა და შეფასება ანუ მოახდინოს კონსულტირება და მიაწოდოს ინფორმაცია იმ ხელმძღვანელ პირს, რომელმაც მას ეს მისია დააკისრა. ამით კონტროლიორის საქმიანობა მტავრდება.

დასკვნა

კონტროლინგი წარმოადგენს ფირმის ეკონომიკური მართვის ხელოვნების მიღწევის მექანიზმს. ისი წარმოშობა განაპირობა საბა-

ზრო ეკონომიკის სწრაფმა ზრდამ.

დღეისათვის მეტად სწრაფად ხდება აღრიცხვის, ანალიზის, ნორმირების, დაგეგმვისა და კონტროლის ტრადიციული მეთოდების ინტეგრაცია ინფორმაციის მირების, დამუშავებისა და განზოგადების ერთიან სისტემასთან და მათ საფუძველზე მმართველობითი გადაწყვეტილების მიღებასთან .

ტრადიციულ კონტროლზე დაფუძნებული მართვა დღეისათვის აფერხებს ფირმის მომავალი შესაძლებლობების აქტიურად გამოყენების შესაძლებლობების აქტიურად გამოყენების შესაძლებლობას, მიუხედავად იმისა, რომ ასეთმა მართვამ ადრე ფირმებს კარგი სამსახური გაუწია. ამიტომ საჭიროა მომავალ მოქმედებებსა და საქმიანობაზე დამყარებული კონტროლი.

აღნიშნულის გათვალისწინებით „კონტროლინგი – ეს არის ფირმის მომავალი მართვა იმისათვის, რომ მიღწეული იყოს მთლიანად საწარმოს და მისი სტრუქტურული ერთეულების ხანგრძლივი და ეფექტური ფუნქციონირება”.

ბამოყენებული ლიტერატურა

1. Дайле А. – Практика контроллинга (пер. с нем) М., 2001.
2. Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г., Фалько С.Г. – контроллинг в бизнесе, М., 1998.
3. Карпова Т.П. – Управленческий учет, М.1998.
4. Маиер Э. – контроллинг как система мышления и управления, М.,1993.
5. Павлова А.М. – контроллинг производство, М., 2002.

ROLE OF CONTROLLING IN THE MANAGEMENT SYSTEM

GIORGI NANUASVILI

Assoc. prof. of GORI study University

Summary

Management is a certain kind of activity which is aimed at the systematic, purposeful operation of any enterprise to resolve organizational issues.

Origin of Controlling is caused by the rapid development of the market economy, technique and technology so the organization of the origin of the company is becoming more scientific. Management decisions must be directly linked not only with operating goals (eg profit), but also with strategic goals, such as the viability of the enterprise, its economic neutrality, preservation of jobs, etc. The said system was named „Controlling”. It was first used in the USA. There it was called semantic name –to control. Controlling is a concept which eliminates difficulties and focused on fulfilling the goals and targets in the future. Control is an important management function.

Control represents the management activity which takes into account quantitative and qualitative operation both all enterprise and its units of technical structure. So we think that „Controlling” is the future management to achieve long and effective functioning of its structures.