



ფინანსური მონიტორინგის ეტაპები, კრიტერიუმები და შედეგიანობა

რეზიუმე

ბატარ ბარათაშვილი

სტუ-ს დოქტორანტი

E-mail: barata49@mail.ru

სტატიაში – „ფინანსური მონიტორინგის ეტაპები, კრიტერიუმები და შედეგიანობა“, – განხილულია მონიტორინგის ჩატარების პროგრამა, შეფასების კრიტერიუმები, მათი განსხვავებულობა მონიტორინგის სახეების მიხედვით და მონიტორინგის შედეგი.

სტატიაში ნათქვამია, რომ მონიტორინგის განხორციელების პროგრამაზე ერთიანი მიდგომა არ არსებობს. თუმცა, ყველა მეცნიერი აღიარებს რომ მის პირველ ეტაპზე სტანდარტები უნდა იყოს დადგენილი. პრობლემურია საკითხი იმის შესახებ თუ ეს სტანდარტი შიდასაქვეყნო უნდა იყოს თუ საერთაშორისო. საერთაშორისო ფინანსური სტანდარტები (ნორმატივები) არსებობს, ქართული კი არ არის შემუშავებული. სტატიის ავტორი საგნებით გამართლებულად მიიჩნევს ქართულ კომპანიებში უცხოური სტანდარტებით მონიტორინგის ჩატარების პრაქტიკას.

საკვანძო სიტყვები:

მონიტორინგი
კონტროლი
შედეგი
კრიტერიუმები
ეტაპი

შესავალი

ფინანსური მონიტორინგის ჩატარების ერთიანი მეთოდოლოგია ან პროგრამა არ არსებობს. ყველა მეცნიერი თავის მიდგომას გვთავაზობს. პრაქტიკოსი მონიტორინგებიც კონტროლს თავისი თვალთახედვით ახორციელებენ.

ქვემოთ მოცემულ სტატიაში საუბარი გვექნება ამ საკითხზე, იმ შემთავაზებებზე, რომლებსაც ქართველი მეცნიერები გვაძლევენ.

სტატიაში განხილულია აგრეთვე მონიტორინგის კრიტერიუმებიც. ისინი სხვადასხვაა სტრატეგიული, მიმდინარე და ოპერაციული მონიტორინგისთვის.

მონიტორინგის კრიტერიუმად საუკეთესო საშუალო ეტალონი უნდა იყოს მიჩნეული, მაგრამ თუ ის ქვეყნის შიგნითაა, მის შესახებ ინფორმაციის მოპოვება არ იქნება ძნელი, მაგრამ

თუ სხვა ქვეყანაშია, და თანაც თუ კონკურენტ-ფირმისაა, მაშინ პრობლემები იქნება.

1. მონიტორინგის პრობლემა და ჩატარების ეტაპები

ფინანსური კონტროლის პროცესი იწყება პროგრამის შედგენით. იგი მოიცავს სულ მცირე სამი ეტაპის განხორციელებას (იხ. ნახაზი 1):

➤ I ეტაპი - სტანდარტების და კრიტერიუმების შემუშავება;

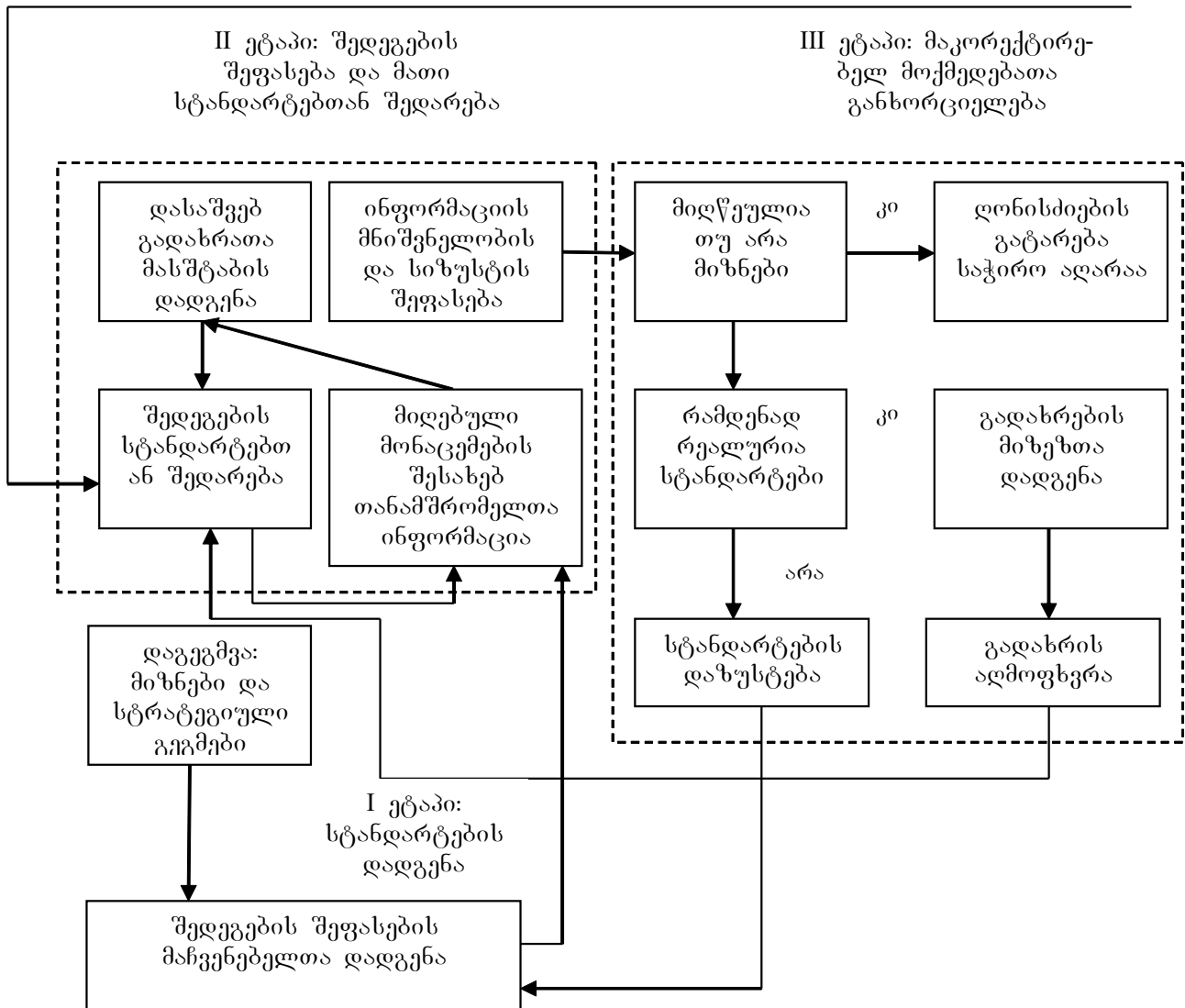
➤ II ეტაპი -რეალური შედეგების გაზომვა და სტანდარტებთან შედარება;

➤ III ეტაპი - მაკორექტირებელი მოქმედებების განხორციელება.

როგორც სახელწოდებებიც გვიჩვენებს, პირველ ეტაპზე უნდა მოხდეს სტანდარტების და ნორმების შემუშავება, მეორე ეტაპზე უნდა გაიზომოს ფაქტიური შედეგები და შეუდარდეს იგი ნორმებს და სტანდარტებს და დადგინდეს გადახრები, ხოლო მესამეზე – შემუშავდეს და გატარდეს გადახრების გამოსასწორებელი ღონისძიებები.

მაგრამ თუ საკონტროლო ობიექტზე სტანდარტები და ნორმები უკვე არსებობს (მაგალითად, როცა კონტროლდება საშემოსავლო გადასახადის გადამხდელის დოკუმენტაცია გადასახადის მოცულობის სისწორის შესამოწმებლად, კონტროლიორმა წინასწარ იცის, რომ საქართველოში საშემოსავლო გადასახადი არის დასაბეგრი შემოსავლის 20% და გადასახადის გადამხდელისთვის ეს არის სტანდარტი, რომელიც ამოქმედებული იქნა 2011 წლის 1 იანვრის ახალი საგადასახადო კოდექსით), მაშინ პირველ ეტაპზე გაიზომება (შეფასდება) გასაკონტროლებელი ობიექტის თუ სუბიექტის რეალური მდგომარეობა, მეორე ეტაპზე შედარდება იგი სტანდარტებს და დადგინდება გადახრები, ხოლო თუ გადახრები აღმოჩნდა, მაშინ მესამე ეტაპზე შემუშავდება და გატარდება ამ უარყოფითი გადახრების აღმოფხვრის ღონისძიებები.

უნდა ავლნიშნოთ, რომ საქართველოს საწარმოებში და ორგანიზაციებში ძირითადად უკვე არსებობს სტანდარტები და ნორმები. მათი ნაწ-



ნახაზი 1. კონტროლის პროცესის პროგრამა [1, გვ. 127]

ილი ქართული სტანდარტებია, ნაწილი კი საზღვარგარეთიდან გადმოტანილი. ამდენად მმართველობითი კონტროლის განხორციელების დროს მაკონტროლებელ ორგანოს პროგრამის შედგენისას ამ სამუშაოს შესრულება აღარ სჭირდება და იგი პირდაპირ იწყებს გასაკონტროლებელი ობიექტის (თუ სუბიექტის) რეალური მდგომარეობის კონტროლს. ამ ფაქტიური მაჩვენებლების გასაზომად მონიტორინგს სჭირდება შემდეგი სახის ინფორმაცია:

1. პირადი დაკვირვებებით მიღებული;
2. სტატისტიკურ-ბუღალტრული;
3. ზეპირი;
4. წერილობითი.

ასეთი პროგრამის მიხედვით მეორე ეტაპზე კონტროლიორს ევალება ინფორმაციის ამ წყაროებით მოპოვებული მასალების დაჯამება, შეჯერება და დარღვევების დადგენის მიზნით

ნორმებთან და სტანდარტებთან შედარება. გადახრის დადგენისას მნიშვნელოვანია გადახრის მისაღები ღიაპაზონი, ისიც პროგრამით უნდა იყოს გათვალისწინებული. ამ ღიაპაზონიდან გასული გადახრა, ითვლება დარღვევად და კონტროლიორმა მას უნდა მიაქციოს ყურადღება.

მონიტორინგის მესამე ეტაპზე ხდება ნორმებიდან და სტანდარტებიდან ფაქტიური გადახრის აღმოფხვრის მაკორექტირებელი ღონისძიებების შემუშავება. ამ შემთხვევაში კონტროლიორი ან არაფერს აკეთებს, თუ გადახრას თვლის უმნიშვნელოდ, ან გადასინჯავს და შეასწორებს ნორმებს (პრაქტიკაში ასეთიც ხდება), ანდა იღებს ღონისძიებებს ფაქტიური მდგომარეობის გამოსასწორებლად.

კონტროლიორის პირველი ქცევა ახსნას არ საჭიროებს. პრაქტიკაში ძირითადად მეორე და მესამე შემთხვევებს აქვს ადგილი. მეორე



შემთხვევაში დარღვევას იწვევს ნორმის და სტანდარტის არარეალურობა. ასეთ დროს კორექტირება სჭირდება არა სამუშაო პროცესს, არამედ ნორმას, ან სტანდარტს. თუ ეს არ შესრულდა, მაშინ მიზანი მუდმივად მიუღწეველი იქნება. მესამე შემთხვევაში, კონტროლიორ-მენეჯერი თვლის რა, რომ ფაქტიური მაჩვენებლები არადამაკმაყოფილებელია, პროგრამით მას ევალება "ჩააქროს ხანძარი" ან სწრაფი, მაგრამ დროებითი ღონისძიებების გატარებით, ანდა მდგომარეობის დეტალური შესწავლით და ფუნდამენტალური ღონისძიებების გატარებით.

გამოკვლევებმა აჩვენეს, რომ მონიტორინგის პროგრამის შექმნისას პრაქტიკულად გამოიყენება სამი მიდგომა. ეს მიდგომებია [2, გვ. 131]:

- საბაზრო,
- ბიუროკრატიული,
- კლანური.

კონტროლის პროგრამის შექმნის საბაზრო მიდგომის არსი იმაშია, რომ სტანდარტების და ნორმების შემუშავებისას მეტი ყურადღება ეთმობა გარე საბაზრო მექანიზმებს, ისეთებს, როგორიცაა, საფასო კონკურენცია და ბაზრის შეფარდებითი წილი. ეს მიდგომა ძირითადად გამოიყენება მკაცრი კონკურენციის პირობებში მომუშავე კომპანიების და კიდევ ისეთი კომპანიების კონტროლის პროგრამების შედგენისას რომელთა პროდუქცია და მომსახურება ხასიათდება ზუსტი სპეციფიკაციებით.

ბიუროკრატიული მიდგომის დროს დიდი ყურადღება ექცევა ორგანიზაციულ უფლებამოსილებას. ის ძირითადად ეფუძნება ორგანიზაციაში გამოყენებულ წესებს, ინსტრუქციებს, პროცედურებს და პოლიტიკას.

კლანური მიდგომით შედგენილი კონტროლის პროგრამა ითვალისწინებს ორგანიზაციაში კონტროლის ჩატარებას ისეთი ფასეულობების მიხედვით, რომლებიც მთლიანობაში ქმნიან ორგანიზაციის კულტურას. ესენია: ტრადიციები, რიტუალები საფირმო ფასეულობები და სხვ. კონტროლის ასეთი მიდგომის დროს მოსალოდნელი ქცევის კრიტერიუმებს პროგრამაში ადგენს ან ერთი პიროვნება ან გუნდი (კლანი). აქედან გამომდინარე, ისეთ კომპანიებში, სადაც სამუშაო ძირითადად ჯგუფების და გუნდების მიერ ხორციელდება, კონტროლის პროგრამა და თვით მისი შესრულება არის კლანური.

1. მონიტორინგის შედეგების შეფასების კრიტერიუმები და შეფასება

მონიტორინგის კრიტერიუმები ერთმანეთი-საგან განსხვავდება მისი სახეების, ფორმების

და ჩატარების მეთოდების მიხედვით. კომპანიაში ფინანსურ კონტროლში იგულისხმება სტრატეგიული მონიტორინგი, მიმდინარე მონიტორინგიც და ოპერაციული მონიტორინგიც. ცხადია მათი შემფასებელი კრიტერიუმებიც სხვადასხვაა და შედეგებიც სხვადასხვა იქნება. თუმცა, უნდა აღვნიშნოთ, რომ კონტროლის ნებისმიერი სისტემის ეფექტიანობის კრიტერიუმები არის ის, თუ როგორ უწყობს იგი ხელს ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას [3, გვ. 871].

სტრატეგიული მონიტორინგის კრიტერიუმები არის კომპანიის სტრატეგიულ განზრახულობათა შესრულება [4, გვ. 327]. ეს განზრახულობები სტრატეგიულ გეგმაში და მის ახსნა-დასაბუთებაში არის დაფიქსირებული. ამ განზრახულობებს შეიძლება რაოდენობრივი ან შეფარდებითი გამოხატულება ჰქონდეს და შეიძლება არც ჰქონდეს. მაგალითად, კომპანიის სტრატეგიული მიზანი (ანუ მისია) რომ "20-წლიან პერიოდში გახდეს ბაზრის ლიდერი" არის ის კრიტერიუმი, რომლისკენაც იგი ისწრაფვის, მაგრამ იგი რაოდენობაში არ გამოიხატება, მაგრამ თუ კომპანიის მიზანია "20-წლიან პერიოდში დაიკავოს ბაზრის 75%" არის უკვე შეფარდებით მაჩვენებელში გამოხატული კრიტერიუმი.

ეხლა რაც შეეხება შედეგიანობას.

მეცნიერები მესკონი, ალბერტი და ხედოური წერენ: „შედეგების გაზომვა, რომელიც იძლევა დადგენილი სტანდარტების დაცვის საშუალებას, ეს არის მონიტორინგის ყველაზე რთული და ყველაზე ძვირადღირებული ელემენტი. დასაწყისშივე უნდა აირჩეს განზოგადების ერთეული, თანაც ისეთი ერთეული, რომლის გარდაქმნა სტანდარტით გამოხატულ ერთეულთან არ გაძნელებს. თუ დადგენილი სტანდარტი არის მოგება, მაშინ გაზომვა უნდა ვაწარმოვოთ დოლარებში, ანდა პროცენტებში და ა. შ. ასე, რომ სტანდარტი სპეციფიკური ფორმით წინასწარ საზღვრავს იმ სიდიდეებს, რომლებიც შემდეგში უნდა გაკონტროლდეს“ [5, გვ. 400].

მონიტორინგის ორგანო თავიდანვე უნდა ფიქრობდეს კონტროლის შედეგიანობაზე. იგივე მესკონის, ალბერტის და ხედოურის აზრით, "კონტროლის საბოლოო მიზანი ინფორმაციის შეგროვება, სტანდარტების დადგენა და პრობლემების გამჟღავნება კი არ არის, არამედ ორგანიზაციის წინაშე მდგომი ამოცანების გადაჭრით შემოწმებების ჩატარება და მისი შედეგების გაცნობიერება მნიშვნელოვანი არის მხოლოდ მიზნების მისაღწევად. თუ თვენ გვინდა, რომ კონტროლი ეფექტური გავხადოთ, ჩვენ თვალყური უნდა ვადევნოთ იმას რომ კონტრო-



ლის საშუალებებს არ ეკავოთ უფრო საპატიო ადგილი, ვიდრე თავად ორგანიზაციის მიზნებს, კონტროლი მაშინ არის ეფექტიანი, შედეგიანი, როცა ორგანიზაცია ფაქტიურად აღწევს თავის მიზნებს".

კონტროლის კრიტერიუმის ამოსარჩევად მენეჯერები იყენებენ საუკეთესო პრაქტიკების ეტალონური ტესტირებას. ეს პროცესი არის კონკურენტი ფირმების და სხვა ფირმების მიერ გამოყენებული სისტემები (მეთოდები), რომლებიც მათ საუკეთესო შედეგებს აძლევს. თვით ეტალონი ეს არის ეფექტიანობის ნიმუში, რომელსაც მენეჯერები თავისი ორგანიზაციის მაჩვენებლებს უდარებენ. კონტროლის დროს სწორედ ეს ნიმუში უნდა გამოიყენებოდეს კრიტერიუმად.

როგორც განხილული მასალიდან ჩანს, მეცნიერები მოითხოვენ მანამ, სანამ მონიტორინგი დაიწყებოდეს უნდა შემუშავდეს სტანდარტები. საქართველოში ასეთი სტანდარტები არ არსებობს. საფინანსო და ეკონომიკური კვლევითი ინსტიტუტებიც, რომელთაც ხელეწიფებოდათ

ასეთი სტანდარტების შექმნა, გაუქმებული არიან. ჩვენი აზრით, სწორად ვიქცევით, რომ არ ველოდებით ქართულ სტანდარტების გამოყენებას და ვიყენებთ უცხოურ სტანდარტებს.

დასკვნა

ამრიგად, სტატიაში ჩვენ განვიხილეთ ქართველი მეცნიერების ე. ბარათაშვილის, ლ. ქოქიაურის, ნ. პაიჭაძის და სხვების შემოთავაზებები მონიტორინგის ჩატარების ეტაპების შესახებ. ყველა ისინი ამტკიცებენ, რომ მის პირველ ეტაპზე სტანდარტები უნდა შემუშავდეს.

საქართველოში ასეთი სტანდარტები არც არსებობს და არც ვინმე ფიქრობს მათ შემუშავებას. ამიტომ სტატიაში დასმულია კითხვა, რადგან ქართული სტანდარტები არ არსებობს, მონიტორინგი არ იუნდა ჩავატაროთ? ერთიანი არიან ისინი იმაშიც, რომ მონიტორინგის შედეგი გარკვეული კრიტერიუმით უნდა შეფასდეს. კარგი იქნება თუ ეტალონად მიჩნეული იქნება საუკეთესო საზღვარგარეთული პრაქტიკა. ამ აზრს ვიზიარებთ ჩვენც.

გამოყენებული ლიტერატურა:

1. პაიჭაძე ნ., ხომერიკი თ., ხეინთელიანი ბ., შიხაშვილი გ., მენეჯმენტის საფუძვლები, თბ., 2005.
2. Аепрев Т., "Workers Nat Incbuded", wall Street Journal Novemler 19, 2002.
3. Стивен П. Роббинз, Мэри Коультер. Менеджмент, М., Вильямс, 2010.
4. ლაზიაშვილი ნ., კორპორაციული მენეჯმენტი, თბ., 2013.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Г.. Основы менеджмента, М., 1992.

REFERENCES:

1. Paitchadze N., Khomeriki T., Kheinteliani B., Shikhashvili G., Management Principles, Tbilisi, 2005
2. Ааბბаа Ö., "Workers Nat Incbuded", wall Street Journal Novemler 19, 2002.
3. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, Management, M., Williams, 2010.
4. Lazviashvili N, Corporate Management, Tbilisi 2013
5. Meskon M. Albert M. Hedouri F .. Fundamentals of Management, Moscow, 1992.

STAGES, CRITERIA AND RESULTS OF FINANCIAL MONITORING

BAKAR BARATASHVILI
Doctoral Candidate of GTU
E-mail: barata49@mail.ru

Summary

The article Stages, Criteria, and Results of Financial Monitoring considers the program of financial monitoring, rating criteria, difference according to types of monitoring and results of monitoring.

According to the article there is not common approach on monitoring program. However, all the scientists admit that at the first stage the standards are to be established. The question whether the standard should be international or domestic is problematic. There are International financial standards (guidelines), while Georgian standards have not been established yet. The author of the article considers quite reasonable to practice the monitoring with international standards in Georgian companies.