

სერტიფიცირებული ბუღალტრის სრული სასერტიფიკაციო პროგრამა

სასწავლო კურსის სილაბუსი მოდულისათვის - „საქმიანობის შედეგების მართვა“

ა) დანახარჯებისა და მმართველობითი აღრიცხვის ტექნიკა

1. საქმიანობის სახეების მიხედვით დანახარჯთა კალკულაცია

- ა) საქმიანობის სახეების მიხედვით დანახარჯთა კალკულაციის მეთოდის მიხედვით შესაბამისი დანახარჯთა მატარებლების განსაზღვრა.
- ბ) თითოეული დანახარჯთა მატარებლისა და თითოეული ერთეულისთვის საქმიანობის სახეების მიხედვით დანახარჯთა კალკულაციის მეთოდის მიხედვით დანახარჯების გამოთვლა.
- გ) საქმიანობის სახეების მიხედვით დანახარჯთა კალკულაციისა და ზედნადები ხარჯების განაწილების ტრადიციული მეთოდების ურთიერთშედარება წარმოებულ ერთეულებზე, კაცსათებასა და მანქანასათებაზე დაყრდნობით.

2. კალკულაცია მიზნობრივი დანახარჯებით

- ა) მიზნობრივი დანახარჯის დადგენა საწარმოო და მომსახურების სფეროებისთვის.
- ბ) მომსახურების სფეროების მიერ მიზნობრივი დანახარჯებით კალკულაციის გამოყენების სირთულის განმარტება.
- გ) შეთავაზება, თუ როგორ შეიძლება მიზნობრივი დანახარჯის დეფიციტის შევსება.

3. დანახარჯთა კალკულაცია სასიცოცხლო ციკლის მიხედვით

- ა) იმ დანახარჯების განსაზღვრა, რომლებიც სასიცოცხლო ციკლის სხვადასხვა სტადიას მიეკუთვნება.
- ბ) სასიცოცხლო ციკლის დანახარჯის დადგენა საწარმოო და მომსახურების სფეროებისთვის.
- გ) დანახარჯთა კალკულაციის სასიცოცხლო ციკლის მიხედვით უპირატესობების განსაზღვრა.

4. გამოსავლიანობის აღრიცხვა

- ა) შეზღუდვების თეორიის განხილვა და გამოყენება.
- ბ) გამოსავლიანობის სააღრიცხვო კოეფიციენტის გამოთვლა და განმარტება.
- ბ) გამოსავლიანობის სააღრიცხვო კოეფიციენტის გაუმჯობესების შესახებ წინადადებების წარდგენა.
- გ) გამოსავლიანობის სააღრიცხვო კოეფიციენტის გამოყენება მრავალპროდუქტიულ წარმოებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებების მიღებისას.

ბ) გადაწყვეტილების მიღების ტექნიკა

1. რელევანტური დანახარჯების კალკულაცია

- ა) რელევანტური დანახარჯების კალკულაციის კონცეფციის ახსნა.
- ბ) სპეციფიკური გადაწყვეტილების მიღებისას, მოცემულ მონაცემებზე დაყრდნობით რელევანტური დანახარჯების განსაზღვრა და გამოთვლა.
- გ) ალტერნატიული დანახარჯის კონცეფციის ახსნა და გამოყენება.

2. დანახარჯი-მოცულობა-მოგების ანალიზი.

- ა) დანახარჯი-მოცულობა-მოგების ანალიზის ბუნების ახსნა.

- ბ) წაუგებლობის წერტილისა და უსაფრთხოების შუალედის გამოთვლა და ინტერპრეტაცია.
- გ) ზღვრული მოგების რეალიზაციასთან ფარდობის კოეფიციენტის გამოთვლა ერთი პროდუქტის ან მრავალი პროდუქტის შემთხვევაში და მისი გამოყენების ცოდნის ჩვენება.
- დ) მიზნობრივი მოგების ან ამონაგების რეალიზაციიდან გამოთვლა ერთი პროდუქტის ან მრავალი პროდუქტის შემთხვევაში და მათი გამოყენების ცოდნის ჩვენება.
- ე) წაუგებლობის გრაფიკისა და მოგება/მოცულობის გრაფიკის მომზადება და თითოეული გრაფიკის ინტერპრეტაცია, მრავალი პროდუქტის შემთხვევის ჩათვლით.
- ვ) დანახარჯი-მოცულობა-მოგების ანალიზის შეზღუდვებზე მსჯელობა დაგეგმვისა და გადაწყვეტილების მიღებისას.

3. შემზღვეველი ფაქტორები

- ა) შემზღვეველი ფაქტორების განსაზღვრა და შესაფერისი ტექნიკის არჩევა დეფიციტური რესურსების არსებობისას.
- ბ) ოპტიმალური საწარმოო გეგმის განსაზღვრა ერთი შემზღვეველი ფაქტორის არსებობის შემთხვევაში, მათ შორის „წარმოება თუ შეძენის“ შემთხვევაში.
- გ) მრავალი დეფიციტური რესურსის არსებობის პრობლემის ჩამოყალიბება და მისი გადაწყვეტა როგორც გრაფიკულად, ასევე მრავალუცნობიანი განტოლებების გამოყენებით.
- დ) ჩრდილოვანი ფასების (ორი ფასი) განმარტება და გამოთვლა და გადაწყვეტილებების მიღებასა და საქმიანობის შედეგების მართვაზე მათი გავლენის განხილვა.
- ე) „გაყინული“ რესურსის გაანგარიშება და გადაწყვეტილებების მიღებასა და საქმიანობის შედეგების მართვაზე მისი არსებობის გავლენის ახსნა.

4. ფასდადგენის შესახებ მიღებული გადაწყვეტილებები

- ა) იმ ფაქტორების განმარტება, რომლებიც გავლენას ახდენს პროდუქციისა და მომსახურების ფასდადგენაზე.
- ბ) მოთხოვნის ფასის ელასტიურობის განმარტება.
- გ) წრფივი მოთხოვნის განტოლების გაანგარიშება და მანიპულირება. მთლიანი დანახარჯის ფუნქციის განტოლების ჩამოყალიბება (პარტიის მოცულობის ფასდათმობის გათვალისწინებით).
- დ) ოპტიმალური სარეალიზაციო ფასისა და მოცულობის გამოთვლა ზღვრული დანახარჯისა და ზღვრული რეალიზაციის გათანაბრების გზით.
- ე) წარმოებისა და რეალიზაციის მოცულობის ზრდის შესახებ გადაწყვეტილების შეფასება დამატებითი დანახარჯების, დამატებითი შემოსავლებისა და სხვა ფაქტორების გათვალისწინებით.
- ვ) ფასებისა და წარმოების დონის განსაზღვრა, მაქსიმალური მოგების მიღების მიზნით, ფასდადგენისას მოთხოვნის მიდგომის გამოყენებით (ცხრილებისა და ალგებრული მეთოდები).
- ზ) ფასების განსხვავებული სტრატეგიების განმარტება, რომელიც მოიცავს:
 - (i) ფასდადგენას დანახარჯებს პლუს ფასნამატით;
 - (ii) ფასდადგენას ბაზარზე „ნაღების მოხსნით“;
 - (iii) ფასდადგენას, ბაზარზე შეღწევის მიზნით;
 - (iv) ფასდადგენას, დამატებითი პროდუქციის შეთავაზების გათვალისწინებით;
 - (v) ფასდადგენას, პროდუქციის ხაზის შემადგენელი სხვა ელემენტების ფასების გათვალისწინებით;
 - (vi) ფასდადგენას, პარტიის მოცულობის გათვალისწინებით განსაზღვრული ფასდათმობის მიხედვით;
 - (vii) დიფერენცირებული ფასების დადგენას;

(viii) ფასდადგენას, რელევანტური დანახარჯების გათვალისწინებით.

თ) მოცემული სტრატეგიის მიხედვით, ფასის გამოთვლა დანახარჯებს პლუს ფასნამატი და რელევანტური დანახარჯების გათვალისწინებით ფასდადგენის გამოყენებით.

5. წარმოება ან შექმნა და სხვა მოკლევადიანი გადაწყვეტილებები

ა) წარმოება ან შექმნასთან და სხვა მნიშვნელოვან გადაწყვეტილებებთან დაკავშირებული საკითხების განმარტება.

ბ) წარმოებასა და შექმნასთან დაკავშირებული დანახარჯების გამოთვლა და ურთიერთშედარება.

გ) საკუთარი წარმოების/მომსახურების გაწევისა და კომპანიის ფუნქციების სხვა მხარისათვის გადაცემის დანახარჯების ურთიერთშედარება და ამგვარ გადაწყვეტილებებთან დაკავშირებული სხვა საკითხების განხილვა.

დ) წარმოებისა და შექმნის, წარმოების შეწყვეტის, ერთჯერადი გადაწყვეტილებებისა და ერთობლივი პროდუქციის შემდგომი დამუშავების პირობებში რელევანტურ დანახარჯთა პრინციპების გამოყენება.

6. რისკი და განუსაზღვრელობა

ა) განუსაზღვრელობის შემცირებისთვის კვლევის ტექნიკების შეთავაზება, მაგალითად ფოკუსჯგუფების, ბაზრის კვლევის.

ბ) იმიტაციური მოდელირების, მოსალოდნელი ღირებულებისა და მგრძობელობის გამოყენების განმარტება.

გ) მოსალოდნელი ღირებულებისა და მგრძობელობის გამოყენება გადაწყვეტილების მიღებისას არსებული სირთულეების დროს.

დ) მაქსი-მაქსის, მაქსი-მინის და მინი-მაქსის ტექნიკების გამოყენება გადაწყვეტილების მიღებისას არსებული სირთულეების დროს, მოგების ცხრილების შემუშავების ჩათვლით (რომელიც არ მოიცავს გადაწყვეტილებათა ხეს და იდეალური ინფორმაციის ღირებულებას).

გ) ბიუჯეტის შედგენა

1. საბიუჯეტო სისტემები და ბიუჯეტის ტიპები

ა) განმარტება, თუ როგორ შეიძლება საბიუჯეტო სისტემის დანერგვა საქმიანობების იერარქიისას.

ბ) ორგანიზაციისთვის შესაბამისი საბიუჯეტო სისტემების შერჩევა და განმარტება (სისტემები უნდა მოიცავდეს: ზემოდან ქვემოთ, ქვემოდან ზემოთ, უწყვეტ (მცოცავ), ნულოვან, საქმიანობის სახეობებზე დაფუძნებულ, ზრდად და პროგნოზირებად საბიუჯეტო სისტემებს).

გ) საბიუჯეტო სისტემაში გამოყენებული ინფორმაციისა და ამ ინფორმაციის წყაროების აღწერა.

დ) ბიუჯეტის სხვადასხვა ტიპებისთვის (ნულოვანი, საქმიანობის სახეობებზე დაფუძნებული, ზრდადი, გენერალური, ფუნქციონალური და მოქნილი) დამახასიათებელი უპირატესობებისა და პრობლემების განსაზღვრა.

ე) კორექტირებული ბიუჯეტის, მცოცავი ბიუჯეტისა და საქმიანობის სახეობებზე დაფუძნებული ბიუჯეტის მომზადება.

ვ) ბიუჯეტის რთული დონის შედგენასთან დაკავშირებული საკითხების განხილვა.

ზ) მიზნების ჩამოყალიბებაში თანამშრომელთა მონაწილეობის დადებითი და უარყოფითი მხარეების ახსნა.

თ) საბიუჯეტო სისტემის შეცვლასთან დაკავშირებული სირთულეების აღწერა.

ი) განმარტება, როგორ უნდა იმოქმედოს საბიუჯეტო სისტემამ, განუსაზღვრელი გარემოებების არსებობის პირობებში.

2. ბიუჯეტის რაოდენობრივი ანალიზი

- ა) მთლიანი დანახარჯებიდან მუდმივი და ცვლადი დანახარჯთა ელემენტების გამოყოფა (მინი-მაქსი).
- ბ) სწავლების განაკვეთისა და სწავლების მრუდის შეფასება.
- გ) სწავლების ეფექტისა და სწავლების მრუდის გამოყენება საბიუჯეტო პრობლემების დროს. ეს მოიცავს გაანგარიშებებს სტაბილური მდგომარეობის არსებობისას.
- დ) რეზერვის შექმნის განხილვა სწავლების მრუდის დროს.
- ე) მოსალოდნელი ღირებულებების გამოყენება და მასთან დაკავშირებული პრობლემებისა და სარგებლის განმარტება.
- ვ) ბიუჯეტის შედგენისას ელექტრონული ცხრილების გამოყენების უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების განმარტება.

3. ნორმატიული დანახარჯების კალკულაცია

- ა) ნორმატიული დანახარჯების დადგენის მეთოდების განსაზღვრა და დანახარჯთა შესაძლო ტიპების განხილვა.
- ბ) საქმიანობის შედეგების მართვაში კორექტირებული ბიუჯეტების გამოყენების მნიშვნელობის განმარტება.
- გ) კორექტირებული ბიუჯეტის მომზადება და მისი გამოყენების განმარტება.
- დ) კონტროლირებადობის პრინციპის მიღება და განმარტება საქმიანობის შედეგების მართვის სისტემაში.

4. მასალების ნომენკლატურისა და რაოდენობის გადახრები

- ა) ნომენკლატურისა და რაოდენობის გადახრების გამოთვლა, გამომწვევი მიზეზების იდენტიფიცირება და განმარტება.
- ბ) იმ ფართო საკითხების განმარტება, რომლებიც იწვევს ნომენკლატურის ცვლილებებს, მაგალითად დანახარჯები, ხარისხი და საქმიანობის შედეგების შეფასების საკითხები.
- გ) ფასს, ნომენკლატურასა და რაოდენობას შორის ურთიერთკავშირის დადგენა და განმარტება.
- დ) წარმოების პროცესის კონტროლირების ალტერნატიული მეთოდების შეთავაზება და დამტკიცება.

5. რეალიზაციის ნომენკლატურისა და რაოდენობის გადახრები

- ა) რეალიზაციის ნომენკლატურისა და რაოდენობის გადახრების გამოთვლა, გამომწვევი მიზეზების ინდენტიფიცირება და განმარტება.
- ბ) რეალიზაციის მოცულობის, რეალიზაციის ნომენკლატურასა და რაოდენობას შორის ურთიერთკავშირის დადგენა და განმარტება.

6. გეგმისა და ოპერატიული გადახრები

- ა) კორექტირებული ბიუჯეტის გაანგარიშება;
- ბ) იმ ფაქტორების იდენტიფიცირება და განმარტება, რომლებიც გათვალისწინებული უნდა იყოს და არ უნდა მოხდეს საწყისი ბიუჯეტის კორექტირებისას;
- გ) შემდეგი დანახარჯების გეგმისა და ოპერატიული გადახრების გამოთვლა, მიზეზების იდენტიფიცირება და ახსნა:
 - (1) რეალიზაციის (ბაზრის მოცულობისა და ბაზრის წილის ჩათვლით);
 - (2) მასალების;
 - (3) შრომითი, სწავლების მრუდის ეფექტის ჩათვლით.
- დ) ბიუჯეტის კორექტირებისას მანიპულაციის საკითხების განმარტება და შესაბამისი პრობლემების გადაჭრა.

7. საქმიანობის შედეგების შეფასების ანალიზი

- ა) წარსული საქმიანობის შედეგების ანალიზი და შეფასება, გადახრების ანალიზის გამოყენებით.
- ბ) გადახრების ანალიზის გამოყენება შეფასებისთვის, თუ როგორ არის შესაძლებელი ორგანიზაციის მომავალი საქმიანობის გაუმჯობესება.
- გ) იმ ფაქტორების იდენტიფიცირება, რომლებიც გავლენას ახდენს ქცევაზე.
- დ) დროული მიწოდება-წარმოებისა და ხარისხის კომპლექსური მართვის თანამედროვე გარემოში ზოგიერთი გადახრის დისფუნქციური ხასიათის განმარტება.
- ე) მკვეთრად ცვლად გარემოში ნორმატიული დანახარჯების გამოყენების ქცევითი პრობლემების განხილვა.
- ვ) თანამშრომელთა მოტივაციასა და ქცევაზე გადახრების გავლენის განხილვა.

ე) საქმიანობის შედეგების შეფასება და კონტროლი

1. საქმიანობის შედეგების შეფასება კერძო სექტორის საწარმოებში

- ა) საქმიანობის შედეგების ფინანსურ მაჩვენებელთა აღწერა, გამოთვლა და ინტერპრეტაცია მოგებიანობის, ლიკვიდურობისა და რისკისთვის როგორც საწარმოო, ასევე მომსახურების სფეროებისთვის. ამ მაჩვენებელთა გაუმჯობესების გზების შეთავაზება.
- ბ) საქმიანობის შედეგების არაფინანსური მაჩვენებლების აღწერა, გამოთვლა და ინტერპრეტაცია. მოცემული საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესების გზების შეთავაზება.
- გ) წარსული საქმიანობის შედეგების ანალიზი და ფინანსური და არაფინანსური მაჩვენებელთა გაუმჯობესების გზების შეთავაზება.
- დ) იმ პრობლემების გამომწვევი მიზეზების განსაზღვრა, რომლებიც წარმოქმნილია მოკლევადიან მიზნებზე ორიენტირებით და შედეგების ფინანსური მანიპულაციით. გრძელვადიან მიზნებზე ორიენტირების მოტივაციის მეთოდების შეთავაზება.
- ე) საქმიანობის შედეგების მაჩვენებელთა საბალანსო ბარათისა და ფიცჯერალდისა და მუნის მიერ შეთავაზებული კონსტრუირებული მოდელის გამოყენება და განმარტება.
- ვ) ხარისხობრივ არეებში მიზნების დადგენის პროცესის სირთულეების განხილვა.

2. ქვედანაყოფების საქმიანობის შედეგები და შიდა გადაცემის ფასდადგენა

- ა) ცვლადი დანახარჯისა და სრული დანახარჯის მეშვეობით შიდა გადაცემის ფასების დადგენის საფუძვლისა და შუალედურ ბაზარზე არსებული პრინციპების განმარტება.
- ბ) განმარტება, თუ როგორ შეუძლია შიდა გადაცემის ფასს ქვედანაყოფის საქმიანობის შედეგების შეფასებისა და მისაღები გადაწყვეტილებების დამახინჯება.
- გ) ინვესტიციაზე უკუგების კოეფიციენტისა და ნარჩენი შემოსავლის მნიშვნელობების დახასიათება და გამოთვლა, ასევე მათი არახელსაყრელი მნიშვნელობების განხილვა.
- დ) ქვედანაყოფის საქმიანობის შედეგების შედარება და ამგვარი ქმედებისთვის დამახასიათებელი პრობლემების დახასიათება.

3. საქმიანობის შედეგების ანალიზი არამოგებიან ორგანიზაციებსა და საჯარო სექტორის საწარმოებში

- ა) საქმიანობის შედეგების მართვაში არადათვლადი მიზნების არსებობის პრობლემების დახასიათება.
- ბ) განმარტება, თუ როგორ შეიძლება საქმიანობის შედეგების შეფასება ამ სფეროში.
- გ) ამ სექტორში მრავალმხრივი მიზნების არსებობასთან დაკავშირებული პრობლემების დახასიათება.
- დ) ფულის ღირებულების, როგორც საჯარო სექტორის მიზნის დახასიათება.
- ე) საქმიანობის შედეგების არაფინანსური მაჩვენებლების აღწერა, გამოთვლა და ინტერპრეტაცია. მოცემული საქმიანობის შედეგების გაუმჯობესების გზების შეთავაზება.
- ვ) ხარისხობრივ არეებში მიზნების დადგენის პროცესის სირთულეების განხილვა.

- ზ) წარსული საქმიანობის შედეგების ანალიზი და ფინანსური და არაფინანსურ მაჩვენებელთა გაუმჯობესების გზების შეთავაზება.
- თ) მოკლევადიანობის და შედეგების ფინანსური მანიპულირების გამომწვევი მიზეზებისა და ამ პრაქტიკით შექმნილი პრობლემების ახსნა და გრძელვადიანი ხედვის წახალისების მეთოდების შეთავაზება.

4. გარეშე ფაქტორების განხილვა და ქცევითი ასპექტები

- ა) საქმიანობის შედეგების მართვაში გარეშე ფაქტორების (გარეშე ფაქტორები მოიცავს დაინტერესებულ მხარეებს, საბაზრო პირობებს და კონკურენტების არსებობის დაშვებას) გათვალისწინების აუცილებლობის განმარტება.
- ბ) იმ გზების შეთავაზება, როდესაც შესაძლებელია გარეშე ფაქტორების გათვალისწინება საქმიანობის შედეგების მართვაში.
- გ) საქმიანობის შედეგების წარმოდგენა, გარეშე ფაქტორებთან მიმართებაში.
- დ) საქმიანობის შედეგების მართვის ქცევითი ასპექტების განსაზღვრა და დახასიათება.