

# სერტიფიცირებული ბუღალტრის სრული სასერტიფიკაციო პროგრამა

## სასწავლო კურსის სილაბუსი მოდულისათვის - „მმართველობითი აღრიცხვა“

ა) მმართველობითი ინფორმაციის არსი, წყარო და დანიშნულება

1. აღრიცხვა ხელმძღვანელობისათვის

- ა) დანახარჯთა და მმართველობითი აღრიცხვის დანიშნულების და როლის განსაზღვრა
- ბ) ფინანსური აღრიცხვისა და მმართველობითი და დანახარჯთა აღრიცხვის შედარება და განსხვავებები
- გ) დაგეგმვის, გადაწყვეტილების მიღებისა და კონტროლის მმართველობითი პროცესების მოკლე მიმოხილვა.
- დ) სტრატეგიულ, ტაქტიკურ და ოპერატიულ დაგეგმვას შორის განსხვავებების ახსნა.
- ე) მონაცემებისა და ინფორმაციის გამიჯვნა.
- ვ) საიმედო ინფორმაციის თვისებების განსაზღვრა და ახსნა.
- ზ) მმართველობითი ინფორმაციის შეზღუდვების ახსნა ხელმძღვანელობის გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მიმართულების მისაცემად.

2. მონაცემთა წყაროები

- ა) ორგანიზაციის შიდა და გარე საინფორმაციო წყაროების განსაზღვრა (სახელმწიფო სტატისტიკის, ფინანსური პრესის, პროფესიონალური ან სავაჭრო ასოციაციების, შემოთავაზებების და ფასთა ჩამონათვალის ჩათვლით).
- ბ) გამოცემული ინფორმაციის/მონაცემების გამოყენების და შეზღუდვების განსაზღვრა (ინტერნეტიდან მიღებული ინფორმაციის ჩათვლით).
- გ) ზოგადი ეკონომიკური გარემოს გავლენის განსაზღვრა დანახარჯებსა და შემოსავლებზე.
- დ) შერჩევის მეთოდების ახსნა (შემთხვევითი, სისტემური, სტრატეგიცირებული, მრავალბიჯიანი, კლასტერული და ქვოტური).
- ე) სპეციფიური სიტუაციისთვის შერჩევის შესაბამისი მეთოდის გამოყენება. (შენიშვნა: შემთხვევითი შერჩევის გამოთვლები არ შედის საგამოცდო საკითხებში).

3. დანახარჯების კლასიფიკაცია

- ა) საწარმოო და არასაწარმოო დანახარჯების ახსნა, საილუსტრაციო მაგალითების მეშვეობით.
- ბ) არასაწარმოო დანახარჯების სხვადასხვა ელემენტის დახასიათება - ადმინისტრაციული, რეალიზაციის, კომერციული და ფინანსური დანახარჯები.
- გ) საწარმოო დანახარჯების სხვადასხვა ელემენტის დახასიათება - მასალების დანახარჯები, შრომითი დანახარჯები და ზედნადები ხარჯები.
- დ) საწარმოო და არასაწარმოო დანახარჯების გამიჯვნის მნიშვნელობის ახსნა საქმიანობის შედეგებისა და მარაგის შეფასებასთან კონტექსტში.
- ე) საწარმოო/მომსახურების დანახარჯების ანალიზში გამოყენებული კლასიფიკაციების ახსნა და ილუსტრირება მაგალითების მეშვეობით, ფუნქციონალური, პირდაპირი და არაპირდაპირი, მუდმივი და ცვლადი, ეტაპობრივად მუდმივი და ნახევრად ცვლადი დანახარჯების ჩათვლით.
- ვ) ტრანზაქციების კლასიფიცირებისას კოდების გამოყენების ახსნა და ილუსტრირება.
- ზ) სხვადასხვა ტიპის დანახარჯთა ქვეყნის ახსნა და ილუსტრირება გრაფიკის მეშვეობით.

- თ) მინი-მაქსის მეთოდის გამოყენება მთლიანი დანახარჯების მუდმივი და ცვლადი ელემენტების გასაანალიზებლად, მათ შორის ისეთ სიტუაციებში, როდესაც არსებობს ეტაპობრივად მუდმივი დანახარჯები და ერთეულზე ცვლადი დანახარჯი იცვლება.
- ო) წრფივი ფუნქციებისა და განტოლებების სტრუქტურის ახსნა.
- კ) დანახარჯთა ობიექტების, დანახარჯთა ერთეულებისა და დანახარჯთა ცენტრების ახსნა საილუსტრაციო მაგალითების დახმარებით.
- ლ) დანახარჯთა, მოგების, ინვესტირებისა და შემოსავლების ცენტრებს შორის განსხვავება.
- მ) დანახარჯთა, მოგების, ინვესტირებისა და შემოსავლების ცენტრების მენეჯერებისათვის ინფორმაციის განსხვავებული საჭიროების განსაზღვრა.

#### 4. ინფორმაციის წარდგენა

- ა) მმართველობითი ინფორმაციის წარდგენის წერილობითი ანგარიშის მომზადება დანიშნულებისათვის შესაბამის ფორმატში.
- ბ) ინფორმაციის წარდგენა ცხრილების, დიაგრამების და გრაფიკების გამოყენებით (სვეტოვანი დიაგრამა, წრფივი გრაფიკი, სექტორული დიაგრამა).
- გ) მმართველობით ანგარიშებში წარდგენილი ინფორმაციის ინტერპრეტაცია (ზემოთ ჩამოთვლილი ცხრილების, დიაგრამების და გრაფიკების ჩათვლით)

#### ბ) დანახარჯთა აღრიცხვის მეთოდები და სისტემები

##### 1. მასალების, შრომითი და ზედნადები დანახარჯების აღრიცხვა

###### ა) მარაგების აღრიცხვა

- (1) მარაგიდან მასალის შეკვეთის, მიღებისა და გაცემისთვის საჭირო სხვადასხვა პროცედურისა და დოკუმენტის დახასიათება.
- (2) კონტროლის პროცედურების აღწერა, რომლებიც საჭიროა ფიზიკურად არსებულ და „სააღრიცხვო“ მარაგზე მონიტორინგის განსახორციელებლად და განსხვავებებისა და დანაკარგების მინიმუმამდე დასაყვანად.
- (3) მასალების მარაგის ანგარიშის გატარებებისა და ნაშთების ახსნა.
- (4) მარაგის შეკვეთისა და შენახვის დანახარჯების განსაზღვრა და ახსნა.
- (5) შეკვეთის ეკონომიური მოცულობის გამოთვლა და ინტერპრეტაცია.
- (6) მორიგი შეკვეთის ეკონომიური მოცულობის გამოთვლა და ინტერპრეტაცია, შეკვეთის რაოდენობაზე დამოკიდებული ფასდათმობების პირობებში.
- (7) გამოთვლები მარაგის მინიმუმამდე დასაყვანად, როდესაც მარაგის შევსება ეტაპობრივად ხდება.
- (8) მორიგი შეკვეთის განსაზღვრის მეთოდები, როდესაც მო-თხოვნა შეკვეთის ციკლის განმავლობაში არ იცვლება.
- (9) მარაგების საბოლოო ნაშთისა და მასალების გაცემის ღირებულების გამოთვლა ფიფო, ლიფო და საშუალო შეწონილი მეთოდების გამოყენებით.

###### ბ) შრომითი დანახარჯების აღრიცხვა

- ა) პირდაპირი და არაპირდაპირი შრომითი დანახარჯების გამოთვლა.
- ბ) შრომითი დანახარჯების შესრულებულ სამუშაოსთან დასაკავშირებელი მეთოდების ახსნა.
- გ) საჭურნალო და მთავარი წიგნის გატარებების მომზადება შრომით დანახარჯებთან დაკავშირებული ოპერაციების აღსაზღვრად.
- დ) შრომის ანაზღაურების სხვადასხვა მეთოდის დახასიათება: დროით განაკვეთზე დაფუძნებული სისტემები, სანარდო სისტემები, ინდივიდუალური და ჯგუფური სტიმულირების სისტემები.

- ე) სამუშაო ძალის დენადობის დონის გამოთვლა და სამუშაო ძალის დენადობის გამომწვევი მიზეზებისა და მასთან დაკავშირებული დანახარჯების ანალიზი.
- ვ) შრომის ნაყოფიერების კოეფიციენტის, სამუშაო ძალის გამოყენების კოეფიციენტისა და შრომის ეფექტიანობის კოეფიციენტის ახსნა და გამოთვლა.
- ზ) სამუშაო ძალის ანგარიშის გატარებების ახსნა.

**გ) ზედნადები ხარჯების აღრიცხვა**

- ა) საწარმოს პირდაპირი და არაპირდაპირი გასავლების აღრიცხვის სხვადასხვა მიდგომის ახსნა.
- ბ) საწარმოო ზედნადები ხარჯების შთანთქმის განაკვეთების განსაზღვრის პროცედურების დახასიათება.
- გ) საწარმოო ზედნადები ხარჯების მიკუთვნება დანახარჯთა ცენტრებზე, შესაფერისი საფუძვლის მეშვეობით.
- დ) მომსახურების დანახარჯთა ცენტრის დანახარჯების ხელმეორედ გადანაწილება წარმოების დანახარჯთა ცენტრებზე (განმეორებითი განაწილების მეთოდის გამოყენებით, როდესაც მომსახურების დანახარჯთა ცენტრები ერთმანეთისთვის მუშაობენ).
- ე) შთანთქმის განაკვეთების შესაფერისი საფუძვლების შერჩევა, გამოყენება და განხილვა.
- ვ) გაწეული და შთანთქმული საწარმოო ზედნადები ხარჯებისათვის საჭურნალო გატარებებისა და მთავარი წიგნის გატარებების მომზადება.
- ზ) ზედნადები ხარჯების შთანთქმის სიჭარბისა და დანაკლისის გამოთვლა და ახსნა.

**2. კალკულაცია ზღვრული დანახარჯებით და დანახარჯთა სრული განაწილებით**

- ა) ზღვრული მოგების ცნებისა და მისი მნიშვნელობის ახსნა და გამოყენება.
- ბ) დანახარჯების კალკულაცია ზღვრული დანახარჯებითა და დანახარჯთა სრული განაწილებით და მარაგის შეფასებასა და მოგების გამოთვლაზე მათი ზეგავლენის ახსნა.
- გ) მოგებისა და ზარალის გამოთვლა ზღვრული დანახარჯებითა და დანახარჯთა სრული განაწილებით კალკულაციის სისტემებში.
- დ) ზღვრული დანახარჯებითა და დანახარჯთა სრული განაწილებით კალკულაციის მეთოდებით გამოთვლილი მოგებისა და ზარალის შედარება (შეჯერება).
- ე) ზღვრული დანახარჯებითა და დანახარჯთა სრული განაწილებით კალკულაციის უპირატესობებისა და ნაკლოვანებების ახსნა.

**3. დანახარჯთა კალკულაციის მეთოდები**

**ა) დანახარჯთა კალკულაცია შეკვეთისა და ნაკეთობათა პარტიის მიხედვით**

- (1) შეკვეთისა და ნაკეთობათა პარტიის მიხედვით კალკულაციის მეთოდების აღწერა.
- (2) სიტუაციების აღწერა, რომლის დროსაც მიზანშეწონილია შეკვეთისა და ნაკეთობათა პარტიის მიხედვით კალკულაციის მეთოდების გამოყენება.
- (3) დანახარჯების სააღრიცხვო ჩანაწერებისა და ანგარიშების მომზადება შეკვეთისა და ნაკეთობათა პარტიის მიხედვით დანახარჯთა კალკულაციის სისტემებისთვის.
- (4) შეკვეთის დანახარჯების განსაზღვრა მოცემულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით.

**ბ) დანახარჯთა კალკულაცია პროცესის მიხედვით**

- (1) პროცესის მიხედვით დანახარჯთა კალკულაციის მეთოდის დამახასიათებელი თავისებურებების აღწერა.
- (2) სიტუაციების აღწერა, რომლის დროსაც მიზანშეწონილია პროცესების მიხედვით კალკულაციის მეთოდის გამოყენება.

- (3) ნორმატიული და ზენორმატიული დანაკარგებისა და ზენორმატიული ნამეტის ცნებების ახსნა.
- (4) დანახარჯის გამოთვლა პროცესის შედეგად წარმოებული პროდუქციის ერთეულზე.
- (5) პროცესის ანგარიშების მომზადება პროცესის ნორმატიული და ზენორმატიული დანაკარგებისა და ზენორმატიული ნამეტის გათვალისწინებით.
- (6) ეკვივალენტური ერთეულების გამოთვლა და ახსნა.
- (7) პროცესის დანახარჯების განაწილება პროცესის დაუმთავრებელ სამუშაოებსა და პროცესიდან გასულ ერთეულებზე, საშუალო შეწონილი და ფიფო მეთოდებით.
- (8) პროცესის ანგარიშების მომზადება ისეთი შემთხვევებისთვის, როდესაც სამუშაო დაუმთავრებელი რჩება.
- (9) პროცესის ანგარიშების მომზადება ისეთი შემთხვევებისთვის, როდესაც დანაკარგები და ნამეტი განისაზღვრება პროცესის სხვადასხვა სტადიაზე.
- (10) თანმდევი და შეუღლებული პროდუქტების გამოიჯვანა.
- (11) თანმდევი და შეუღლებული პროდუქტების შეფასება განცალკევების მომენტში.
- (12) პროცესის ანგარიშების მომზადება ისეთი შემთხვევებისთვის, როდესაც არსებობს თანმდევი და/ან შეუღლებული პროდუქტები.

შენიშვნა: არ განიხილება ისეთი სიტუაციები, როდესაც ერთსა და იმავე პროცესში არსებობს დაუმთავრებელი წარმოება და დანაკარგები.

**გ) მომსახურების/ოპერაციების დანახარჯთა კალკულაცია**

- (1) ისეთი სიტუაციების მაგალითების დახასიათება, როდესაც მიზანშეწონილია მომსახურების/ოპერაციის მიხედვით დანახარჯთა კალკულაციის მეთოდის გამოყენება.
- (2) დანახარჯების შესაფასებელი შესაფერისი ერთეულების განხილვა სხვადასხვა სახის მომსახურების/ოპერაციის მაგალითებზე.
- (3) მომსახურების დანახარჯების ანალიზის ჩატარება მომსახურების დარგისთვის დამახასიათებელ მარტივ სიტუაციებში.

**4. დანახარჯთა ალტერნატიული კალკულაციის პრინციპები**

- ა) საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა კალკულაციის, კალკულაციის მიზნობრივი დანახარჯებით, დანახარჯთა კალკულაციის სასიცოცხლო ციკლის მიხედვით და ხარისხის კომპლექსური მართვის ახსნა, როგორც დანახარჯთა ალტერნატიული მართვის მეთოდები.
- ბ) საქმიანობის სახეობების მიხედვით დანახარჯთა კალკულაციის, კალკულაციის მიზნობრივი დანახარჯებით, დანახარჯთა კალკულაციის სასიცოცხლო ციკლის მიხედვით განსხვავება დანახარჯთა კალკულაციის ტრადიციული მეთოდებისგან (შენიშვნა: გამოთვლები არ მოითხოვება).

**გ) ბიუჯეტირება**

**1. ბიუჯეტის შედგენის პროცესის არსი და მიზანი**

- ა) ახსნა იმისა, რისთვის ადგენენ ორგანიზაციები ბიუჯეტებს.
- ბ) ორგანიზაციის დაგეგმვის და კონტროლის ციკლების განსაზღვრა.
- გ) ბიუჯეტების შედგენის ადმინისტრაციული პროცედურების ახსნა.
- დ) საბიუჯეტო პროცესის ეტაპების ახსნა (რელევანტური მონაცემების, დაგეგმვისა და ბიუჯეტის პროექტის შეთანხმების პროცესის და პროგნოზირების დანუშნულების ჩათვლით და მათი დაკავშირება საბიუჯეტო პროცესთან).

**2. სტატისტიკური მეთოდები**

- ა) მთლიანი დანახარჯების მუდმივი და ცვლადი ელემენტების გასაანალიზებლად მინი-მაქსის მეთოდის გამოყენების უპირატესობისა და ნაკლოვანების ახსნა.
- ბ) სკატერ დიაგრამისა და საუკეთესო დამთხვევის წრფის აწყობა.
- გ) დანახარჯთა მონაცემების ანალიზი;
  - 1) კორელაციის კოეფიციენტისა და დეტერმინაციის კოეფიციენტის კონცეფციის ახსნა.
  - 2) კორელაციის კოეფიციენტისა და დეტერმინაციის კოეფიციენტის გამოთვლა.
  - 3) წრფივი ფუნქციის განსაზღვრა რეგრესიული ანალიზის მეთოდით და შედეგების ინტერპრეტაცია.
- დ) დანახარჯთა და შემოსავლების პროგნოზირებისათვის წრფივი რეგრესიული ანალიზის კოეფიციენტების გამოყენება
- ე) ისტორიული და საპროგნოზო მონაცემების შეჯერება ფასების ცვლილებებთან მიმართებაში
- ვ) რეგრესიული ანალიზის უპირატესობისა და ნაკლოვანების ახსნა.
- ზ) დანახარჯთა კალკულაციის სასიცოცხლო ციკლის მიხედვით მნიშვნელოვნება პროგნოზირების პროცესში
- თ) დროითი მწკრივების ანალიზის პრინციპების ახსნა (ციკლური ტრენდი, სეზონური გადახრები და შემთხვევითი ელემენტები)
- ი) მცოცავი საშუალოს გამოთვლა
- კ) ტრენდის გამოთვლა რეგრესიული კოეფიციენტების გამოყენების ჩათვლით
- ლ) ტრენდის და სეზონური გადახრების (ადიტური და მულტიპლიკატიური) გამოყენება საბიუჯეტო პროგნოზების გასაკეთებლად
- მ) დროითი მწკრივების ანალიზის უპირატესობისა და ნაკლოვანების ახსნა.
- ნ) ინდექსების დანიშნულების ახსნა
- ო) ერთი ან ორი ცვლადისათვის მარტივი ინდექსების გამოთვლა
- პ) ელექტრონული ცხრილების სისტემის როლისა და თავისებურებების ახსნა.
- რ) ელექტრონული ცხრილების გამოყენება მმართველობით და დანახარჯთა აღრიცხვაში.

### 3. ბიუჯეტის შედგენა

- ა) „ძირითადი საბიუჯეტო ფაქტორი“ ცნების ახსნა ბიუჯეტის შედგენის დროს.
- ბ) რეალიზაციის ბიუჯეტების მომზადება.
- გ) წარმოების, მასალების (მოხმარებისა და შესყიდვის), სამუშაო ძალისა და ზედნადები ხარჯების ბიუჯეტების მომზადება.
- დ) ფულადი სახსრების ბიუჯეტის მომზადება
- ე) მთავარი ბიუჯეტის მომზადება (მოგება-ზარალისა და ფინანსური მდგომარეობის უწყისები)
- ვ) what if ანალიზისა და სცენარების დაგეგმვის ახსნა და ილუსტრირება

### 4. ელასტიური ბიუჯეტები

- ა) ელასტიური ბიუჯეტის მნიშვნელობის ახსნა კონტროლის პროცესში
- ბ) ხისტი ბიუჯეტის ნაკლებობების ახსნა კონტროლის პროცესში
- გ) ხისტი და ელასტიური ბიუჯეტების გამოყენების შესაფერისი სიტუაციების განსაზღვრა
- დ) ბიუჯეტის კორექტირება მოცემული მოცულობისათვის

### 5. კაპიტალური ბიუჯეტირება და დისკონტირებული ფულადი ნაკადები

- ა) კაპიტალური ინვესტირების და დაგეგმვისა და კონტროლის მნიშვნელობის განხილვა.
- ბ) კაპიტალურსა და საშემოსავლო გასაღების განსაზღვრა და განსხვავება.
- გ) კაპიტალური გასაღების ბიუჯეტის მომზადების პროცესში შემავალ ეტაპებთან დაკავშირებული გასათვალისწინებელი ფაქტორების განსაზღვრა

- დ) მარტივსა და რთულ და ნომინალურსა და ეფექტურ საპროცენტო განაკვეთებს შორის განსხვავების ახსნა და ილუსტრირება
- ე) რთული დარიცხვისა და დისკონტირების ახსნა და ილუსტრირება
- ვ) ფულად ნაკადებსა და მოგებას შორის განსხვავების ახსნა და კაპიტალური ინვესტიციების შეფასებისას ფულადი ნაკადების რელევანტურობა
- ზ) კერძო ინვესტიციასთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღების დროს რელევანტური ფულადი ნაკადების განსაზღვრა და შეფასება
- თ) ფულადი ნაკადების დისკონტირების მეთოდების ახსნა და ილუსტრირება – წმინდა მიმდინარე ღირებულება და უკუგების შიდა განაკვეთი
- ი) მიმდინარე ღირებულების გამოთვლა ანუიტეტებისა და პერპეტუეტების ფორმულების გამოყენებით.
- კ) წმინდა მიმდინარე ღირებულების, უკუგების შიდა განაკვეთისა და ამოგების პერიოდის გამოთვლა (დისკონტირებული და არადისკონტირებული)
- ლ) წმინდა მიმდინარე ღირებულების, უკუგების შიდა განაკვეთისა და ამოგების პერიოდის გამოთვლების შედეგების ინტერპრეტაცია ინვესტირების სიცოცხლისუნარიანობასთან მიმართებაში.

## 6. საბიუჯეტო კონტროლი და ანგარიშგება

- ა) ხისტ ბიუჯეტს, ელასტიურ ბიუჯეტსა და ფაქტობრივ რეალიზაციის, დანახარჯებსა და მოგებას შორის მარტივი გადახრების გამოთვლა.
- ბ) გადახრების შედარებითი მნიშვნელობების განხილვა.
- გ) გადახრის თავიდან აცილებისთვის პოტენციური მოქმედების ახსნა
- დ) პასუხისმგებლობის ანგარიშგების კონცეფციის და კონტროლის პროცესში მისი მნიშვნელობის განსაზღვრა
- ე) კონტროლირებადი და არაკონტროლირებადი დანახარჯების კონცეფციის ახსნა
- ვ) ხელმძღვანელობასთან წარსადგენად შესაფერისი კონტროლის ანგარიშგების მომზადება (შესაბამისი საკონტროლო მოქმედებების რეკომენდაციების ჩათვლით)

## 7. ბიუჯეტირების ქვევითი ასპექტები

- ა) შედეგიანობის შეფასების პროცესში მოტივაციის მნიშვნელობის ახსნა
- ბ) მოტივაციაზე ზეგავლენის მქონე საბიუჯეტო დაგეგმვისა და კონტროლის სისტემების ფაქტორების განსაზღვრა.
- გ) მოტივაციაზე მიზნების დასახვის ზეგავლენის ახსნა
- დ) წახალისების მმართველობითი სქემების განხილვა
- ე) თანამონაწილეობრივი ბიუჯეტირების მიდგომის უპირატესობისა და ნაკლოვანების განხილვა.
- ვ) ბიუჯეტირების „ზევიდან ქვევით“ და „ქვევიდან ზევით“ მიდგომების ახსნა

## დ) ნორმატიული დანახარჯები

### 1. ნორმატიული დანახარჯების სისტემები

- ა) ნორმატიული დანახარჯების კალკულაციის მიზნისა და პრინციპების ახსნა.
- ბ) ნორმატიული დანახარჯების, ზღვრული დანახარჯებითა და დანახარჯების სრული განაწილებით კალკულაციებს შორის განსხვავების ახსნა
- გ) პროდუქციის ერთეულის ნორმატიული დანახარჯის განსაზღვრა დანახარჯთა სრული განაწილებითა და ზღვრული დანახარჯებით კალკულაციის მეთოდებით.

### 2. გადახრების გამოთვლები და ანალიზი

- ა) სარეალიზაციო ფასისა და მოცულობის გადახრა.
- ბ) მასალების მთლიანი გადახრა, მასალების ფასისა და მასალების გამოყენების გადახრები.
- გ) შრომითი დანახარჯების მთლიანი გადახრა, სამუშაო ძალის ფასისა და შრომის ნაყოფიერების გადახრები.
- დ) ცვლადი ზედნადები ხარჯების მთლიანი გადახრა, ღირებულების გადახრა და ათვისების გადახრა.
- ე) მუდმივი ზედნადები ხარჯების მთლიანი გადახრა და ღირებულების გადახრა და ასევე, როდესაც შესაფერისია, მოცულობის, ათვისებისა და ეფექტიანობის გადახრები.
- ვ) ახსნით გადახრები
- ზ) გადახრების განხილვამდე გასათვალისწინებელი ფაქტორების ახსნა, თითოეული გადახრის გამომწვევი შესაძლო მიზეზების ახსნა და საკონტროლო ქმედების რეკომენდაცია
- თ) გადახრებს შორის არსებული ურთიერთკავშირების ახსნა.
- ი) მოცემული გადახრებისთვის ფაქტობრივი ან ნორმატიული მონაცემების გამოთვლა

### 3. საბიუჯეტო და ფაქტობრივი მოგების შესაბამისობაში მოყვანა

- ა) ნორმატიულ დანახარჯთა სრული განაწილებით კალკულაციის მეთოდით გამოთვლილი საბიუჯეტო მოგებისა და ფაქტობრივი მოგების შეჯერება.
- ბ) ნორმატიულ დანახარჯთა ზღვრული კალკულაციის მეთოდით გამოთვლილი საბიუჯეტო ან ზღვრული მოგების შეჯერება ფაქტობრივ მოგებასთან.

### ე) შედეგიანობის შეფასება

#### 1. შედეგიანობის შეფასების მიმოხილვა

- ა) შედეგიანობის შეფასების პროცესში მისიის დანიშნულებისა და მისი როლის განხილვა.
- ბ) შედეგიანობის შეფასების პროცესში სტრატეგიული, საოპერაციო და ტაქტიკური მიზნების და მათი როლის განხილვა.
- გ) შედეგიანობის შეფასებაზე ეკონომიკური და საბაზრო პირობების გავლენის განხილვა.
- დ) შედეგიანობის შეფასებაზე სახელმწიფო რეგულაციების გავლენის ახსნა

#### 2. შედეგიანობის შეფასება - გამოყენება

- ა) ფინანსური (მომგებიანობა, ლიკვიდობა, აქტივობა და ლევერიჯი) და არაფინანსური შედეგიანობის საზომების გამოთვლა და განხილვა
- ბ) დაბალანსებულ მაჩვენებელთა ცხრილის პერსპექტივების ახსნა.
  - (1) დაბალანსებულ მაჩვენებელთა ცხრილის უპირატესობებისა და შეზღუდვების განხილვა.
  - (2) ფინანსური წარმატების, მომხმარებელთა კმაყოფილების, პროცესის ეფექტურობისა და ზრდის შედეგიანობის ინდიკატორების განსაზღვრა.
  - (3) წარმატების კრიტიკული ფაქტორებისა და შედეგიანობის ძირითადი მაჩვენებლების განხილვა და მათი კავშირი მიზნებთან და მისიასთან.
  - (4) წარმატების კრიტიკული ფაქტორებისა და შედეგიანობის ძირითადი მაჩვენებლების ჩამოყალიბება კონკრეტული სიტუაციისთვის.
- გ) ეკონომია, ეფექტურობა და ეფექტიანობა
  - (1) ეკონომიის, ეფექტურობისა და ეფექტიანობის კონცეფციის ახსნა.
  - (2) ეკონომიის, ეფექტურობისა და ეფექტიანობის შედეგიანობის ინდიკატორების განსაზღვრა.
  - (3) ეკონომიის, ეფექტურობისა და ეფექტიანობის შედეგიანობის ინდიკატორების ჩამოყალიბება კონკრეტული სიტუაციისთვის.

(4) ეფექტურობის (ნაყოფიერების), მოცულობის (დატვირთვის) და აქტივობის კოეფიციენტების მნიშვნელობების განხილვა.

(5) ეფექტურობის (ნაყოფიერების), მოცულობის (დატვირთვის) და აქტივობის კოეფიციენტების გამოთვლა კონკრეტული სიტუაციისთვის.

დ) დანახარჯი ერთეულზე

(1) საკონტრაქტო და პროცესების მიხედვით დანახარჯთა კალკულაციის დროს შედეგიანობის შესაფერისი საზომების განსაზღვრა.

ე) რესურსების გამოყენება

(1) მომსახურებისა და საწარმოო გარემოში შედეგიანობის გამოყენების საზომების განსაზღვრა.

(2) რესურსების გამოყენების საზომების ჩამოყალიბება კონკრეტული სიტუაციისთვის.

ვ) მომგებიანობა

(1) ინვესტირებაზე უკუგების და ნარჩენი მოგების გამოთვლა.

(2) ინვესტირებაზე უკუგების და ნარჩენი მოგების უპირატესობების და შეზღუდვების ახსნა.

ზ) მომსახურების ხარისხი

(1) მომსახურებისა და საწარმოო დარგებში შედეგიანობის შეფასების განმასხვავებელი ფაქტორები.

(2) მომსახურების სფეროსთვის შესაფერისი შედეგიანობის შეფასების განსაზღვრა.

### 3. დანახარჯების შემცირება და ღირებულების გაუმჯობესება

ა) დანახარჯთა კონტროლის და დანახარჯთა შემცირების შედარება

ბ) დანახარჯთა შემცირების მეთოდების განსაზღვრა და შეფასება

გ) ღირებულების ანალიზის განსაზღვრა და შეფასება

### 4. შედეგიანობისა და ანგარიშგების მონიტორინგი

ა) შედეგიანობის არაფინანსური მაჩვენებლების მნიშვნელობის განხილვა

ბ) მოკლევადიან და გრძელვადიან შედეგიანობებს შორის დამოკიდებულების განხილვა

გ) მომსახურების სფეროში არსებული სიტუაციისთვის შედეგიანობის შეფასების განხილვა

დ) არამოგებაზე ორიენტირებულ და საჯარო სექტორის ორგანიზაციებში შედეგიანობის შეფასების განხილვა

ე) ხელმძღვანელობის შედეგიანობის შეფასებისას გამოყენებული მაჩვენებლების განხილვა და პრაქტიკული პრობლემები

ზ) შედეგიანობის შეფასებაში ბენჩმარკინგის როლის განხილვა

თ) ხელმძღვანელობისთვის ანგარიშის მომზადება ძირითად არეებზე ყურადღების გამახვილებით და რეკომენდაციები გაუმჯობესებისთვის.