

მართვის საინფორმაციო სისტემა

შინაარსი

- ❖ მონაცემები და ინფორმაცია;
- ❖ საიმედო ინფორმაციის თვისებები;
- ❖ ინფორმაციის გამოყენება დაგეგმვის, გადაწყვეტილების მიღებისა და კონტროლის - მმართველობით პროცესებში;
- ❖ მართვის საინფორმაციო სისტემები;
 - ◆ ფინანსური აღრიცხვა;
 - ◆ დანაზარჯთა აღრიცხვა;
 - ◆ მმართველობითი აღრიცხვა;
 - ◆ არაფინანსური ინფორმაცია;
 - ◆ რა განსხვავებაა მართველობით აღრიცხვასა და ფინანსურ აღრიცხვას შორის;
 - ◆ ორგანიზაციის მართვის საინფორმაციო სისტემის როლი

2 . 1 . მონაცემები და ინფორმაცია

ორგანიზაციის ყოველდღიური საქმიანობის პროცესში წარმოიქმნება უამრავი ოპერაციული მონაცემი, რომელიც თავის მხრივ წარმოადგენს საბოლოო მენეჯერული ინფორმაციის მასალას.

სიტყვა “მონაცემი” აღნიშნავს ფაქტებს. მონაცემები შედგება რიცხვებისაგან, ასოებისაგან, სიმბოლოებისაგან, დაუმუშავებელი ფაქტებისაგან, მოვლენებისა და ოპერაციებისაგან, რომლებიც რეგისტრირებულია, მაგრამ ჯერ არ არის დამუშავებული ისეთი ფორმით, რომ გამოსაყენებლად გამოდგეს.

ინფორმაცია არის მონაცემები, რომლებიც იმგვარად არის დამუშავებული, რომ გააჩნია ღირებულება მისი მიმღები პირისათვის, ანუ გამოადგება მიმღებ პირს გადაწყვეტილების მისაღებად:

სქემა №1

მონაცემები

მნიშვნელობა

ინფორმაცია

ყოველდღიურ სასაუბრო ენაში ხშირად მონაცემები და ინფორმაცია ერთმანეთის შემცვლელ ცნებებად გამოიყენება;

როგორც კი მონაცემები ინფორმაციებად გარდაიქმნება, მონაცემების ზოგიერთი ელემენტი იკარგება და მის ადგილს იკავებს დასკვნა, რომელიც გასაგებად უფრო ადვილია.

2 . 2 . საიმედო ინფორმაციის თვისებები

ხელმძღვანელობას მიწოდებული ინფორმაცია ეხმარება ორგანიზაციის საქმიანობის დაგეგმვაში, მასზე კონტროლის განხორციელებასა და გადაწყვეტილებების მიღებაში. საგარაუდოდ, მმართველობითი გადაწყვეტილებები მით უფრო უკეთესია, რაც უფრო ხარისხიან და საიმედო ინფორმაციას ეყრდნობა.

საიმედო ინფორმაცია უნდა იყოს:

- ზუსტი;
- სრულყოფილი;
- დანახარჯების თვალსაზრისით ეფექტური;
- გასაგები;
- რელევანტური (საქმესთან დაკავშირებული);
- ხელმისაწვდომი;
- დროული;

ზუსტი – ინფორმაცია იმდენად ზუსტი უნდა იყოს, რამდენადაც საჭიროა. სიზუსტის ხარისხი დამოკიდებულია იმ მიზანზე, რისთვისაც ინფორმაცია არის საჭირო. ფინანსურ აღრიცხვაში ანგარიშები მზადდება ერთეულის სიზუსტით (ციფრებით მაგ: ლარი, თეთრი), ამ დროს მმართველობით აღრიცხვაში მენეჯერებს შეიძლება აინტერესებდეთ

მხოლოდ ასი ათასის ან ათი ათასის სიზუსტით. ერთი მხრივ ქარხანის დანახარჯი იანგარიშება წარმოებული პროდუქციის ერთეულზე, მენეჯერებს კი დანახარჯის გამოთვლა შეიძლება დასჭირდეთ თითოეული პასუხისმგებლობის ცენტრის მიხედვით.

სრულყოფილი – ინფორმაცია იმდენად სრულყოფილი უნდა იყოს, რამდენადაც საჭიროა, მაგრამ არ უნდა იყოს ზედმეტად დეტალიზებული. მენეჯერებს უნდა მიეწოდოს ყველანაირი ინფორმაცია, რომელიც ესაჭიროებათ გადაწყვეტილებების მისაღებად, მაგრამ ხშირად სასარგებლოა მათი ყურადღების მიპყრობა იმაზე, რაც უფრო მნიშვნელოვანი ჩანს. მაგალითად, ანალიტიკურ (მმართველობით) ანგარიშში ფაქტობრივი მონაცემები უდარდება გეგმურს, ხოლო ფაქტობრივ და გეგმურ მონაცემებს შორის განსხვავება მოიხსენიება, როგორც “გადახრა”. ანგარიში რომელშიც, ყველაზე მნიშვნელოვანი ინფორმაცია არის მოცემული, მაგ: ძალიან დიდი გადახრების შესახებ, ხელს უწყობს ხელმძღვანელობის ყურადღების გამახვილებას ყველაზე მნიშვნელოვან საკითხებზე. ზოგჯერ, ხელმძღვანელობას სურს მხოლოდ იმაზე იყოს ინფორმირებული, რაც რაიმე განსაკუთრებული ან არაორდინალურია. ამგვარ საფუძველზე მომზადებულ ანგარიშგებას უწოდებენ “გადახრების შესახებ” ანგარიშებს.

დანახარჯების თვალსაზრისით ეფექტური – ინფორმაციის ღირებულებამ არ უნდა გადააჭარბოს მის მომზადებისთვის საჭირო დანახარჯებს. მმართველობით ინფორმაციას ღირებულება აქვს, ვინაიდან მენეჯერს ეხმარება გადაწყვეტილების მიღებაში. თუ მენეჯერის გადაწყვეტილება განსხვავდება იმ გადაწყვეტილებებისაგან, რომელსაც მიიღებდა მოცემული ინფორმაციის გარეშე, ინფორმაციის ღირებულების გაზომვა შესაძლებელია ამის შედეგად დაზოგილი ფულის ოდენობით. ინფორმაციის ღირებულებას განაპირობებს გადაწყვეტილების მიმღები პირის მოქმედებები რომლებიც ინფორმაციას იყენებს მოგებიანობის გასაუმჯობესებლად ეს ღირებულება უნდა იყოს იმ დანახარჯებზე მეტი, რომელიც საჭიროა მის მოსაპოვებლად.

გასაგები – ინფორმაცია გასაგები უნდა იყოს. მენეჯერმა უნდა შეძლოს იმის გაგება რა ინფორმაცია მიაწოდეს. თუ ის ამას ვერ გეიგებს, ვერც გადაწყვეტილების მისაღებად გამოიყენებს. თუ არასწორად გაიგებს, შეიძლება არასწორი გადაწყვეტილება მიიღოს. აქ შეიძლება პრობლემა არსებობდეს ტექნიკური ენის გამოყენების საკითხშიც (“პროფესიული ცოდნა”) და აღმრიცხველი ყოველთვის სიფრთხილით უნდა ირჩევდეს იმ საშუალებებს, რომლის მეშვეობითაც ფინანსურ ინფორმაციას წარუდგენს არაფინანსური ქვედანაყოფების მენეჯერებს.

რელევანტური – ინფორმაციას მიზანი უნდა ჰქონდეს და ამ მიზნის შესაფერისი უნდა იყოს. აზრი არა აქვს მენეჯერისათვის ისეთი ანგარიშის მიღებას თუ მენეჯერს არ ეცოდინება, რა მიზნით გადასცეს ეს ანგარიში ან რაში უნდა გამოიყენოს. ანალოგიურად, ანგარიშში მოცემული ინფორმაცია უნდა შეესაბამებოდეს მის მიზანს და არ უნდა შეიცავდეს ისეთ დეტალებს, რომლის იგნორირებაც შესაძლებელია.

ხელმისაწვდომი – ინფორმაცია ხელმისაწვდომი უნდა იყოს შესაფერისი საკომუნიკაციო არხებისა და ადამიანების მეშვეობით. “საინფორმაციო” არხი აღნიშნავს იმ საშუალებას, მეთოდს, რომლის მეშვეობითაც ხდება ინფორმაციის მიწოდება, მაგალითად, საუბარი, ოფიციალური წერილობითი ანგარიში, არაოფიციალური წერილობითი ანგარიში, ელექტრონული ვერსია და ა.შ. ეს ცნება ეხება აგრეთვე იმ პიროვნებას, ან განყოფილებას სხვა გარე ორგანიზაციას, რომელიც ინფორმაციას გადასცემს. სხვადასხვა გარემოებებში

და ინფორმაციის ბუნებიდან გამომდინარე შესაფერისი საკომუნიკაციო არხი სხვადასხვანაირი იქნება. მაგალითად, ეს იმაზეა დამოკიდებული, რამდენად სწრაფად არის საჭირო ინფორმაცია, რა რაოდენობის ინფორმაცია არის გადასაცემი, რამდენად შორს უნდა გაიგზავნოს ინფორმაცია და რა ჯდება მისი სხვადასხვა საშუალებით გაგზავნა. საწარმოში მმართველობითი ინფორმაცია ორიენტირებული უნდა იყოს იმ მენეჯერზე ან მენეჯერებზე, რომელთაც შეუძლიათ მისი გამოყენება და ამ ინფორმაციით რაიმეს გაკეთება.

ალრიცხვაზე პასუხისმგებლობის კონტექსტში, ინფორმაცია დანახარჯებისა და შემოსავლების შესახებ უნდა მიეწოდოს იმ პასუხისმგებელ მენეჯერს, რომელიც თანამდებობრივად აკონტროლებს მათ. ნაკლები სარგებლობის მომტანი იქნება ამგვარი ანგარიშის ჩაბარება იმ მენეჯერისათვის, რომელიც არ აკონტროლებს დანახარჯებსა და შემოსავლებს.

დროული – ინფორმაცია დროული უნდა იყოს. ეს იმას ნიშნავს, რომ ინფორმაცია დროულად უნდა მიეწოდოს მენეჯერს, რათა მან გამოიყენოს. მაგალითად, დავუშვათ, საწარმოში იქმნება ყოველთვიური ოპერატიული ანგარიშები დანახარჯთა ცენტრისათვის და მათში X დანახარჯთა ცენტრის მენეჯერმა ანგარიში მიიღო ცენტრის მიერ იანვარში გაწეული ფაქტობრივი დანახარჯების შესახებ. ეს ინფორმაცია სამი თვით ძველია და დანახარჯთა ცენტრის მენეჯერი, ალბათ, მას ყურადღებას აღარ მიაქცევს, ვინაიდან ეს ინფორმაცია უკვე აღარ არის რელევანტური ამჟამინდელი სიტუაციისათვის.

ანალოგიურად, დავუშვათ, უფროს მენეჯერთა ჯგუფს სურს სტრატეგიის განსაზღვრა საზღვარგარეთ საქმიანობის გაფართოებისათვის და ანგარიშს ითხოვს რომლიმე ქვეყნის საბაზრო პირობების შესახებ. თუ მათ გადაწყვეტილების მიღება თებერვალში სურთ, მარტში მიწოდებულ ანგარიშს ფასი არ ექნება, ვინაიდან ამ დროს გადაწყვეტილება უკვე მიღებულ უნდა იყოს.

2 . 3 . ინფორმაციის გამოყენება ღაგეგმვის, გადაწყვეტილების მიღებასა და კონტროლის მმართველობით პროცესებში.

ხელმძღვანელები ასრულებენ შემდეგ ძირითად ფუნქციებს:

- ღეგეგმვა;
- გადაწყვეტილების მიღება;
- კონტროლი.

ღეგეგმვა

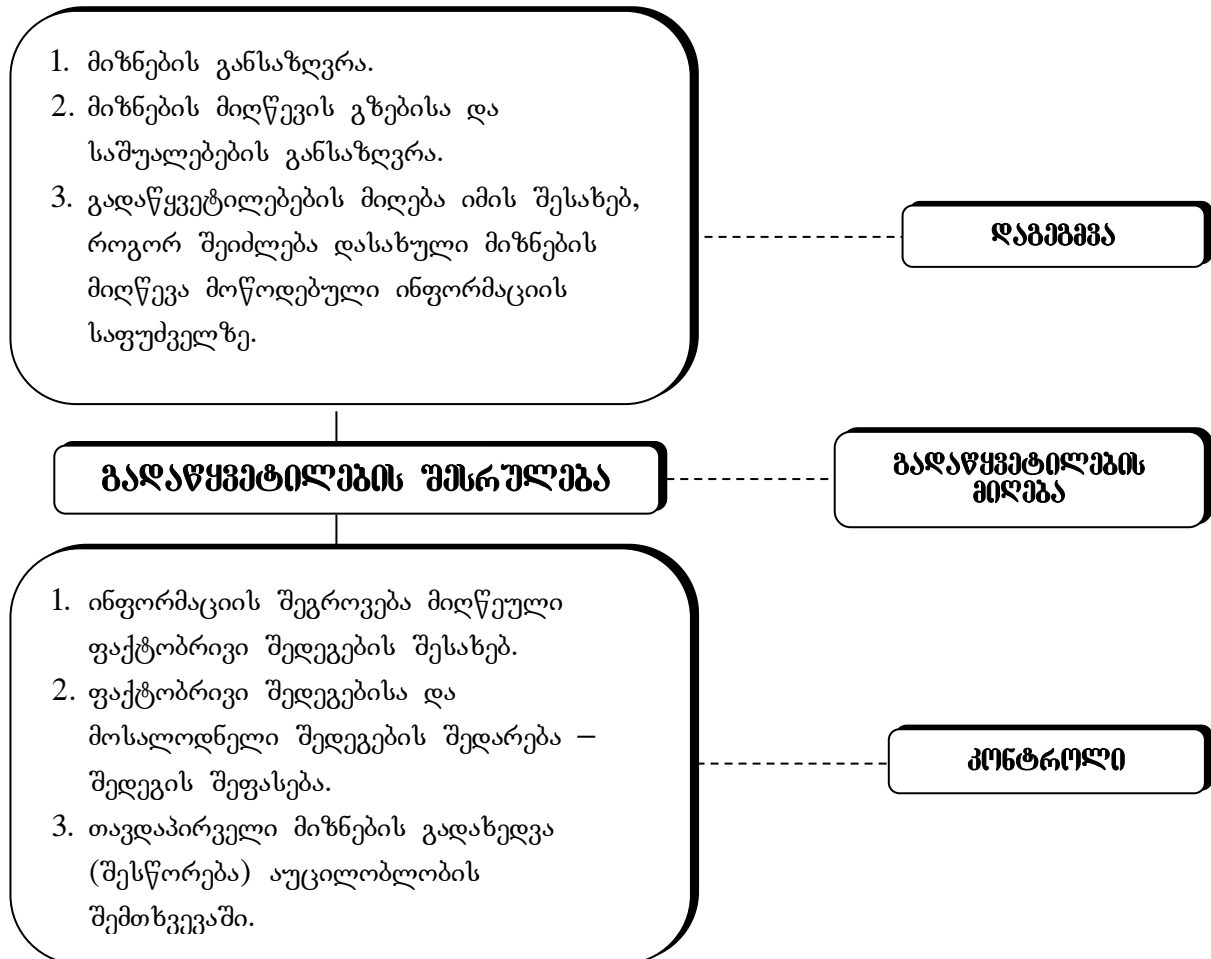
- ღეგეგმვა მოიცავს ორგანიზაციის მიზნების განსაზღვრას და შესაბამისი სტრატეგიის შემუშავებას, რომლის გამოყენებაც შეიძლება ამ მიზნების მისაღწევად;
- ღეგეგმვა შეიძლება იყოს მოკლევადიანი (ტაქტიკური) ან გრძელვადიანი (სტრატეგიული);
- ღეგეგმვა უფრო ღეტალურად არის განხილული ამ თავის მომდევნო ნაწილში.

გადაწყვეტილების მიღება

გადაწყვეტილების მიღება მოიცავს მიწოდებული ინფორმაციის განხილვასა და დასაბუთებული გადაწყვეტილების მიღებას:

- ხშირ შემთხვევაში, გადაწყვეტილების მიღება მოიცავს არჩევანის გაკეთებას ორი ან მეტი ალტერნატივიდან;
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესის პირველი სტადია არის დაგეგმვა;
- გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მომდევნო სტადია არის კონტროლი.

სქემა №2

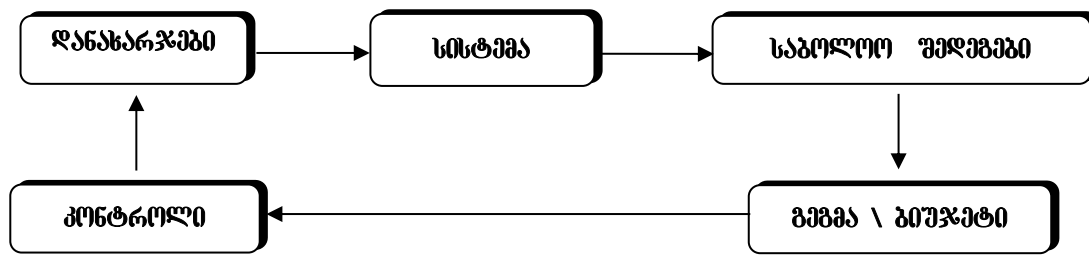


კონტროლი

კონტროლი გადაწყვეტილების მიღების პროცესის მეორე სტადია. ინფორმაცია ფაქტობრივი შედეგების შესახებ მიეწოდება მენეჯერებს.

- მენეჯერები ფაქტობრივი შედეგების შესახებ მიღებულ ინფორმაციას იყენებენ კონტროლის განსახორციელებლად და თავდაპირველი ბიუჯეტებისა და გეგმების ხელახალი შეფასებისთვის და შესაცვლელად;
- შიდა წყაროებზე დაფუძნებულ ინფორმაციას, რომელიც ძირითადად კონტროლის მიზნით იქმნება, უკუკავშირის ინფორმაციას უწოდებენ;
- “უკუკავშირის ციკლი” ნაჩვენებია შემდეგ საილუსტრაციო სქემაზე.

სქემა №3



ამ სქემის მიხედვით ხელმძღვანელობა ამზადებს გეგმას, რომელსაც სისრულეში მოიყვანენ მენეჯერები, რომელთაც ევალებათ დახარჯული რესურსების (შრომითი დანახარჯები, ფული, მასალები, მოწყობილობები და ა.შ.) კონტროლი. ოპერაციების (საქმიანობის) საბოლოო შედეგები შეფასდება და ეცნობება ხელმძღვანელობას (უკუკავშირი), ხოლო ფაქტობრივი შედეგები უდარდება გეგმურს ანალიტიკურ მმართველობით ანგარიშებში. მენეჯერები ატარებენ გამოსასწორებელ ღონისძიებას, საჭიროების შემთხვევაში, კერძოდ კი მაშინ, როდესაც, განსაკუთრებით ცუდი ან კარგი შედეგია სახეზე. უკუკავშირის გამოყენება ასევე შესაძლებელია გეგმების შესასწორებლად ან მომდევნო პერიოდის გეგმის შესადგენად.

მენეჯერებს უნდა ჰქონდეთ ინფორმაცია თავიანთი სამუშაოს შესასრულებად ანუ დასაგეგმად, კონტროლის განსახორციელებლად და გადაწყვეტილების მისაღებად:

- **დაგეგმვა.** გეგმის შესადგენად მათ უნდა იცოდნენ, რა მოხდა წარსულში, რათა მიიღონ გადაწყვეტილება, რისი გაკეთება (მიღწევა) არის შესაძლებელი მომავალში. მაგალითად, თუ მენეჯერი გეგმავს მომავალი რეალიზაციის მოცულობებს, მან უნდა იცოდეს, რამდენი იყო რეალიზაციის მოცულობა წარსულში;
- **კონტროლი.** გეგმის შესრულებაზე მონიტორინგის განსახორციელებლად, მენეჯერებს სჭირდებათ ინფორმაცია ფაქტობრივი შედეგების შესახებ. შედეგების შესაფასებლად მათ უნდა შეძლონ ფაქტობრივი შედეგების შედარება დაგეგმილთან ან ზოგიერთი სხვა მიზნობრივ, საკონტროლო მაჩვენებლებთან;
- **გადაწყვეტილების მიღება.** ერთჯერადი გადაწყვეტილებების მისაღებად მენეჯერებს სჭირდებათ საიმედო ინფორმაცია, რათა ერთმანეთს შეუდარონ სხვადასხვა ხელმისაწვდომი მოქმედების კურსი და გაიგონ, რა შედეგები შეიძლება მოჰყვეს თითოეული მათგანის არჩევას.

დაგეგმვის ღონეები

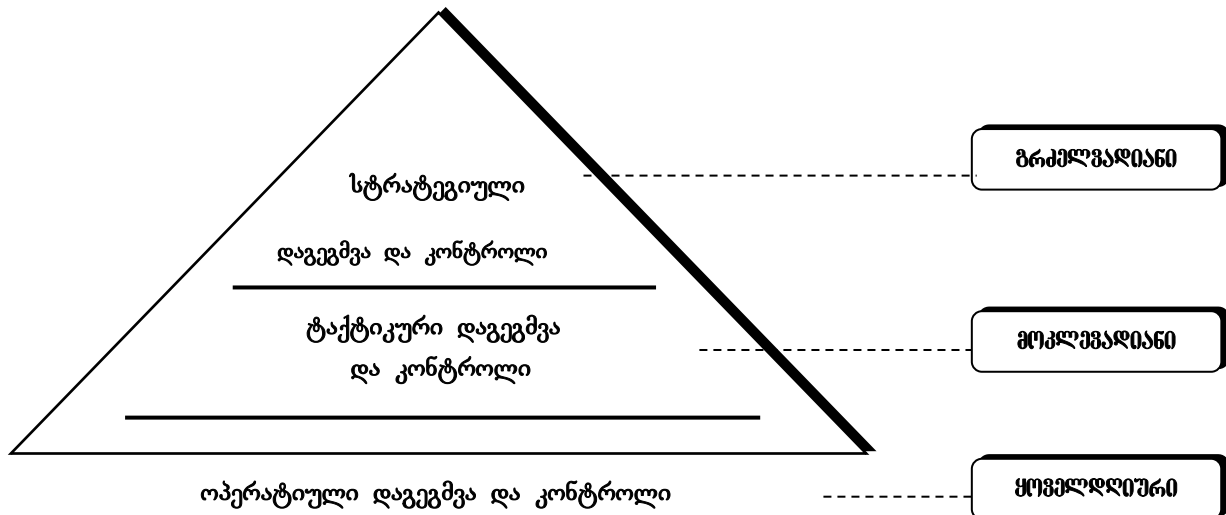
არსებობს დაგეგმვის სამი ღონე (ე.წ. “ დაგეგმვის დიაპაზონი ან საფეხური”) ეს სამი ღონე განსხვავდება გეგმით, მოცემული დროის პერიოდით და გეგმური ამოცანების შესრულებაზე პასუხისმგებელი მენეჯერების თანამდებობრივი რანგით:

- სტრატეგიული დაგეგმვა – უფროსი მენეჯერები აყალიბებენ გრძელვადიან მიზნებს (ამოცანებს) და ადგენენ ორგანიზაციის გეგმებს (სტრატეგიას);
- ტაქტიკური დაგეგმვა – უფროსი მენეჯერები ადგენენ მომდევნო წლის მოკლევადიან გეგმებს;
- ოპერატიული დაგეგმვა – ყველა მენეჯერი (მათ შორის უმცროსი მენეჯერები) ჩართულია ყოველდღიური გადაწყვეტილებების მიღებაში იმის შესახებ, რა უნდა გააკეთონ შემდეგში და პრობლემების წარმოშობის შემთხვევაში, როგორ უნდა მოავგარონ ის.

მმართველობითი ამოცანების მარტივი იერარქია შეიძლება შემდეგნაირად წარმოვიდგინოთ:

დაგეგმვის დონეები

სქემა №4



2.4. მართვის საინფორმაციო სისტემები

2.4.1. ფინანსური აღრიცხვა

”ფინანსური აღრიცხვა” ითვალისწინებს ორგანიზაციის ფინანსური ოპერაციების დოკუმენტირებას და საბოლოო შედეგების ასახვას გარე მომხმარებლებისათვის განკუთვნილ ანგარიშგებაში, რომელთაც სურთ ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის გაანალიზება და ინტერპრეტაცია:

- ჩვეულებრივ, ფინანსური აღრიცხვის სისტემების მიერ შექმნილი ინფორმაცია საკმარისი არ არის ხელმძღვანელობის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. მენეჯერებს, როგორც წესი, აინტერესებთ ინფორმაცია ცალკეულ პროდუქტსა და მომსახურებაზე გაწეული დანახარჯებისა და თითოეული პროდუქტიდან და მომსახურებიდან მიღებული მოგების შესახებ;
- ამ ინფორმაციის მისაღებად, დეტალური მონაცემებია საჭირო დანახარჯის, მოგების, ინვესტიციებისა და შემოსავლების თითოეული ცენტრის შესახებ. ამგვარ ინფორმაციას მენეჯერს აწვდის დანახარჯთა აღრიცხვისა და ”მმართველობითი აღრიცხვის” სისტემები.

ორგანიზაციაში აღმრიცხველებისა და ბუღალტრების როლი იმაში მდგომარეობს, რომ შექმნან და მართონ (ამუშაონ) საინფორმაციო სისტემები. ამ ინფორმაციის დიდი ნაწილი თავისი არსით, ფინანსურია:

- საწარმოო უნდა აწარმოოს სააღრიცხვო ჩანაწერები საკანონმდებლო მიზნებისათვის. სააღრიცხვო ჩანაწერები საჭიროა ფინანსური ანგარიშგების მოსამზადებლად საანგარიშგებო პერიოდის ბოლოს, ხოლო ფინანსური ანგარიშგება ქმნის მოგების გადასახადის შეფასების საფუძველს;

- კომპანიებს მოეთხოვებათ წლიური ფინანსური ანგარიშგების მომზადება კომპანიების შესახებ (სამეწარმეო) კანონმდებლობით დადგენილი ფორმითა და საყოველთაოდ მიღებული სააღრიცხვო პრაქტიკის შესაბამისად. სავალდებულოა ასევე რიგი კომპანიების ანგარიშების აუდიტის ჩატარებაც;
- ფინანსურ ბუღალტრებსა და აღმრიცხველებს ევალებათ საბუღალტრო ჩანაწერების (ორადი გატარებების სისტემის) წარმოება, რის სააფუძველზეც მომზადდება ფინანსური ანგარიშგება.

ფინანსური ანგარიშგები შეიძლება იყოს მმართველობითი ინფორმაციის წყარო. თუმცა, საზოგადოდ, ისინი საკმარისი არ არის ხელმძღვანელობის მოთხოვნილებების დასაკმაყოფილებლად. ქვემოთ ნაჩვენებია ბუღალტრის მიერ მომზადებული X კომპანიის გამარტივებული მოგებისა და ზარალის ანგარიშგება:

X კომპანია
მოგებისა და ზარალის ანგარიშგება 1 პერიოდის

	ლარი	ლარი
რეალიზაცია	<u>2,000,000</u>	<u>2,000,000</u>
რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება:		
მოხმარებული მასალები	(800,000)	
ხელფასები	(400,000)	
საწარმოო ხარჯები	<u>(150,000)</u>	
		<u>(1,350,000)</u>
საერთო მოგება		650,000
მარკეტინგის ხარჯები	(150,000)	
საერთო და ადმინისტრაციული ხარჯები	(100,000)	
ფინანსური დანახარჯები	<u>(40,000)</u>	
		<u>(290,000)</u>
წმინდა მოგება		<u>360,000</u>

მოცემული მოგებისა და ზარალის ანგარიშგება შეიძლება გამოადგეს აქციონერებს, რათა ზედაპირული წარმოდგენა შეიქმნან მთელი საწარმოს გაჭრობის შედეგებზე, მაგარამ მენეჯერებს ვერ უზრუნველყოფს საკმარისი ინფორმაციით საწარმოს საქმიანობის შედეგებზე. მენეჯერებს გაცილებით უფრო დაწვრილებითი ინფორმაცია ესაჭიროებათ შემდეგი სახის საკითხებზე პასუხის გასაცემად:

- ჩვენი პროდუქციიდან რომელი იყიდება ყველაზე უკეთ? რამდენ შემოსავალს ვიღებთ თითოეული სახეობის ან ნომენკლატურის პროდუქტიიდან?

- რამდენ მოგებას ვიღებთ თითოეული პროდუქტიდან?
- რომელიმე ჩვენი პროდუქცია ზარალიანია?
- რამდენად ედრება გაყიდული პროდუქციის ერთეულის დანახარჯი წინა წელს გაყიდული პროდუქციის ერთეულის დანახარჯს?
- დანახარჯები მოსალოდნელზე (დაგეგმილზე) უფრო მეტია? და თუ ასეა, რომელ სფეროებში?
- რამდენით მეტი პროდუქცია უნდა გავყიდოთ, რომ 500,000 ლარი მოგება მივიღოთ?

მენეჯერებს სურთ ინფორმირებულნი იყვნენ ცალკეული სახეობის პროდუქციისა და მომსახურების დანახარჯებისა და მისგან მიღებული მოგების შესახებ. დანახარჯების, შემოსავლების, მოგებისა და ინვესტიციების უკუგების შესახებ დაწვრილებითი ფინანსური ინფორმაცია საჭიროა თითოეული დანახარჯთა ცენტრის, შემოსავლის ცენტრის, მოგების ცენტრისა და ინვესტიციების ცენტრის მიხედვით (დაწვრილებით ამ საკითხებს განვიხილავთ შემდეგ თავებში). ძირითად ფინანსურ სააღრიცხვო სისტემას არ შეუძლია ამ ინფორმაციის მოცემა. მენეჯერთათვის საჭირო დეტალურ ინფორმაციას იძლევა დანახარჯებისა და მმართველობითი აღრიცხვის სისტემები, რომლებიც პრაქტიკაში შეიძლება სხვადასხვანაირი იყოს, მარტივი ხარჯთააღრიცხვის სისტემიდან დაწყებული რთული საინფორმაციო სისტემით დამთავრებული.

2 . 4 . 2 . დანახარჯთა აღრიცხვა

დანახარჯთა აღრიცხვის სისტემა განკუთვნილია მონაცემთა რეგისტრაციისათვის და ინფორმაციის შესაქმნელად ორგანიზაციის მიერ წარმოებული პროდუქციის ან/და გაწეული მომსახურების დანახარჯების შესახებ. იგი ასევე გამოიყენება დანახარჯების დასადგენად ცალკეული სახეობის საქმიანობის ან პასუხისმგებლობის ცენტრისათვის:

- დანახარჯთა აღრიცხვა გულისხმობს საწარმოში გამოყენებული რესურსების გულმოდგინედ შეფასებას;
- დანახარჯთა აღრიცხვისათვის გამოყენებული მეთოდები გამიზნულია ფინანსური ინფორმაციის მოსამზადებლად საწარმოს საქმიანობის შედეგებისა და, შესაძლოა, მომავალი საქმიანობის მიმართულების შესახებაც;
- ცნებები “დანახარჯთა აღრიცხვა” და “მმართველობითი აღრიცხვა” ხშირად ერთსა და იმავე მნიშვნელობით იხმარება.

2 . 4 . 3 . მმართველობითი აღრიცხვა

მმართველობითი აღრიცხვისათვის მნიშვნელოვან და აუცილებელ დასაყრდენს წარმოადგენს დანახარჯთა აღრიცხვა.

მმართველობითი აღრიცხვისა და დანახარჯთა აღრიცხვის ძირითადი განმასხვავებელი ნიშნებია:

- დანახარჯთა აღრიცხვა, ძირითადად, მიმართულია პროდუქციის\მომსახურების პირვანდელ ღირებულების დადგენაზე;
- მმართველობითი აღრიცხვა მიმართულია გასული პერიოდების ინფორმაციაზე, მაგრამ ამავე დროს საპროგნოზო ხასიათისაა. მას აინტერესებს პროდუქციის\მომსახურების

როგორც უკვე გაწეული, ასევე მომავალი დანახარჯები (მაგალითად, ბიუჯეტები და პროგნოზები);

- გარდა ამისა, მმართველობითი აღრიცხვა მენეჯერებს აწვდის არაფინანსურ ინფორმაციასაც;
- მმართველობითი აღრიცხვა, ძირითადად, გამიზნულია ხელმძღვანელობისათვის რჩევების მიცემაზე, შეგროვებულ ინფორმაციაზე დაყრდნობით (მმართველობითი ინფორმაცია);
- მმართველობითი აღრიცხვა შეიძლება ითვალისწინებდეს მონაწილეობას დაგეგმვაში, გადაწყვეტილებების მიღებისა და კონტროლის განხორციელებაში.

2 . 4 . 3 . 1 . არაფინანსური ინფორმაცია

დანახარჯთა სისტემის მიერ მოწოდებული ინფორმაცია, თავისი არსით, ფინანსურია. ფინანსური ინფორმაცია მნიშვნელოვანია ხელმძღვანელობისათვის, კინაღამ ორგანიზაციის მრავალი მიზანი ფინანსურია, მაგალითად, მოგების მიღება და გაკოტრების თავიდან აცილება. მენეჯერებს ასევე ესაჭიროებათ არაფინანსური ხასიათის ინფორმაცია;

- სტრატეგიულ დონეზე, ხელმძღვანელობას ესაჭიროება ინფორმაცია თავიანთი ბაზრებისა და ეკონომიკის მდგომარეობის შესახებ. მათ ასევე ესაჭიროებათ ინფორმაცია ახალი ტექნოლოგიური მიღწევებისა და კონკურენტის საქმიანობის შესახებაც;
- ტაქტიკურ დონეზე, მენეჯერებს შეიძლება აინტერესებდეთ ისეთი საკითხების ცოდნა, როგორიც არის: პროდუქციის ან მომსახურების ხარისხი, მომხმარებლების დაკმაყოფილების დონე, მომხმარებელთა საჩივრების მოგვარების სისწრაფე, თანამშრომელთა კვალიფიკაციის დონე და შრომითი დისციპლინა; ბევრ ორგანიზაციაში მმართველობითი აღრიცხვის სისტემებს შეუძლიათ როგორც არაფინანსური, ასევე ფინანსური ინფორმაციის მოპოვება ხელმძღვანელობისათვის ანგარიშის წარსადგენად. არ უნდა დაგვავიწყდეს ანგარიშების სისტემაში არაფინანსური ინფორმაციის მნიშვნელობაც.

2 . 4 . 4 . რა განსხვავებაა მმართველობითი აღრიცხვასა და ფინანსურ აღრიცხვას შორის

შემდეგ საილუსტრაციო მაგალითში ერთმანეთთან შედარებულია მმართველობითი აღრიცხვა და ფინანსური აღრიცხვა.

	მმართველობითი აღრიცხვა	ფინანსური აღრიცხვა
ინფორმაციის აღრმატი	შიდა მოხმარებისათვის; მაგ: მენეჯერებისა და თანამშრომლებისათვის	გარე მოხმარებისათვის, მაგ: აქციონერებისათვის, კრედიტორებისათვის, სესხის გამცემთათვის, ბანკებისათვის, მთავრობისათვის.
ინფორმაციის დანაწილება	დაგეგმვის, კონტროლის განხორციელებისა და გადაწყვეტილებების მიღების ხელშეწყობა.	პერიოდის ფინანსური შედეგისა და პერიოდის ბოლოს არსებული ფინანსური მდგომარეობის დაფიქსირება.
საკანონმდებლო მოთხოვნები	არ არსებობს	შეზრდილი პასუხისმგებლობის კომპა- ნიებს ევალებათ ფინანსური ანგარიშების მომზადება.
ფორმატი	ხელმძღვანელობა წყვეტს, რა ინფორმაცია ესაჭიროება და ყველაზე მეტად რა ფორმით შეიძლება იყოს იგი წარმოდგენილი	იმ ფინანსური ანგარიშების ფორმა და შინაარსი, რომლებიც გამიზნულია უტყუარი და სამართლიანი თვალსაზრისის წარმოსაჩენად, უნდა შეესაბამებოდეს სტანდარტებსა და სამეწარმეო კანონმდებლობას.
ინფორმაციის ხასიათი	ფინანსური და არაფინანსური.	უმეტესწილად, ფინანსური
დროის პერიოდი	გასული პერიოდების და საპროგნოზო (სამომავლო)	ძირითადად გასული პერიოდების.

2 . 4 . 5 . ორგანიზაციის მართვის საინფორმაციო სისტემის როლი

ორგანიზაციის მართვის საინფორმაციო სისტემაში, სავარაუდოდ, უნდა შეძლოს შემდეგი ინფორმაციის მომზადება:

- წლიური სავალდებულო ანგარიშების;
- ბიუჯეტებისა და პროგნოზების;
- პროდუქციის მოგებიანობის (რენტაბელობის) ანგარიშების;
- ფულადი ნაკადების ანგარიშების;
- კაპიტალდაბანდების შეფასების ანგარიშების;
- ნორმატიული დანახარჯებისა და გადახრების ანალიტიკური ანგარიშების;
- სახელმწიფოსათვის განკუთვნილი დეკლარაციების, მაგ, დღგ-ის დეკლარაციის, მოგების დეკლარაციის და ა.შ.

მმართველობითი ინფორმაცია, საზოგადოდ, ხელმძღვანელობას ანგარიშების სახით მიეწოდება. ანგარიშები შეიძლება იყოს შაბლონური ხასიათის, რომლებიც რეგულარულად მზადდება (მაგ., ყოველთვიურად), ან შეიძლება მზადდებოდეს რაიმე სპეციალური მიზნით.