
თავი - 16

მოკლევადიანი გადაწყვეტილებების მიღების დამატებითი ასპექტები

შინაარსი

- ❖ გადაწყვეტილების ანალიზი მოწონება ან უარყოფა;
- ❖ გადაწყვეტილების მიღების სხვა საკითხები;
- ❖ ბიზნესის სეგმენტის შეწყვეტა;
- ❖ ღრობითი დახურვა;
- ❖ წარმოებასა თუ შესყიდვაზე გადაწყვეტილების მიღება;
- ❖ წინადადებების შეფასება;
- ❖ გადაწყვეტილებები შეძღვომ დაშუშავებაზე;
- ❖ არჩევანი შიდა მომსახურების განყოფილებებსა და გარე მომსახურებას შორის;

4 . 1 . გადაწყვეტილების ანალიზი მოწონება ან უარყოფა

წინა თავებში ჩვენ გამოვიკვლიეთ დანახარჯთა დინამიკა ბიზნესში გადაწყვეტილების მიღების კუთხით. ახლა კი გაგავრძელებთ ამ მიდგომას და შევისწავლით გადაწყვეტილების მიღების სხვა ასპექტებსაც. ამისათვის გავიხსენოთ ჩვენს მიერ უკვე შესწავლილი ზოგიერთი საკითხი.

გადაწყვეტილების მიღების პროცესში შეიძლება გამოყენებულ იქნეს: დანახარჯთა ცვალებადობის, ზღვრული დანახარჯების, აღმოფხვრადი დანახარჯებისა და მზარდი დანახარჯების პრინციპები. ამ პრინციპების ვარიაციებს წარმოადგენს „ალტერნატიულ შესაძლებლობათა დანახარჯები“ და „დაუბრუნებადი დანახარჯები“.

ალტერნატიულ შესაძლებლობათა დანახარჯი წარმოადგენს წინასწარ ნაგარაუდევ სარგებელს, რომელიც შეიძლება მოჰყვეს გარკვეულ მოქმედებას. თუ B-ს ნაცვლად ავირჩევთ A საქმიანობას (ორივე ერთმანეთს გამორიცხავს), მაშინ B საქმიანობიდან ნაგარაუდევი წვლილი წარმოადგენს A საქმიანობის ალტერნატიულ შესაძლებლობათა დანახარჯს.

დაუბრუნებადი დანახარჯი ისეთი დანახარჯია, რომელიც წარსულში წარმოიშვა და უკვე აღარ წარმოადგენს „გადაწყვეტილებისას მნიშვნელოვანს“. თუ მასალები უკვე შეძენილია, რომლისთვისაც აღარა გვაქვს ალტერნატიული გამოყენების შანსი საქმიანობის დასაწყებად - მისი გამოყენების დანახარჯი გადაწყვეტილების მიღების დროს, დაუბრუნებადი დანახარჯია.

აღმოფხვრადი მიეკუთვნება ის დანახარჯები, რომლებიც კონკრეტული გადაწყვეტილებების მიღების შემთხვევაში აღარ იარსებებს. ჩვეულებრივ, ეს ტერმინი გამოიყენება ფიქსირებულ დანახარჯებთან მიმართებაში. მაგალითად, თუკი ფიქსირებული დანახარჯი დაკავშირებულია რომელიმე ერთი პროდუქტის წარმოებასთან და ამ პროდუქტის წარმოება შეწყდა, მაშინ ფიქსირებული დანახარჯიც აღარ იარსებებს. იგი აღმოფხვრა ამ გადაწყვეტილების გამო.

მზარდია დანახარჯი, რომელიც წარმოიშობა, როგორც რომელიმე კონკრეტული გადაწყვეტილების შედეგი. მაგალითად, თუ გადაწყვეტილება იქნება მიღებული წარმოების გაფართოებაზე და საჭირო გახდება დამატებითი მანქანის იჯარით აღება, ეს დანახარჯი წარმოადგენს მზარდ დანახარჯს.

მოკლევადიანი გადაწყვეტილებების მიღების შემთხვევების უმეტესობა მოიცავს მოქმედების ცალკეული კურსის „ზღვრული“ ეფექტის განსაზღვრას. ამგვარი განსაზღვრა მოიცავს „რელევანტური“ და „არარელევანტური“ დანახარჯების გამოთვლას.

მმართველობითი აღრიცხვის სისტემის ჩამოყალიბებისას ერთ-ერთი საკითხია დანახარჯების იმგვარად კლასიფიკაცია, რომ ნათლად განისაზღვროს გადაწყვეტილებისადმი რელევანტური დანახარჯები.

შეიძლება არსებობდეს შემთხვევა, სადაც რომელიმე რელევანტური ან არარელევანტური დანახარჯი წარმოადგენს „ალტერნატიულ დანახარჯს“ და არა პირდაპირ ფულად გასავალს. თუკი A მოქმედების არჩევა იწვევს ბიზნესის სხვა სფეროს წვლილის

დაკარგვას, მაშინ ეს დანაკარგი წარმოადგენს A მოქმედების ალტერნატიულ დანახარჯს და აუცილებლად უნდა იქნეს გათვალისწინებული მოქმედების შეფასებისას.

აღნიშნული საკითხების უფრო კარგად გასაზრებლად განვიხილოთ მაგალითი.

მაგალითი:

საწარმო „X“ აწარმოებს რბილი თოჯინების სხვადასხვა სახეობას. ბიზნესის მენეჯერებმა უნდა გადაწყვიტონ პროდუქციის ასორტიმენტს დაუმატონ თუ არა ახალი სახეობის სათამაშო „ზღარბი“. ბაზრის ბოლო გამოკვლევამ, რომელიც 2,000 ლარი დაჯდა, აჩვენა, რომ „ზღარბზე“ მოთხოვნა მხოლოდ ერთი წელი გასტანდა და ამ პერიოდში გაიყიდებოდა ამ სათამაშოს 100,000 ერთეული, თითოეული 6 ლარად.

წარმოების დანახარჯების შესახებ ინფორმაცია მოცემულია ქვემოთ.

ნედლეული

თითოეულ „ზღარბ“-ს ესაჭიროება სამი სახეობის ნედლეული A, B და C. ნედლეული ბიზნესში გამოიყენება რეგულარულად და მარაგი ივსება მხოლოდ საჭიროების შემთხვევაში. ნედლეულის მარაგი უკვე არსებობს საწყობში. ეს ნედლეული „X“-ის მიერ არ გამოიყენება რეგულარულად და თუკი „ზღარბი“-ს საწარმოებლად არ იქნება საჭირო, მაშინ უნდა გაიყიდოს. C ნედლეულის მარაგი არ არსებობს და იგი სპეციალურად „ზღარბი“-სათვის უნდა იქნეს შესყიდული.

ქვემოთ მოცემულია თითოეული ნედლეულის მიმდინარე სასაწყობო მარაგი და დანახარჯები:

ნედლეულის სახეობა	თითოეული „ზღარბი“-თვის საჭირო (მეტრი)	მიმდინარე რ-ბა მარაგი (მეტრი)	საწყისი ღირ-ბა ლარი	ჩანაცვლების (მიმდინარე შესყიდვის) ღირ-ბა ლარი	სარეალიზაციო ღირ-ბა ლარი
A	0.8	200,000	1.05	1.25	0.90
B	0.4	30,000	1.65	1.20	0.55
C	0.1	0	-	2.75	2.50

მუშახელი

ერთი „ზღარბი“-ს საწარმოებლად საჭიროა კვალიფიციური მუშახელის ნახევარი საათი და არაკვალიფიციური მუშახელის მეოთხედი საათი, შესაბამისად საათში 3 და 2 ლარის ანაზღაურებით.

„ზღარბი“-ს საწარმოებლად საჭირო კვალიფიციური მუშახელი სპეციალურად უნდა იქნეს დაქირავებული, ხოლო არაკვალიფიციური 25,000 საშუალო საათია საწარმოს განკარგულებაში, იმ შემთხვევაში თუკი „ზღარბი“ არ იწარმოება. ამასთან კომპანიის პოლიტიკის თანახმად ახლო მომავალში არ განხორციელდება არცერთი არაკვალიფიციური მუშახელის შემცირება.

საჭიროა სრულ შტატზე მომუშავე ერთი ზედამხედველი 7,000 ლარის წლიური ხელფასით. შტატში არსებული ზედამხედველი დათანხმდა ერთი წლით გადადოს პენსიაზე გასვლა და უარი თქვას 4,000 ლარის ოდენობის წლიურ პენსიაზე, ამ პერიოდში თავისი ძველი ხელფასის (7,000 ლარის) შენარჩუნების პირობით.

მანქანები

„ზღარბი“-ს საწარმოებლად საჭიროა ორი X და Y მანქანა, რომელთა შესახებაც ცნობილია:

	X	Y
საწყისი ღირებულება	35,000	25,000
დაგროვილი ამორტიზაცია	24,000	18,000
ნარჩენი ღირებულება	11,000	7,000
ასაკი	4 წელი	6 წელი
სავარაუდო გამოსაყენებლად ვარგისი დრო	1 წელი	2 წელი
სავარაუდო ღირებულება ვარგისიანობის დროის ბოლოს	5,000	1,000

ცნობილია ასევე „ზღარბი“-ს წარმოების წლის დასაწყისისა და წლის ბოლოსათვის ორივე მანქანის ღირებულება.

		წლის დასაწყისში ლარი	წლის ბოლოს ლარი
X მანქანა:	ჩანაცვლების ღირებულება	40,000	45,000
	დღევანდელი სარეალიზაციო ღირებულება	7,000	5,000
Y მანქანა:	ჩანაცვლების ღირებულება	30,000	33,000
	დღევანდელი სარეალიზაციო ღირებულება	4,000	3,000

თუკი X მანქანა არ იქნება გამოყენებული “ზღარბი“-ს საწარმოებლად, მაშინ ის საწარმოში არსებული სხვა პროდუქტების საწარმოებლად გამოიყენება, რომელთა რეალიზაციის შედეგად სავარაუდოა 50,000 წმინდა შემოსავლის მიღება.

X მანქანა წარმოადგენს საწარმო „X“-ის სხვადასხვა პროდუქტის საწარმოებლად გამოყენებული მსგავსი მანქანებიდან ერთ-ერთს. ყველა ამ მანქანის შეცვლა ხდება მათი ვარგისიანობის დროის ამოწურვისას.

Y მანქანა ერთადერთია ფირმაში ამ ტიპის მანქანებს შორის და თუკი არ იქნება გამოყენებული „ზღარბი“-ს წარმოებაში, მაშინ დაუყონებლივ უნდა გაიყიდოს.

ზედნადები ხარჯები

„ზღარბი“-ს ერთეულ პროდუქტზე მიკუთვნებადი ცვლადი ზედნადები ხარჯები შეფასებულია 1.50-ლარად. წარმოების ფიქსირებული ზედნადები ხარჯები საწარმო „X“-ს მიერ პროდუქტებზე განაწილებულია სამუშაო საათების საფუძველზე და დამდეგი წლისათვის დადგენილია 2.50 ლარი ერთ სამუშაო საათზე „ზღარბი“-ს წარმოება არ გამოიწვევს დამატებითი ფიქსირებული დანახარჯების წარმოქმნას.

ამოხსნა

„ზღარბი“-ს წარმოებისა და რეალიზაციის მოცემული ინფორმაციის საფუძველზე ახლა შეგვიძლია ყურადღება შევაჩეროთ საწარმო „X“-ის მომგებიანობის შეფასებაზე ამისათვის უნდა განისაზღვროს „ზღარბის“ წარმოებისათვის საჭირო თითოეული რესურსის რელევანტური დანახარჯები. თითოეული რესურსისათვის საჭიროა შედარების გაკეთება, რომელიც გვიჩვენებს ფულადი

სახსრების ნაკადებს „ზღარბი“-ს წარმოებისა და არწარმოების შემთხვევაში. სწორედ მათი სხვაობა წარმოადგენს „ზღარბი“-ს წარმოებისას თითოეულ რესურსთან დაკავშირებულ წარმოების რელევანტურ დანახარჯს.

გთავაზობთ ამ პრინციპით დათვლილ ფულადი ნაკადების ცხრილს, რომელსაც განვიხილავთ ქვემოთ მოცემულ განმარტებებში:

ფულადი სახსრების ნაკადები

ნედლეული	წარმოება ლარი	არ-წარმოება ლარი	წარმოების რელევანტურ დანახარჯები ლარი
A	(100,000)	0	(100,000)
B	(12,000)	16,500	(28,500)
C	(27,500)	0	(27,500)
			(156,000)
მუშახელი			
კვალიფიციური	(150,000)	0	(150,000)
არაკვალიფიციური	(50,000)	(50,000)	0
ზედამხედველი	(7,000)	(4,000)	(3,000)
			(153,000)
მანქანები			
X	(35,000)	(40,000)	5,000
Y	3,000	4,000	(1,000)
			4,000
ზედნადები ხარჯები			
ცვლადი	(150,000)	0	(150,000)
ფიქსირებული	-	-	-
			(150,000)
საერთო მზარდი დანახარჯები			455,000
საერთო შემოსავალი რეალიზაციიდან			600,000
წმინდა ფულადი სახსრების ნაკადები (კონტრიბუცია)			145,000

ამგვარად დამღვეი წლისათვის 100,000 „ზღარბი“-ს წარმოების შემთხვევაში საწარმო „X“-ს მზარდი დანახარჯები იქნება 455,000 ლარი. რეალიზაციიდან მიღებული ფულის 600,000 ლარის გათვალისწინებით წმინდა ფულადი სახსრების ნაკადები იქნება 145,000 ლარი. სასურველია კრიტიკულად განიხილოთ ზემოთ ნაჩვენები მზარდი დანახარჯების წარმოქმნა, რათა მთლიანად

გაიაზროთ რელევანტურობის პრინციპი. თითოეული რესურსის რელევანტური დანახარჯების განსაზღვრის საფუძვლები შესწავლილია ქვემოთ.

ნედლეული

A: რამდენადაც ეს ნედლეული რეგულარულად გამოიყენება ბიზნესში და მარაგი ივსება მხოლოდ გამოყენების შემდეგ – სხვა საქმიანობისათვის შემდგომ გამოსაყენებლად საჭირო 80,000 მეტრი უნდა შეივსოს, ამასთან ერთი მეტრის მიმდინარე შესყიდვის ფასია 1,25 ლარი. სწორედ ამ დამატებით ხარჯს 100,000-ს გამოიწვევს “ზღარბის” წარმოება.

B: „ზღარბ“-ს ესაჭიროება 40000 მეტრი. წარმოების შემთხვევაში შესყიდული უნდა იქნეს 10,000 მეტრი, ერთი მეტრის ფასია 1,20 ლარი. საწყობში უკვე არსებული 30,000 მეტრის პირვანდელი დანახარჯი წარმოადგენს დაუბრუნებად დანახარჯს, ამიტომ იგი წარმოადგენს არარელევანტურია. „ზღარბ“-ს არ წარმოების შემთხვევაში არსებული მარაგი გაიყიდებოდა სარეალიზაციო ღირებულებით, 16,500 ლარად (1 მეტრი 0.55 ლარად) ანუ 16500 ლარი წარმოადგენს “ალტერნატიულ ხარჯებს” და რელევანტურია.

C: „ზღარბ“-ს წარმოების შემთხვევაში წარმოიშობა დამატებითი ფულადი სახსრების ნაკადი 10,000 მეტრის სპეციალურად შესყიდვისათვის, 27,500 ლარი (1 მეტრი 2.75 ლარი).

მუშახელი:

კვალიფიციური: „ზღარბ“-ს წარმოებისას 150,000 ლარი დამატებითი შრომის ანაზღაურება ხორციელდება, ეს ანაზღაურება უკავშირდება სპეციალურად ამ მიზნით დაქირავებულ მუშახელს (100,000ლ x 0,5სთ x 3ლ = 150000ლ).

არაკვალიფიციური: არაკვალიფიციური მუშახელის 25000 (100000:4) საათიან დანახარჯებს რომლის რეზერვიც არსებობს, საწარმო „X“ რელევანტურად არ მიიჩნევს, რადგან იგი არაა დაკავშირებული „ზღარბ“-ს წარმოებასთან. კომპანიის პოლიტიკა ამ არაკვალიფიციური მუშახელის ხელფასებს ფიქსირებულ დანახარჯებად მიიჩნევს, რომელიც არ შეიძლება ახლო მომავალში შეიცვალოს, ამიტომ იგი არაა მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილების მიღებისას.

ზედამხედველი: ზედამხედველის რელევანტური დანახარჯი წარმოადგენს სხვაობას „ზღარბ“-ს წარმოების შემთხვევაში გადახდილ ხელფასსა (7,000 ლარი) და მისი არწარმოებისას გადასახდელ პენსიას (4,000 ლარი) შორის.

მუშახელის რელევანტური დანახარჯების შეფასებისას განისაზღვრება წარმოების აღმოსაფხვრელი დანახარჯები. ანუ ის დანახარჯები რომლებიც არ წამოიშობოდა „ზღარბ“-ს არწარმოების შემთხვევაში. თუკი მუშახელის რომელიმე ნაწილის სხვა მომგებიანი დანიშნულებით გამოყენება იქნებოდა შესაძლებელი, მაშინ ანალიზში შევიდოდა ამ გამოყენებული შემოსავლის ალტერნატიული დანახარჯიც.

X მანქანა

„ზღარბ“-ს წარმოებაში მანქანის გამოყენებისას.

წლის დასაწყისში ფულადი სახსრები სხვა X მანქანის შესაძენად	(40,000 ლარი)
წლის ბოლოს ფულადი სახსრების შემოსვლა X მანქანის გაყიდვიდან მისი ვარგისიანობის დროის ბოლოს	5,000 ლარი

„ზღარბი“-ს არწარმოების გადაწყვეტილების მიღებისას.

წლის დასაწყისში ფულადი სახსრების მოძრაობა არ არის	0
წლის ბოლოს ფულადი სახსრების გასვლები ახალი X მანქანის შესაძენად	(45,000 ლარი)
ფულადი სახსრების შემოსვლა X მანქანის გაყიდვიდან	5,000 ლარი

ეს ამგვარად შეჯამდება:

	წარმოება ლარი	არწარმოება ლარი	ნაზარდი ლარი
წლის დასაწყისში	(40,000)	0	(40,000)
წლის ბოლოს	5,000	(45,000)	40,000
		5,000	5,000
	(35,000)	(40,000)	5,000

ამგვარად „ზღარბი“-ს წარმოების წმინდა ეფექტია წლის დასაწყისში ერთი წლით X მანქანის შესყიდვის დაჩქარება, ამით მიიღწევა 5,000 ლარის დაზოგვა, რამდენადაც წლის დასაწყისში X მანქანა უფრო იაფი ღირს.

Y: „ზღარბი“-ს წარმოება ერთი წლით შეაფერხებს Y მანქანის გაყიდვას. ამ პერიოდის განმავლობაში მანქანის გაყიდვის ღირებულება შემცირდება 1,000 ლარით, როგორც ეს ზემოთ მოცემულ მანქანის ღირებულებებში ჩანს.

მანქანა-მოწყობილობების გამოყენებასთან დაკავშირებული რელევანტური დანახარჯების განსაზღვრისას იგივე მსჯელობა გამოიყენება, რაც ნედლეულთან დაკავშირებით. თუკი მანქანა-მოწყობილობების შეცვლა ხდება მათი ვარგისიანობის დროის ბოლოს ან ბიზნესში აქტივების გამოყენებლობასთან დაკავშირებით, მაშინ ჩანაცვლების დანახარჯები წარმოადგენ რელევანტურს. თუკი აქტივები არ შეიცვლება, მაშინ რელევანტური დანახარჯებია უდიდესი სარეალიზაციო ღირებულებასა და აქტივების გამოყენებით მიღებულ წმინდა შემოსავალს (ეკონომიკური ღირებულებას) შორის.

რელევანტური დანახარჯების ამ ანალიზისას გაკეთებულია დაშვება, რომ X მანქანის გამოყენება კომპანიისათვის მომგებიანია.

ამასთან, უნდა შევნიშნოთ, რომ პრაქტიკაში შესაძლოა რთული იყოს ცალკეული აქტივების გამოყენების ნამდვილი ღირებულების ზუსტად განსაზღვრა, ვიდრე არ განისაზღვრება მათი ეკონომიკური ღირებულება.

ზედნადები ხარჯები

ერთეული „ზღარბი“-ს ცვლადი ზედნადები დანახარჯები 1.50 ლარი რელევანტურია და წარმოიშობა მხოლოდ „ზღარბი“-ს წარმოების შემთხვევაში. მის საპირისპიროდ ფიქსირებული ზედნადები ხარჯები შეიძლება მიხნეულ უნდა იქნეს არარელევანტურად. გადაწყვეტილების მიზნით მხოლოდ ის დანახარჯებია რელევანტური, რომლებიც იცვლება გადაწყვეტილების მიღების შესაბამისად.

ზემოთ განხილული დიფერენცირებული ფულადი სახსრების ანალიზის მსგავსი უწყისი შეიძლება გამოყენებულ იქნეს მენეჯერებისათვის წარსადგენად. მას ასევე დამატებითი უნდა მიეწოდოს ინფორმაცია თითოეული რესურსის გამოყენების შეფასების “ტრადიციული ხარჯთაღრიცხვის” პრინციპის შესაბამისად. ყურადღება უნდა გამახვილდეს იმ ფაქტორზე, რომ დამატებითი ფულადი შემოსავალი 145000 ლარი წარმოადგენს საწარმო „X“-ს ფულადი სახსრების მოსალოდნელ ზრდას, გამოწვეულს „ზღარბი“-ს წარმოებით და არა საჭირო რესურსების საუკეთესო ალტერნატიული გზით გამოყენებით.

ამგვარად, მარივი ფინანსური გამოთვლებითაც ნათლად ჩანს, რომ „ზღარბი“-ს წარმოება და რეალიზაცია გამართლებულია. თუმცა, როგორც ადრევე აღინიშნა გადაწყვეტილების მიღებისათვის შეიძლება არსებობდეს სხვა საინტერესო ფაქტორებიც. დაბალანსებული გადაწყვეტილების მისაღებად ანალიზის დროს უნდა განისაზღვროს და გათვალისწინებულ იქნეს არა მარტო რაოდენობრივი, არამედ ხარისხობრივი ფაქტორები, როგორიცაა გრძელვადიან მარკეტინგულ სტრატეგიაზე ზემოქმედება, მომხმარებლის რეაგირება, კონკურენტების რეაგირება და ა.შ.

დასკვნა

ზემოთ განხილული ანალიზისას, “ზღარბის” წარმოებასთან დაკავშირებული ფინანსური ფაქტორების შესაფასებლად გამოყენებული იქნა რელევანტურობის პრინციპი. პირვანდელი ღირებულება, როგორც რესურსის რელევანტური დანახარჯების შესაბამისი საზომი, არასდროს არ ყოფილა არჩეული.

ეს წარმოადგენს პრაქტიკულ პრობლემას, რამდენადაც “ტრადიციული ხარჯთაღრიცხვა” აღრიცხავს ოპერაციებს, რომელთა დანახარჯები უკვე გაწეულია მაგ. პირვანდელი ღირებულება. ამის გამო შეიძლება გაძნელებული იყოს ორგანიზაციის ინფორმაციული სისტემიდან ჩანაცვლების ან ალტერნატიული დანახარჯების გამოყოფა. უფრო მეტიც, თუკი რელევანტური დანახარჯების მიდგომა უნდა იქნეს მიღებული, ბუღალტერს მოუწევს მენეჯერის ინფორმირება, რომ მის მიერ წარდგენილი ფინანსური მონაცემები სწორად იქნეს აღქმული.

თუმცა, მიუხედავად გადაწყვეტილების მიღებისადმი სწორი მიდგომის დანერგვის ამ წინააღმდეგობისა, “ტრადიციული დანახარჯთა” კალკულაციის პრინციპების გამოყენების ალტერნატიულ გზას მივეყვართ სუბოპტიმალურ გადაწყვეტილებამდე. პირვანდელი ღირებულებით აღრიცხვის მიდგომისათვის დამახასიათებელი საშიშროებები განხილულია ქვემოთ.

სავაჭრო უწყისი:			
	ლარი	ლარი	ლარი
რეალიზაცია			600,000
გამოკლებული დანახარჯები:			
ნედლეული			
A (80000მ 1.05ლარი)	84,000		
B (30000მ 1.65+10000მ 1.20ლარი)	61,500		
C (10000მ 2.75)	<u>27,500</u>		
		(173,000)	
ბუშახელი			
კვალიფიცირებული			
(50000საათი 3 ლარი)	150,000		
არაკვალიფიცირებული			
(25000საათი 2 ლარი)	50,000		
ზედამხედველი	<u>7,000</u>		
		(207,000)	
მანქანების ამორტიზაცია			
X [(11000 – 5000) : 1]	6,000		
[(7000 – 1000) : 2]	<u>3,000</u>		
		(9,000)	
ზედნადები			
ბაზრის გამოკვლევა	2,000		
ცვლადი (100000 1.50ლარი)	150,000		
ფიქსირებული (75000 2.50ლარი)	<u>187,500</u>		
		(339,500)	
მთლიანი დანახარჯები			<u>728,500</u>
ზარალი გაჭრობიდან			<u>(128,500)</u>

ტრადიციული დანახარჯთა კალკულაციის პრაქტიკის გამოყენებისას, ზოგი სპეციფიკური რესურსი პროდუქტში აისახება თავისი თავდაპირველი ღირებულებით. მაგალითისთვის განვიხილოთ ზემოთმოცემულ სავაჭრო უწყისში გამოყენებული ნედლეულის დანახარჯები. თუმცა, გადაწყვეტილების ანალიზისათვის არასწორია პირვანდელი ღირებულებით ასახვა. მოქმედების

კურსის შესაფასებლად მნიშვნელოვანია პასუხი გაეცეს კითხვას: რა გავლენას მოახდენს იგი ბიზნესის ფულადი სახსრების ნაკადებზე? ამგვარად, ჩვენს მაგალითში ნედლეულთან დაკავშირებით, B-ს მხოლოდ დამატებითი 10,000 მეტრის და C-ს დამატებითი 10,000 მეტრის ღირებულება წარმოადგენს რელევანტურს. პირვანდელი ღირებულება არ წარმოადგენს რელევანტურს, ვიდრე ისინი გავლენას არ მოახდენენ მომავლის ფულადი სახსრების ნაკადებზე.

მეორე მნიშვნელოვანი სხვაობა მდგომარეობს აქტივების ამორტიზაციისადმი მიდგომაში. ამორტიზაციის ტრადიციული აღრიცხვის მეთოდები, როგორცაა წრფივი ან დაჩქარებული ამორტიზაციის, მეთოდი წარმოადგენს წარსულის დანახარჯების დაბალანსებისა და აღდგენის პრაქტიკას. ახლა გადაწყვეტილების მიღებისას საჭიროა გათვალისწინებულ იქნეს განსახილველ პროექტში აქტივების გამოყენებისას სავარაუდო ზარალის შეფასება.

მესამე მნიშვნელოვანი სხვაობა მდგომარეობს ფიქსირებულ დანახარჯებში. ზემოთ განხილულ მაგალითში, წარმოებაზე გადაწყვეტილების მისაღებად არ გავითვალისწინეთ არაკვალიფიციურ მუშახელის ხელფასებს და ფიქსირებული ზედნაღებ დანახარჯებს, რამდენადაც ისინი მაინც იარსებებენ. მიუხედავად ამისა, “ტრადიციული აღრიცხვით” მსგავსი ფიქსირებული დანახარჯები ხშირად განსაზღვრავს პროექტის ალტერნატივას.

ჩანს, რომ “ტრადიციული აღრიცხვის” პრაქტიკასა და დიფერენცირებული ფულადი სახსრების ნაკადების ანალიზს შორის განსხვავება წარმოშობს აშკარა წინააღმდეგობას. ჩვენს მაგალითში ტრადიციული მოგების უწყისიდან “ზარალი” 128,500 ლარი სინამდვილეში წარმოადგენს ზრდადი ფულადი ნაკადების 145,000-ით მატებას. ამიტომ ძნელი არაა დავინახოთ ტრადიციული აღრიცხვის პრაქტიკის საფუძველზე მიღებული გადაწყვეტილებების ნაკლებობტიმალურობა.

ამდენად: როცა მენეჯერებს ეაწოდებთ ინფორმაციას სულ უნდა გვახსოვდეს – “სხვადასხვა დანახარჯები, სხვადასხვა მიზნით”.

4 . 2 . გადაწყვეტილების მიღების სხვა საკითხები

გადაწყვეტილების მიღება შეიძლება მიმართულ იქნეს მოკლევადიანი საოპერაციო პრობლემების გადასაჭრელად ან შეიძლება წარმოადგენდეს გრძელვადიანი დაგეგმვის შემადგენელ ნაწილს. ამის მიხედვით გადაწყვეტილების მიღება შეიძლება ითვალისწინებდეს სხვადასხვა მიდგომას.

მოკლევადიანი გადაწყვეტილების მიღება

მოკლევადიანი გადაწყვეტილების მიღება ხშირად მოიცავს არსებული რესურსების საუკეთესოდ გამოყენების მცდელობას.

გრძელვადიანი გადაწყვეტილებების მიღება

მოკლევადიან პერიოდში „ფიქსირებულად“ (და აქედან გამომდინარე გადაწყვეტილებისათვის უმნიშვნელოდ) მიჩნეული დანახარჯები, შეიძლება გახდეს ცვლადი და/ან გადაწყვეტილებისას მნიშვნელოვანი, თუკი სიტუაცია საჭიროებს გრძელვადიანი პერიოდის განხილვას. მაგალითად, თუ გადასაწყვეტია ერთ კვირაში A ან B საქმეზე არჩევანის გაკეთება, მაშინ მათზე გამოსაყენებელი მოწყობილობების დანახარჯები (შენახვა და ამორტიზაცია) სავარაუდოა რომ იყოს ფიქსირებული და გადაწყვეტილებისათვის უმნიშვნელო. მაგრამ, თუ გადასაწყვეტია შემდგომ 5 წლის განმავლობაში ვაწარმოოთ A

ან B პროდუქტი, მაშინ მიღებული გადაწყვეტილება უეჭველად იმოქმედებს საჭირო მოწყობილობების სახეობასა და მოცულობაზე. ამგვარად, მოწყობილობებთან დაკავშირებული „ფიქსირებული“ დანახარჯები გრძელვადიანი გადაწყვეტილებისათვის მნიშვნელოვანია.

გრძელვადიანი გადაწყვეტილებები მოითხოვს მომავლის შესახებ მეტ ვარაუდებს და განსახორციელებელი ინვესტირების ალტერნატიულ დანახარჯებზე მეტ დაფიქრებას. განუსაზღვრელობისა და ფულის დროითი ღირებულების ეს მხარეები განხილული იქნება მოგვიანებით.

ხარისხობრივი ფაქტორები

გადაწყვეტილების მიღებისას ყველა ასპექტი არ ექვემდებარება ზუსტ ხარისხობრივ ანალიზს. გადაწყვეტილების მიღებამ შესაძლოა ზეგავლენა მოახდინოს შემდეგ ფაქტორებზე (დაინტერესებულ ჯგუფებზე)

- **მუშახელი.** ნებისმიერი გადაწყვეტილება, რომელიც მოქმედებს შრომით საქმიანობაზე, მორალურ ეფექტს ახდენს მუშახელზე;
- **მომხმარებლები.** მომხმარებლებზე გავლენა განხორციელდება ნებისმიერი გადაწყვეტილებით, რომელიც შეეხება პროდუქტის ცვლილებას ან მის მოხმარებას;
- **მომწოდებლები.** მომწოდებლებზე გავლენა განხორციელდება წარმოების შეცვლით, რაც შესაბამისად გამოიწვევს ნედლეულისა და მიწოდების გრაფიკის შეცვლას;
- **კონკურენტები.** პროდუქციის სპეციფიკის შეცვლისა და ფასების დაწესებაზე ნებისმიერი გადაწყვეტილება ზეგავლენას მოახდენს კონკურენტებზე;
- **დეფიციტური რესურსების მართვა.** გადაწყვეტილების შედეგად წარმოებაში ცვლილებამ შეიძლება შეცვალოს ცალკეულ რესურსზე მოთხოვნა და მისი რაოდენობა.

წინა თავებში ვისაუბრეთ შემზღუდველი ფაქტორების არსებობისას გადაწყვეტილების მიღების საკითხებზე, ეხლა განვიხილოთ მოკლევადიანი გადაწყვეტილებების მიღების სხვა სიტუაციები.

4 . 3 . ბიზნესის სეგმენტის შეწყვეტა

ბიზნესის სეგმენტი, ნაწილი ”ტრადიციული” მოგების უწყისით შეიძლება არამომგებიანი ჩანდეს. სეგმენტს შეიძლება წარმოადგენდეს პროდუქტი, განყოფილება ან სადისტრიბუციო არხი. დახურვაზე გადაწყვეტილების მისაღებად ხარჯთაღმრიცხველმა უნდა განსაზღვროს:

- სეგმენტის მიერ გამოუმუშავებული კონტრიბუციის დაკარგვა.
- შეწყვეტიდან გამომდინარე გარკვეული ფიქსირებული დანახარჯების ეკონომია.
- არასასურველი პრობლემები, მაგ. ზედმეტი მუშახელის განთავისუფლება, მომხმარებლებზე კომპენსაცია და ა.შ.
- გამონთავისუფლებული რესურსების ალტერნატიული გამოყენება.
- არარაოდენობრივი ეფექტები.

მაგალითი

სავაჭრო ცენტრი შედგება სამი განყოფილებისგან – მამაკაცთა ტანსაცმლის, ქალთა ტანსაცმლის და შერეული (ორივე სქესის ტანსაცმელი). მაღაზიის ბიუჯეტს შემდეგი სახე აქვს:

	მამაკაცთა	ქალთა	შერეული	ჯამი
	ლარი	ლარი	ლარი	ლარი
რეალიზაცია	40000	60000	20000	120000
რეალიზაციის პირდ. დანახარჯ.	20000	36000	15000	71000
განყოფილების დანახარჯები	5000	10000	3000	18000
სავაჭრო ცენტრის გადასანაწ. დანახარჯ.	5000	5000	5000	15000
მოგება/(ზარალი)	10000	9000	(3000)	16000

რამდენადაც შერეული განყოფილება ზარალიანია, შემოთავაზებულია მამაკაცთა და ქალთა განყოფილებების გაფართოების ხარჯზე შერეული განყოფილების დახურვის წინადადება.

სხვადასხვა პროდუქტისა თუ განყოფილებების შედეგებისა და გეგმების შესადარებლად ინფორმაციის წარდგენისას მნიშვნელოვანია ცალკეული სეგმენტის საერთო და წმინდა კონტრიბუციის ჩვენება. ამ მიზნით ზემოთ განხილული მაგალითის ინფორმაცია შემდეგი სახეს მიიღებს.

	მამაკაცთა	ქალთა	შერეული	ჯამი
	ლარი	ლარი	ლარი	ლარი
რეალიზაცია	40000	60000	20000	120000
რეალიზაციის პირდ. დანახარჯ.	20000	36000	15000	71000
საერთო კონტრიბუცია	20000	24000	5000	49000
განყოფილების დანახარჯები	5000	10000	3000	18000
წმინდა კონტრიბუცია	15000	14000	2000	31000

ასეთი ანალიზი გვიჩვენებს, რომ შერეული განყოფილება გამოიძულებს 2000 ლარის წმინდა კონტრიბუციას და ეს წვლილი შეაქვს სავაჭრო ცენტრის საერთო დანახარჯების დაფარვაში.

4 . 4 . დროებითი დახურვა

როდესაც საწარმოს აქვს მნიშვნელოვანი სავაჭრო პრობლემები, რომლის გადაწყვეტა არ მოხერხება უახლოეს მომავალში, მაშინ შეიძლება განიხილონ მისი დროებითი დახურვის წინადადება. დანახარჯების გარდა გადაწყვეტილების მიღებისას გათვალისწინებულ უნდა იქნეს შემდეგი ფაქტორები:

- პროდუქტის წარმოებისა და რეალიზაციის შეჩერებას მოჰყვება მათი ამოვარდნა მომხმარებლის მხედველობის არიდან, ანუ დავიწყება
- მუშახელის განთავისუფლება დანარჩენებში გამოიწვევს ცუდ შეგრძნებებს და ფუნქციონირების კვლავ დაწყებისას მუშახელის თავიდან აყვანაში შესაძლო სიძნელეებს
- მანქანა-მოწყობილობების მოძველების საშიშროება და ა.შ.

მოკლევადიანი თვალსაზრისით, საწარმოს შეუძლია გააგრძელოს საქმიანობა, თუკი წმინდა კონტრიბუცია ფარავს ფიქსირებულ დანახარჯებს. სავაჭრო სიძნელეების პერიოდში, როდესაც ფიქსირებული დანახარჯების დასაფარად თუნდაც მცირე კონტრიბუცია იქმნება, ზშირად უკეთეს შედეგს იძლევა მუშაობის გაგრძელება.

მაგალითი:

კომპანია მუშაობს თავისი სიმძლავრის 40%-ით და ვარაუდობენ საწარმოს ერთი წლით დახურვას. ამ დროის შემდეგ მოსალოდნელია მათ პროდუქციაზე მოთხოვნის გაზრდა. მოცემულია შემდეგი მონაცემები:

	ლარი
რეალიზაციის მოცულობა 40% სიმძლავრისას	60,000
რეალიზაციის ცვლადი დანახარჯი 40% სიმძლავრისას	40,000
ფიქსირებული ხარჯები	50,000

საწარმოს დახურვისას ფიქსირებული დანახარჯები დარჩება 20000ლ მოცულობით. წარმოების დახურვასთან დაკავშირებული დანახარჯები იქნება 4000ლ.

ამოხსნა

მოგება-ზარალის უწყისი

მუშაობის გაგრძელებისას	ლ	დროებითი დახურვისას	ლ
რეალიზაცია	60000	ფიქსირებული დანახარჯები	(20000)
რეალიზ. ცვლადი დანახარჯ.	(40000)	დახურვის დანახარჯები	(4000)
კონტრიბუცია	20000		
ფიქსირებული ხარჯები	(50000)		
წმინდა ზარალი	(30000)		(24000)

თუკი დახურვისას გამოვრიცხავთ ყველა დანახარჯს, მაშინ კომპანია ერთი წლით დახურვის შემთხვევაში მინიმუმამდე შემცირებს ზარალს.

ყურადღება მიაქციეთ, რომ 20000ლ ზღვრული კონტრიბუცია ვერ ფარავს არსებულ ფიქსირებულ დანახარჯებსა და დახურვისას წარმოშობილ დანახარჯებს შორის სხვაობას (ანუ (50000-24000)ლ=26000ლ>20000ლ). თუ ის 26,000 ლარზე მეტი იქნება, მაშინ შეიძლება გაგზავნილიყო გამოშვება, რადგან ნამეტით მონაწილეობას მიიღებს სხვა მუდმივი დანახარჯების დაფარვაში.

4 . 5 . წარმოებასა თუ შესყიდვაზე გადაწყვეტილების მიღება

წარმოებასა თუ შესყიდვაზე გადაწყვეტილების მიღების სახეები

ზოგჯერ საწარმოს საშუალება აქვს სხვა კომპანიისაგან შეისყიდოს საჭირო კომპონენტები ან ასაწყობი ნაწილები, რომლებიც აქამდე მათივე რესურსებით იწარმოებოდა.

არჩევანის გაკეთებამდე მენეჯმენტმა უნდა განიხილოს შემდეგი საკითხები:

- მომარაგების ალტერნატიული წყარო მხოლოდ დროებითაა ხელმისაწვდომი თუ ხანგრძლივი პერიოდით?
- არსებობს სათანადო საწარმოო სიმძლავრეები ამჟამად და/ან მომავალში?

სარეზერვო სიმძლავრეები

თუკი საწარმო მუშაობს მაქსიმალური სიმძლავრის ქვევით, გარედან კომპონენტების შესყიდვისას საკუთარი საწარმოო რესურსები დარჩება გამოუყენებელი. მოკლევადიანი გადაწყვეტილების მიღებისას ამ რესურსების ფიქსირებული დანახარჯები არ არის მნიშვნელოვანი, რადგან ისინი იარსებებს კომპონენტების შესყიდვასა თუ ადგილზე წარმოების მიუხედავად. ამიტომაც შესყიდვაზე გადაწყვეტილება მხოლოდ მაშინ იქნება გამართლებული, როდესაც შესყიდვის ფასი ნაკლები იქნება საკუთარი წარმოებისას წარმოშობილ ცვლად ხარჯებზე.

გრძელვადიან პერიოდში საწარმომ შეიძლება გამოანთავისუფლოს საკუთარი რესურსები და შეისყიდოს გარედან, თუკი ამით გააკეთებს შესყიდვის დანახარჯების ეკონომიას.

მაგალითი:

კომპანია აწარმოებს პროდუქტის შემადგენელ კომპონენტს, რომელიც გამოიყენება ერთ-ერთი თავისი პროდუქტის საწარმოებლად. განყოფილებას, სადაც კომპონენტი იწარმოება, წელიწადში აქვს – 24,000ლ ფიქსირებული დანახარჯი. წარმოების ცვლადი დანახარჯები პროდუქტის ერთეულზე შეადგენს - 2.55ლ-ს. კომპონენტი შეიძლება გარედანაც იქნეს შესყიდული თითოეული 2.65ლარად.

მიმდინარე საჭიროებაა – 80,000 კომპონენტი წელიწადში. უნდა გაავრძელოს კომპანიამ კომპონენტის წარმოება თუ უნდა შეისყიდოს იგი გარე მომწოდებლებისგან?

ამოხსნა:

გარედან შესყიდვისას კომპანიას ერთეული (2.65-2.55)=0.10 ლარით მეტი დაუჯდება. და 80,000 კომპონენტში კომპანია წელიწადში გადაიხდის 8,000 ლარს. ამრიგად, კომპანიამ რომ მიიღოს

საბოლოო გადაწყვეტილება შეისყიდოს თუ არა კომპონენტი, საჭიროა გააგრძელოს 24,000ლ ფიქსირებული დანახარჯის ანალიზი, რათა განისაზღვროს წარმოების შეწყვეტის შემთხვევაში ფაქტობრივად 8,000ლ-ზე მეტი იქნება დაზოგვით თუ არა.

გადაწყვეტილებაზე მოქმედი სხვა შეხედულებები

გადაწყვეტილების მიღებამდე მენეჯმენტმა უნდა გაითვალისწინოს სხვა ფაქტორებიც. ზოგი მათგანი შეიძლება იყოს რაოდენობრივად განსაზღვრადი, ზოგი კი არა:

- **მომარაგების უწყვეტობა და კონტროლი.** გარე კომპანიას შეუძლია თუ არა დააკმაყოფილოს: რაოდენობრივი, ხარისხობრივი, მიწოდების ვადასა და ფასის სტაბილურობაზე წაყენებული მოთხოვნები;
- **რესურსების ალტერნატიული გამოყენება.** თუ კომპანია თავიდან აღარ აწარმოებს კომპონენტს ამ კომპონენტზე გამოყენებული რესურსები, დანახარჯების დაზოგვისა და შემოსავლების გაზრდის მიზნით, შეიძლება თუ არა მიმართული იქნეს სხვა საქმიანობაზე;
- **სოციალური/სამართლებრივი.** მიღებული გადაწყვეტილება მოახდენს თუ არა რაიმე გავლენას თანამშრომლებისა და ბიზნეს-კავშირების ხელშეკრულებით გათვალისწინებულ და ეთიკურ ვალდებულებებზე.

ამოწურული სიმძლავრეები

თუკი, ყველა საწარმოო სიმძლავრის ამოწურვის გამო საწარმო ვერ ასრულებს დაკვეთებს მას შესაძლოა ხანმოკლე პერიოდით მოუწიოს გარედან შესყიდვა (თუკი ის უფრო მნიშვნელოვანია, ვიდრე შეკვეთებზე უარის თქმა). გრძელვადიანი პერიოდისთვის მენეჯმენტმა შეიძლება განიხილოს სხვა ალტერნატივა, მაგალითად კაპიტალური დაბანდების განხორციელება და საწარმოო სიმძლავრეების გაზრდა.

ასევე როცა პროდუქტი იწარმოება საერთო რესურსებით მენეჯმენტი ცდილობს არსებული სიმძლავრეების უფრო მომგებიან გამოყენებას მიაღწიოს მათი წარმოების ან შესყიდვის რეგულირებით. ამ შემთხვევაში ოპტიმალური გეგმის იოლად შედგენის საშუალებას იძლევა შემზღუდავი ფაქტორების კონცეფცია. შესყიდვაზე პრიორიტეტულობა დგინდება შემზღუდავი ფაქტორის ერთეულის შესყიდვის უპირატესი ღირებულების მიხედვით დაჯგუფებით. (ეს მეთოდი ჩვენ წინა თავებში განვიხილეთ)

მაგალითი:

კომპანია „Z“ აწარმოებს დასრულებულ პროდუქტში გამოყენებულ სამ კომპონენტს. მათი მწარმოებელი საამქრო ამჟამად ვერ აკმაყოფილებს საჭირო მოთხოვნილებებს. ამიტომ, მათი ნაწილის გარედან შემოტანაზე უნდა იქნეს გადაწყვეტილება მიღებული, შემდეგი მონაცემების გათვალისწინებით:

	A კომპონენტი	B კომპონენტი	C კომპონენტი
	ლარი	ლარი	ლარი

წარმოების ცვლადი დანახარჯები	3.00	4.00	7.00
გარედან შესყიდვის ფასი	<u>2.50</u>	<u>6.00</u>	<u>13.00</u>
ერთეულის უპირატესი ღირ-ბა	<u>(0.50)</u>	<u>2.00</u>	<u>6.00</u>
მანქანასაათი ერთეულზე	1	0.5	2
კაცსაათი ერთეულზე	2	2	4

მოგეთხოვებათ გადაწყვიტოთ:

- (ა) რომელი კომპონენტი უნდა შეისყიდოთ გარედან, თუკი კომპანია მთლიანი დატვირთვით მუშაობს:
- (ბ) რომელი კომპონენტი უნდა შეისყიდოთ გარედან, თუკი წარმოება შეზღუდულია კვირაში 4000 მანქანასაათამდე:
- (გ) რომელი კომპონენტი უნდა შეისყიდოთ გარედან, თუკი წარმოება შეზღუდულია კვირაში 4000 კაცსაათამდე.

ამოხსნა:

- (ა) A კომპონენტი ნებისმიერი შემზღუდავი ფაქტორის პირობებში უნდა იქნეს გარედან შესყიდული, რამდენადაც მისი წარმოების ცვლადი დანახარჯები უფრო მაღალია, ვიდრე გარედან შესყიდვის ფასი.
- (ბ) თუკი მანქანასაათი 4000-მდეა შეზღუდული:

	B კომპონენტი	C კომპონენტი
უპირატესი ღირებულება	2ლ	6ლ
მანქანასაათი ერთეულზე	0.5	2
მანქანასაათის უპირატესი ღირ-ბა	<u>4ლ</u>	<u>3ლ</u>

C კომპონენტს შემზღუდავი ფაქტორის ერთეულზე აქვს ყველაზე დაბალი უპირატესი ღირებულება და ამის გამო გარედან უნდა იქნეს შესყიდული.

შტკიცება:

	B კომპონენტი	C კომპონენტი
4000 მანქ/საათში წარმ. ერთეულები	<u>8000</u>	<u>2000</u>
	ლარი	ლარი
წარმოების დანახარჯები	32000	14000
შესყიდვის დანახარჯები	48000	26000
შესყიდვის უპირატესი ღირებულება	16000	12000

(გ) თუკი კაცსათი შეზღუდულია 4000 საათამდე:

	B კომპონენტი	C კომპონენტი
უპირატესი ღირებულება	2ლ	6ლ
კაცსათი	2	4
კაცსათის უპირატესი ღირებულება	1ლ	1.50ლ

შესაბამისად, კომპონენტს შემზღუდავი ფაქტორის ერთეულზე აქვს ყველაზე დაბალი უპირატესი ღირებულება და ამის გამო გარედან უნდა იქნეს შესყიდული.

მტკიცება:

	B კომპონენტი	C კომპონენტი
4000 საათში წარმ. ერთეულები	2000	1000

	ლარი	ლარი
წარმოების დანახარჯები	8000	7000
შესყიდვის დანახარჯები	12000	13000
შესყიდვის უპირატესი ღირებულება	4000	6000

4 . 6 . წინადადებების შეფასება

მოცულობისა და დანახარჯების სტრუქტურის ცვლილება

მენეჯმენტს ინფორმაცია ესაჭიროება ისეთი წინადადებების შესაფასებლად, რომელთა მიზანიცაა საქმიანობის სტრატეგიის ცვლილების გზით მოგების ზრდა. ხართალმრიცხველს ევალუა ნათლად აჩვენოს ცალკეული წინადადების მოგებაზე ზემოქმედება დანახარჯების და შემოსავლების ცვლილების ზუსტი ჩვენებით და იმ ცვლილებების ზღვარი, რომელზეც წინადადება მიუღებელი იქნება.

მაგალითი:

A კომპანია აწარმოებს და ყიდის ერთ პროდუქტს და დამდეგი ფინანსური წლისათვის მისი პროგნოზი ასეთია:

	ათ. ლარი	ათ. ლარი
100000 ერთეულის რეალიზაცია ზღ		800
მასალები:	300	

შრომითი დანახარჯები	<u>200</u>	
ცვლადი დანახარჯები		<u>500</u>
კონტრიბუცია (ერთეულზე 3ლ)		<u>300</u>
ფიქსირებული დანახარჯები		<u>150</u>
წმინდა მოგება		<u>150</u>

წმინდა მოგების გაზრდის მცდელობის ორი წინადადება გვაქვს:

- (ა) სარეკლამო კომპანიის დაწყება, რაც 14000ლ ღირს. ეს 150000 ერთეულით გაზრდის რეალიზაციას, ამასთან ფასი უნდა შემცირდეს 7ლ-მდე;
- (ბ) ზოგი კომპონენტის წარმოების დაწყება, რომელთა შესყიდვაც ამჟამად მომწოდებლებისგან ხდება. ეს 20%-ით შეამცირებს მასალებზე დანახარჯებს, მაგრამ ფიქსირებულ დანახარჯებს გაზრდის 72000ლ-მდე.
- (ა) წინადადება გაზრდის რეალიზაციიდან შემოსავალს, მაგრამ ასევე გამოიწვევს დანახარჯების მნიშვნელოვან გაზრდას:

	ათ. ლარი
რეალიზაცია 150000*7ლ	1.050
ცვლადი დანახარჯები	<u>750</u>
კონტრიბუცია	300
ფიქსირებულ დანახარჯებს პლუს რეკლამა	<u>164</u>
წმინდა მოგება	<u>136</u>

ამოხსნა:

- (ა) წინადადების მიღება არ ღირს მისი მიღება რომ გამართლებული იყოს წმინდა მოგების შესანარჩუნებლად რეალიზაცია დამატებით 7000 ერთეულით უნდა გაიზარდოს:

რეკლამის დანახარჯები	=	14,000ლ
ერთეულის კონტრიბუცია	=	2ლ (300:150)
საჭირო დამატებითი რეალიზაცია	=	7,000 ერთეული

- (ბ) წინადადება 60,000ლ-ით ამცირებს ცვლად დანახარჯებს, მაგრამ 72000ლ-ით ზრდის ფიქსირებულ დანახარჯებს და ამის გამო არ არის რეკომენდირებული, ვიდრე პოლიტიკის შედეგად საერთო მოცულობა არ გაიზრდება (მაგ. თუკი ადრე კომპონენტების მოწოდება წარმოადგენდა შემზღუდავ ფაქტორს).

150,000ლ მოგების შესანარჩუნებლად საჭირო იქნება რეალიზაციის ზრდა (იმის დაშვებით, რომ ფასი ღარჩება 8ლ):

100,000 ერთეულზე შემცირებული მოგება	=	12,000ლ
ერთეულზე შესწორებული კონტრიბუცია	=	3.60ლ (3ლ+20%)

დამატებით საჭირო რაოდენობა = 3.333 ერთეული

სარეზერვო სიმძლავრის დატვირთვა

იქ, სადაც წარმოება არსებულ სიმძლავრეზე ნაკლებია, შეიძლება წარმოიშვას სპეციალურად შემცირებული ფასით რეალიზაციის ალტერნატივა. ამგვარი ალტერნატივა მისაღებია, თუკი პასუხი შემდეგ ორ კითხვაზე არის „დიახ“:

- არის ჩვენს განკარგულებაში სარეზერვო სიმძლავრეები?
- დამატებითი შემოსავალი (რაოდენობა x ფასზე) აღემატება დამატებით დანახარჯებს (რაოდენობა x ცვლად დანახარჯებზე)?

ამის გარდა განხილვა უნდა შეეხოს:

- არსებობს სარეზერვო სიმძლავრეების გამოყენების უფრო მომგებიანი ალტერნატიული გზა (მაგ. გაყიდვების წახალისება, ალტერნატიული პროდუქტების დამზადება)?
- დაკვეთის მიღების შემთხვევაში ფიქსირებული დანახარჯები დარჩება უცვლელი?
- ნორმალურ გასაყიდ ფასზე დაბლა ერთი დაკვეთის მიღება გამოიწვევს თუ არა სხვა მომხმარებლების მიერაც ასევე ფასების შემცირების მოთხოვნას?

რაც უფრო გრძელვადიანია დასაგეგმი დროის პერიოდი, მით უფრო მნიშვნელოვანია ეს დამატებითი ფაქტორები.

მაგალითი:

კომპანია „B“-ს ბიუჯეტი თვეში 8,000 ერთეულის წარმოებისას, რაც სიმძლავრის 80% წარმოადგენს, ამგვარია:

	ერთეულზე ლარი	8000 ერთეული ლარი
რეალიზაცია	<u>5.00</u>	<u>40,000</u>
ცვლადი დანახარჯები:		
პირდაპირი შრომა	1.00	8,000
ნედლეული	1.50	12,000
ცვლადი ზედნადები	<u>0.50</u>	<u>4,000</u>
სულ ცვლადი	3.00	24,000
ფიქსირებული დანახარჯები	<u>1.50</u>	<u>12,000</u>
სულ დანახარჯები	<u>4.50</u>	<u>36,000</u>
ბიუჯეტური მოგება	<u>0.50</u>	<u>4,000</u>

წარმოიშვა თვეში 1,000 ერთეულის ექსპორტის ალტერნატივა, თუკი ერთეულის ფასი იქნება 4ლ. უნდა მივიღოთ ეს კონტრაქტი?

ამოხსნა:

(ა) გვაქვს თავისუფალი სარეზერვო სიმძლავრე? დიახ

ლარი

(ბ) დამატებითი შემოსავალი 1000*4ლ

4000

დამატებითი დანახარჯი 1000*3ლ

30001000

მომგებიანობა გაიზარდა, ამიტომაც კონტრაქტი უნდა მივიღოთ.

შევნიშნავთ, რომ ფიქსირებული დანახარჯები არ არის მნიშვნელოვანი გადაწყვეტილებისათვის და ამის გამო მხედველობაში არაა მიღებული.

ფასწამოქმნა სპეციალური კონტრაქტისას

საწარმო, რომელიც ასრულებს მომხმარებლის დაკვეთას, შეიძლება მუშაობდეს სიმძლავრეების მთელი დიაპაზონით. ნებისმიერი დამატებითი დაკვეთის მიღებამდე უნდა განიხილებოდეს შემდეგი ორი საკითხი:

- რა ფასი უნდა დადგინდეს, რათა კონტრაქტი იყოს მომგებიანი?
- ამ კონტრაქტის მიღებისას შევძლებთ სხვა დაკვეთების შესრულებას?

შევნიშნავთ, რომ ამ კონტრაქტის მიღებისას, სხვა დაკვეთების შეუსრულებლობის შემთხვევაში, ამ უკანასკნელის მიერ გამოთქმებული კონტრიბუცია წარმოადგენს ახალი კონტრაქტის ალტერნატიულ შესაძლებლობათა დანახარჯს.

ამგვარ შემთხვევაში შემზღუდავი ფაქტორი ისე უნდა იქნეს გააზრებული, რომ კონტრაქტით განსაზღვრული ფასი სულ მცირე, უზრუნველყოფდეს შემზღუდავი ფაქტორის ერთეულზე კონტრიბუციის არსებულ ღირებულებას.

მაგალითი:

კომპანია „A“ მომხმარებლის (კომპანია „B“-ს) მიერ განსაზღვრული სპეციფიკაციის მიხედვით აწარმოებს სპეციალური დანიშნულების ყალიბებს. მაღალკვალიფიციური მუშახელი ყოველთვის მუშაობს სრული დატვირთვით და შემდეგი წლის ბიუჯეტი ასეთია:

	ლარი	ლარი
რეალიზაცია		40000
პირდაპირი მასალები	4000	
პირდაპირი შრომა 3200 საათი 5 ლ/საათში	<u>16000</u>	
ზღვრული მოგება		<u>20000</u>
ფიქსირებული ზედნაღები დანახარჯი	10000	
მოგება		<u>10000</u>

კომპანია „B“-სგან მისაღებ წინადადებას ესაჭიროება 60ლ-ის პირდაპირი მასალები და 40 კაცსაათი.

გაიანგარიშეთ:

- (ა) რა მინიმალური ფასი უნდა დაეუწესოთ „B“-ს?
- (ბ) რა იქნებოდა მინიმალური ფასი, თუ იარსებებდა თავისუფალი სარეზერვო სიმძლავრეები, მაგრამ მასალების ოდენობა იქნებოდა შეზღუდული წელიწადში 4000ლ-ით?

ამოხსნა

- (ა) შემზღუდავ ფაქტორს წარმოადგენს 3200 კაცსათი და ერთ საათზე ბიუჯეტით განსაზღვრული კონტრიბუცია არის $20000\text{ლ}/3200\text{სათი}=6.25$ საათში. აქედან გამოდინარე, მინიმალური ფასია:

ლარი

მასალები	60
ხელფასი 40 საათი 5ლ	200
	260
დამატებული კონტრიბუცია 40 საათი 6.25ლ	250
საკონტრაქტო ფასი	510

ამ ფასით კონტრაქტი უზრუნველყოფს ბიუჯეტით გათვალისწინებული კონტრიბუციის მიღებას.

- (ბ) თუკი შემზღუდავი ფაქტორი მასალებია, მაშინ მასალების ბიუჯეტური კონტრიბუცია თითოეულ ლარზე არის $20000\text{ლ}+4000=5\text{ლ}$ თითოეულ 1ლ მასალაზე.

შესაბამისად მინიმალური ფასი იქნება:

ლარი

მასალები.ხელფასი (როგორც ზემოთა)	260
კონტრიბუცია (60ლ/მასალა x 5ლ/კონტრიბუცია)	300
საკონტრაქტო ფასი	560

ვინაიდან მასალები არასაკმარისია, მათი შეზღუდული მოწოდებისას დამატებითმა საქმიანობამ უნდა გამოიძულოს მაქსიმალური მოგება.

4 . 7 . გადაწყვეტილებები შემდგომ დამუშავებაზე

ისეთ საწარმოებში, სადაც დამუშავების პროცესში, ერთ პროდუქტზე მეტია და შესაძლებელია პროდუქტის ნახევარფაბრიკატად მიყიდვა, ხშირად არჩეულია გასაკეთებელია პროდუქტის დაუსრულებელ მდგომარეობაში (სხვა მწარმოებლებზე) გაყიდვაზე ან მის შემდგომ დამუშავებაზე და დასრულებული სახით მომხმარებლისათვის მიყიდვაზე.

რელევანტური დანახარჯები და შემოსავლები შემდგომ დამუშავებაზე გადაწყვეტილებისას

რელევანტურია დანახარჯები, რომლებიც წარმოიშობა პროდუქტის შემდგომ დამუშავებაზე გადაწყვეტილების მიღებისას. ამ შემთხვევაში უკვე არსებული საერთო დანახარჯები, მაგ. გამოცალკევების დანახარჯები მხედველობაში არაა მისაღები.

რელევანტური შემოსავლები წარმოადგენს შემდგომ დამუშავებული პროდუქტის გაყიდვისას დამატებით გამოძუშავებულ შემოსავლებს, დაუსრულებელ მდგომარეობაში გაყიდვასთან შედარებით.

მაგალითი:

კომპანია „C“ ერთობლივი დამუშავებით აწარმოებს სამ პროდუქტს, რაც თვეში 104,000ლ ჯდება. დასამუშავებელი მასალიდან ტიპური თვიური გამოსავლიანობა შემდეგია:

პროდუქტი	გამოსავალი (ლიტრებში)
P	10,000
S	5,000
T	8,000

თითოეული პროდუქტი შესაძლოა შემდგომ დაბეზავდეს. ლიტრზე სარეალიზაციო ფასები და შემდგომი დაბეზავების ხარჯები შემდეგია:

პ რ ო დ უ ქ ტ ი			
დანახარჯები/შემოსავლები/ლიტრი	P	S	T
	ლარი	ლარი	ლარი
შემდგომი დაბეზავება	5.00	3.00	9.00
სარეალიზაციო ფასი:			
შემდგომ დაბეზავებამდე	11.00	14.00	13.00
შემდგომი დაბეზავების შემდეგ	15.00	19.00	20.00

ურჩიეთ კომპანია „C“-ს რომელიმე პროდუქტის შემდგომი დაბეზავების შესახებ.

ამოხსნა:

საერთო დანახარჯები მხედველობაში არაა მისაღები, მხედველობაში მისაღებია მხოლოდ მზარდი დანახარჯები და შემოსავლები:

პ რ ო დ უ ქ ტ ი			
	P	S	T
	ლარი	ლარი	ლარი
სარეალიზაციო ფასი:			
შემდგომ დაბეზავებამდე	11.00	14.00	13.00
შემდგომი დაბეზავების შემდეგ	15.00	19.00	20.00
მზარდი შემოსავლები	4.00	5.00	7.00
შემდგომი დაბეზავების დანახარჯები	(5.00)	(3.00)	(9.00)
მზარდი კონტრიბუცია	(1.00)	2.00	(2.00)

ეს ცხრილი, რომელიც ეფუძნება თითოეული ლიტრის ღირებულებას, აჩვენებს, რომ მხოლოდ S პროდუქტის შემდგომ დაბეზავებას მიეყვართ კონტრიბუციის ზრდისაკენ.

აქედან გამომდინარე, კომპანია „C“-მ მხოლოდ შ პროდუქტის შემდგომი დაბეზავება უნდა დაიწყო და P და T პროდუქტები უნდა გაყიდოს შემდგომი დაბეზავების გარეშე.

4 . 8 . არჩევანი შიდა მომსახურების განყოფილებებსა და გარე მომსახურებას შორის

ამგვარი გადაწყვეტილების მიღებისას არჩევანის გაკეთება ზოგჯერ უწევს ბიზნესის ადმინისტრაციას მაგ. გაყიდვისას არჩევანი შეიძლება გაკეთდეს გაყიდვის აგენტის გარე მომსახურების შეძენასა და კომპანიის თანამშრომლის (გაყიდვის აგენტის) აყვანას შორის.

რელევანტური დანახარჯები

ამ დროს მიღებული გადაწყვეტილება მსგავსია ადრე აღწერილი წარმოებისა თუ შესყიდვაზე მიღებული გადაწყვეტილებისა. განსხვავება იმაში მდგომარეობს, რომ თუ გამოყენებული იქნება შიდა მომსახურების განყოფილება, მაშინ წარმოშობილი დანახარჯები უმეტესად ფიქსირებული იქნება, როცა გარე მომსახურების გამოყენებისას დანახარჯების უმეტესობა ცვლადია.

მაგალითი:

კომპანია „D“ განიხილავს, თვითონ აწარმოოს შესყიდვების ბუღალტრული ჟურნალი, თუ გამოიყენოს გარე საბუღალტრო მომსახურება. წარმოდგენილია ორივე შემთხვევისათვის დანახარჯების შემდეგი შეფასება:

შიდა მომსახურების განყოფილება:

კომპიუტერის შესყიდვის დანახარჯები	1000ლ
კომპიუტერული პროგრამის შეძენა	600ლ
ტექნიკური მომსახურება	700ლ წელიწადში
სააღრიცხვო-საკანცელარიო საქონელი	500ლ წელიწადში
ნახევარი დატვირთვით მომუშავე ბუღალტერი	6000ლ წელიწადში

გარე მომსახურება:

პირველადი დოკუმენტების დამუშავება	0.50ლ თითოეულ დოკუმენტზე
ბუღალტრული რეგისტრების წარმოება	0.50ლ თითოეულ რეგისტრზე
მყიდველების და მომწოდებლების ანგარიშების შეჯერება თითოეულ მომწოდებელზე თვეში	2.00ლ თითოეულ მომწოდებელზე და მყიდველზე
ფინანსური ანგარიშგების მომზადება	500ლ - წლიურად

კომპანია „D“-მ გადაწყვეტილების მიღებამდე უნდა შეაფასოს მოსალოდნელი ოპერაციების რაოდენობა და მონაცემთა რელევანტურობის გათვალისწინებით მიიღოს გადაწყვეტილება, თუშეცა აუცილებელი იქნება ისეთი ხარისხობრივი ფაქტორების გათვალისწინება როგორიცაა:

- მომსახურების საიმედოობა,
- მომსახურების ხარისხი,
- ინფორმაციის დაცულობა.