

თემა: 10 საწარმოო და ოპერაციული მენეჯმენტი ბიზნესში

მასალა ელექტრონული ფორმატით სწავლებისათვის.
სილაბუსით გათვალისწინებული თემა №10 (ნაწილი: პირველი და მეორე)

თემის მასალა იხილეთ სახელმძღვანელოში: უ. სამადაშვილი. ბიზნესის საფუძვლები (მეექვსე გამოცემა, გადამუშავებული, დამატებებით). თეორია, დედააზრი ჩანართით, პრაქტიკუმი, სამეცნიერო-კვლევითი ნაშრომების თემატიკა. თბ. 2016. სილაბუსით გათვალისწინებული თემა №10- ის პირველი ნაწილი გვ.320-328; გვ. 400-404.

მეორე ნაწილი გვ.328-341; გვ. 404-405.

10.1. ბიზნეს –გარიგებები და ეკონომიკური რესუსების

თავმოყრა

10.2. ოპერაციული მენეჯმენტი, როგორც ბიზნესის სტრატეგიის რეალიზაცია

10.3 წარმოების პროცესი, მისი განვითარება და მარაგების მართვა.

10. 4. ფირმის ხარჯების არსი და სახეობები

10.5. საშუალო, ზღვრული ხარჯი და ზღვრული პროდუქტი ბიზნესში.

10.5. ბიზნესის მასშტაბის ეფექტი

10.7. წარმოების ხარჯების ანალიზი და შემცირების გზები

ნაწილი პირველი

10.1. ბიზნეს–გარიგებები და ეკონომიკური რესუსების თავმოყრა

10.2. ოპერაციული მენეჯმენტი, როგორც ბიზნესის სტრატეგიის რეალიზაცია

10.3. წარმოების პროცესი, მისი განვითარება და მარაგების მართვა

ამ თემის მიზანია

შემეცნების რაციონალურ დონეზე გავაცნობიეროთ სად, რითი და როგორ უნდა ვაწარმოოთ მოთხოვნადი პროდუქცია რესურსების მინიმალური დანახარჯებით მაქსიმალური მოგების მიღების მიზნით.

ამ მიზნის მიღწევის გზაზე აუცილებელია:

- გავარკვიოთ რას ნიშნავს ბიზნეს-გარიგებები და ეკონომიკური რესურსების თავმოყრა;
- დავახასიათოთ ფირმა, როგორც სისტემა, რომელიც ასრულებს ოპერაციულ ფუნქციებს, რის შედეგადაც წარმოებული საქონელი და მომსახურება მიეწოდება მომხმარებელს;
- ავხსნათ რა არის საწარმოო და ოპერაციათა მენეჯმენტი, რა განსხვავებაა მათ შორის და რა როლს თამაშობს ბიზნესში;
- დავახასიათოთ წარმოების ანუ კონვერსიის პროცესი და მისი ორი ტიპი: ანალიტიკური და სინთეტიკური კონვერსია, ასევე, მარაგების მართვა.

ვაჩვენოთ რა როლს ასრულებს ოპერაციათა მენეჯმენტი:

- საწარმოო პროცესის შეუფერხებელი და სტაბილური ფუნქციონირების უზრუნველყოფაში;
- წარმოების ხარჯების შემცირებასა და ცვალებადი გარემოსადმი ადაპტირებაში (შეგუებაში).

10.1. ბიზნეს–გარიგებები და ეკონომიკური რესურსების თავმოყრა

აქამდე საუბარი იყო იმაზე, თუ როგორ წყვეტს ბაზარი ფასებისა და სხვა მექანიზმების მეშვეობით რა უნდა იქნას წარმოებული. ამ თემაში კი ყურადღება მახვილდება მეორე ძირითად საკითხზე – როგორ, რესურსების როგორი კომბინაციით იქნას წარმოებული პროდუქცია მაქსიმალური მოგების მისაღებად.

შევნიშნავთ, რომ მეწარმეს, ტექნოლოგებისაგან განსხვავებით, აინტერესებს არა ის, რამდენი ტონა ნედლეული და მასალაა საჭირო ამათუიმ პროდუქციის წარმოებისათვის, არამედ ის თუ რა ღირს საჭირო რესურსები და როგორ იყიდება დამზადებული პროდუქცია, ანუ როგორია წარმოების ხარჯები, შემოსავალი და მოგება.

მოკლედ, მას შემდეგ, რაც მარკეტინგის განყოფილება განსაზღვრავს რა, ვისთვის, რამდენი, როდის და რა ფასად იქნას წარმოებული, დღის წესრიგში დგება მისი დამზადებისათვის საკვანძო ფაქტორების თავმოყრისა და, შესაბამისად, მომხმარებელთათვის გარკვეული ფასეულობების წარმოების საკითხი.

დიახ, ბოლო დრომდე გაბატონებული პრინციპი: “იყიდე იაფად, გაყიდე ძვირად” თანამედროვე ბიზნესში შეიცვალა “რესურსების სამომხმარებლო ფასეულობებად გარდაქმნის იდეით”. მეწარმენი რესურსებს სწორედ იმის შესაქმნელად იყენებენ, რასაც მომხმარებელთათვის გარკვეული ფასეულობა გააჩნია.

ამ ასპექტში, მეწარმისათვის უაღრესად მნიშვნელოვანია თუ რა სახეობისა და რაოდენობის რესურსებია საჭირო საქმის წამოწყებისა და მისი გაგრძელებისათვის? აღნიშნულ კითხვაზე პასუხისათვის უნდა გაესაუბროთ იმ პირებს, ვინც ეწევა ან ეწეოდა მსგავს საქმიანობას, ასევე, მეგობრებს, პოტენციურ კლიენტებს, ბუღალტრებს, ბანკირებს, პროფესიონალებს, რათა მიიღოთ ინფორმაცია თუ რა პრობლემები ახასიათებს თქვენს მიერ წამოწყებულ საქმეს რესურსებით უზრუნველყოფასთან დაკავშირებით.

რესურსების შექენამდე აუცილებელია, ასევე, პარტნიორებთან მოლაპარაკებები, კონტაქტები და შემდეგ კონტრაქტები (გარიგებები, ხელშეკრულებები). გარიგება ნიშნავს შეთანხმებას ორ ან რამდენიმე მეწარმეს შორის, რომლის შესაბამისად მხარეები კისრულობენ ვალდებულებას, ვთქვათ, ხელშეკრულებაში დაფიქსირებული პირობების საფუძველზე შესაბამისი საზღაურით საქონლისა ან მომსახურების მიწოდების შესახებ. მხარეები ვალდებულნი არიან დაიცვან თავიანთი უფლება—მოვალეობანი.

ხელშეკრულება შეიძლება იყოს წერილობითი და ზეპირი. ზეპირი ხელშეკრულება დავის წარმოშობის შემთხვევაში სასამართლოსთვის ან არბიტრაჟისთვის იურიდიულ საფუძველს არ წარმოადგენს. განასხვავებენ, ასევე, პირდაპირ და საშუამავლო გარიგებებს. პირდაპირი გარიგებები იდება მეწარმის მიერ უშუალოდ მისთვის აუცილებელი საქონლის მფლობელებთან. საშუამავლო გარიგებების დროს კი მეწარმე მის მიერ შესაძენი საქონლის მფლობელს უკავშირდება სხვათა (შუამავლების) მეშვეობით. ბიზნეს—გარიგება მაშინ იქნის იურიდიულ ძალას, როდესაც იგი გაფორმებულია მოქმედი სამართლებრივი ნორმების შესაბამისად.

თითოეულ ბიზნეს—ოპერაციას თან ახლავს რამდენიმე გარიგება მეწარმესა და წარმოების სხვადასხვა ფაქტორების მესაკუთრეებს შორის, რომელსაც იქნის მეწარმე მოცემულ ოპერაციაში გამოსაყენებლად. მეწარმე ეკონომიკური რესურსებიდან პირველ რიგში იქნის ფულად რესურსებს. ბიზნესში ეკონომიკური რესურსების თავმოყრასთან დაკავშირებით იდება შემდეგი სახის ხელშეკრულებები (გარიგებები):

ნასყიდობის ხელშეკრულება—გამყიდველი მყიდველს გადასცემს ნედლეულს, მასალებს, დაზგა—დანადგარებს, მასზე საკუთრების უფლებას და შესაბამის საბუთებს, ხოლო მყიდველი უხდის გამყიდველს შესაბამის თანხას;

სასესხო ხელშეკრულება—კრედიტორი მსესხებელს დროებით სარგებლობაში გადასცემს ფულს, ეს უკანასკნელი კი კისრულობს ვალდებულებას დააბრუნოს იგივე თანხა პროცენტითურთ;

შრომითი ხელშეკრულება—დაქირავებული მუშაკი კისრულობს ვალდებულებას შეასრულოს გარკვეული სამუშაო, რისთვისაც დამქირავებელი უხდის მას შეთანხმებულ საზღაურს;

საიჯარო ხელშეკრულება—მოიჯარე გადასცემს მოიჯარეს განსაზღვრულ ქონებას დროებით სარგებლობაში, რისთვისაც მოიჯარე იხდის დათქმულ ვადაში საიჯარო ქირას ფულით ან ნატურით;

ლიზინგის ხელშეკრულება—სალიზინგო ფირმა დაამზადებს ან შეიძენს და მიმღებს გადასცემს განსაზღვრულ ქონებას, რისთვისაც ეს უკანასკნელი იხდის საზღაურს გარკვეული პერიოდულობით;

ფრანჩაიზის ხელშეკრულება—ფრანჩაიზის მიმცემი მიმღებს ხანგრძლივი ვადით გადასცემს არამატერიალური ქონების (სასაქონლო ან სავაჭრო ნიშნები, ნიშუშები, საქონლის წარმოების შექმნის, შეფუთვის, გასაღების, საქმის ორგანიზების კონცეფცია) გამოყენების უფლებას, რისთვისაც ეს უკანასკნელი იხდის გარკვეულ საფასურს და სხვა.

ჩამოთვლილი გარიგებების საფუძველზე ხორციელდება ეკონომიკური რესურსების თავმოყრა და მათი საქონლად და მომსახურებად გარდაქმნა ანუ წარმოების პროცესი. ბიზნესის მართვის ფუნქციები: წარმოება, დაფინანსება, მარკეტინგი და სხვა, სწორედ სამომხმარებლო ფასეულობების შექმნისათვის ხორციელდება. თუ შექმნილია ფასეულობა, მისი რეალიზაციიდან შემოსავლის ნაწილი მოგების სახით რჩება კომპანიას, ნაწილი მაღალი ხელფასის სახით ეძლევა მუშაკებს, ნაწილი —აქციონერებს, ნაწილი— სახელმწიფოს და ყველა თავისებურად ბედნიერია.

10.2 ოპერაციული მენეჯმენტი, როგორც ბიზნესის სტრატეგიის რეალიზაცია

როგორც ითქვა, ყოველი საწარმო მის ხელთ არსებული რესურსების გამოყენებით ქმნის სამომხმარებლო ფასეულობას. თანამედროვე ბიზნესის მენეჯმენტში ტერმინი „წარმოება“ და „ოპერაცია“ ერთი და იგივე მნიშვნელობით გამოიყენება. სინამდვილეში, ტერმინი „ოპერაცია“ უფრო ფართოა და იგი რესურსების გადამუშავებით ნაწარმის დამზადებასთან ერთად მოიცავს წარმოების უზრუნველყოფის სხვა მომსახურე სისტემებსაც. ესაა: ნედლეულისა და მასალების შესყიდვა; შემოტანილი ნედლეულისა და მასალების შემოწმება და შენახვა; შესყიდული ნედლეულისა და მასალების, დეტალების ტრანსფორმაცია პროდუქტად; ხარისხის კონტროლი; მზა ნაწარმის შენახვა და განაწილება—რეალიზება.

ამიტომ, რომ ოპერაციულ მენეჯმენტში მოიაზრება არა მხოლოდ საწარმოო მენეჯმენტი, არამედ ლოგისტიკაც, ინოვაციური მენეჯმენტიც, მარაგებისა და ხარისხის მართვაც და ბიზნესის ორგანიზაციის სხვა მდგენელებიც.

ოპერაციული მენეჯმენტი, უწინარეს ყოვლისა, ბიზნესის სტრატეგიის რეალიზაცია ანუ ფასეულობების შექმნისა და მათი მომხმარებლებამდე დაყვანის ოპერაციათა ერთობლიობაა. ამ ასპექტში, ოპერაციული მენეჯმენტი აკონტროლებს მზა პროდუქციის შექმნის მთლიან პროცესს, მზა პროდუქციისა, რომელსაც საწარმოო რესურსებზე უფრო მეტი ფასეულობა აქვს.

ნაწარმის დამზადება არის არა მხოლოდ პროდუქციის დაპროექტება, მოდერნიზაცია და პერსონალის მომზადება, არამედ მთლიანად ამ პროცესის უზრუნველყოფაც. აღნიშნულიდან გამომდინარე, ოპერაციული მენეჯერის ზრუნვის საგანია, როგორც გამოკვლევების ჩატარება, ახალი პროდუქციის შემუშავება, ახალი ტექნოლოგიების დანერგვა, მომარაგება, სამრეწველო წარმოება და გასაღება, ისე მომხმარებელთა მომსახურება. მოკლედ, ჩვენ ვმსჯელობთ მართვის სტრატეგიაზე მთლიანად წარმოების პოზიციებიდან და არ მხოლოდ მარაგების მართვის ან ლოგისტიკური ოპერაციების პოზიციებიდან.

ოპერაციულ მენეჯერებს პასუხისმგებლობა ეკისრებათ იმაზე, რომ ფირმა ფლობდეს წარმოებისა და ორგანიზაციის მოწინავე მეთოდებს, ახორციელებდეს უწყვეტ მოდერნიზაციას და ინარჩუნებდეს მოწინავე პოზიციებს.

წარმოების სრულყოფა შესაძლებელია მრავალი მიმართულებით. ესაა: წარმოებრივი პროცესისა და პროდუქციის ხარისხის გაუმჯობესება; წუნის პროცენტის შემცირება; ახალი პროდუქციის შემუშავებისა და გამოშვების დაჩქარება; სრულყოფილი ტექნოლოგიების დანერგვა; სრულყოფილი, ახალი მოწყობილობების გამოყენება; სიმძლავრეების გაფართოება; ხარისხის კონტროლისა და შეკვეთილი პროდუქციის გადატვირთვის ოპერატიულობის გაუმჯობესება; მომარაგებისა და შესყიდვის სისტემის რაციონალიზაცია; მეორე ხარისხოვანი საწარმოო ფუნქციების სუბმოიჯარეებისადმი გადაცემა; წარმოების უნარჩუნო წარმოებად გარდაქმნა; მოწინავე ტექნიკისა და შრომის სტიმულირების პროგრესული სისტემის გამოყენება; გაცდენებისა და მოცდენების რაოდენობის მინიმიზება; სამუშაო ადგილების მოწესრიგება; ორგანიზებული სწავლების სიტემის ჩამოყალიბება; ეფექტიანობის ამაღლება და ყოველივე ამით მომხმარებელთა მოთხოვნილებების მაქსიმალური დაკმაყოფილება.

ჩამოთვლილი მიმართულებებით მოწინავე პოზიციების დაკავებისა და, საერთოდ, წარმოების მნიშვნელოვანი გაუმჯობესებისათვის, საჭიროა არსებული მდგომარეობის გულდასმით ანალიზი, ობიექტური შეფასება და ბაზრის მოთხოვნების შესაბამისად უწყვეტი პოზიტიური ცვლილებები.

აუცილებელია, ასევე, ფირმის ყველა ფუნქციონალური განყოფილების ინტეგრაცია მარკეტინგთან, რათა წარმოების გაუმჯობესების მრავალმიმართულებიანი ძალისხმევა დაექვემდებაროს ერთ მიზანს – მომხმარებელთა მოთხოვნილებების უკეთ დაკმაყოფილებას. წარმოების ეფექტიანობა უზრუნველყოფს კონკურენტუნარიანობას, შესაძლებლობას იძლევა გამოყენებული რესურსებიდან მიღებული იქნას მეტი უკუგება, ან მათი

მომჭირნე ხარჯვით შენარჩუნებული იქნას მაღალხარისხიანი პროდუქციისა და მომსახურებისა წინანდელი პარამეტრები.

კონკურენტებზე გამარჯვებისათვის, ფასზე და ხარისხზე დიდ ზრუნვასთან ერთად, ყველა ფირმა უნდა ცდილობდეს დანერგოს ნოვატორული ტექნიკა-ტექნოლოგია და ამ გზით უკეთ დააკმაყოფილოს მომხმარებელთა მოთხოვნილებანი.

საწარმოს ჩამორჩენილობის მახვენებელია შედარებით მაღალი თვითღირებულება, დაბალხარისხიანი პროდუქცია, ან ერთიც და მეორეც ერთად, რაც რესურსების არაეფექტიანი კომბინაციის შედეგია.

10.3. წარმოების პროცესი, მისი განვითარება და მარაგების მართვა

წარმოება, ამ სიტყვის ფართო გაგებით, არის რესურსების საქონლად და მომსახურებად გარდაქმნის პროცესი. ან კიდევ წარმოება არის მატერიალური და არამატერიალური დოვლათის წარმოების პროცესი. სხვაგვარად, წარმოების პროცესი ეს არის ნედლეულისა და მასალების საქონლად და მომსახურებად თანმიმდევრულად გარდაქმნის ანუ კონვერსიის პროცესი.

განასხვავებენ კონვერსიის ორ ტიპს, ესაა: 1. ანალიტიკური კონვერსია, რომლის

დროსაც ერთი და იმავე სახეობის ნედლეულისაგან იწარმოება ერთი ან რამდენიმე პროდუქტი. ასე მაგალითად, ხისაგან იწარმოება მაგიდა, კარადა კარები და სხვა; 2. სინთეტიკური კონვერსია, რომელშიც იგულისხმება სხვადასხვა მასალისაგან ერთი სახეობის პროდუქციის წარმოების პროცესი. ასე მაგალითად, ქსოვილისაგან, ძაფისგან და ღილებისაგან იწარმოება პიჯაკი.

კაცობრიობის მთელი ისტორიის მანძილზე ადამიანები ეძიებდნენ მწარობლურობის ამაღლების გზებს. ამ მიზნით, წარმოების პროცესის გაუმჯობესებას

და მასობრივი წარმოების დანერგვას საფუძვლად დაედო პირველი სამრეწველო რევოლუცია, რომლის დროსაც განხორციელდა ცვლილებები წარმოების საშუალებებში. ესაა:

მექანიზაცია ანუ ხელით შრომის მექანიკური საშუალებებით შეცვლის პროცესი. არამექანიზებული შრომის შემთხვევაში შრომის იარაღების ამოქმედება ხდება ადამიანის კუნთების მეშვეობით (ვთქვათ, ხელის საკერავი მანქანა, ხელის ხერხი, ხელის ბურღი და ა. შ.) და საწარმოო შესაძლებლობა განისაზღვრება ადამიანის ფიზიკური უნარით; მექანიზებული შრომის შემთხვევაში კი აღმძრავ ძალად გამოიყენება ელექტრო ენერჯია, შიდა წვის ძრავა და სხვა (მაგალითად, ელექტრო ხერხი, ელექტრო ბურღი და ა. შ.);

სტანდარტიზაცია არის ერთგვაროვანი საქონლისა და დეტალების შექმნის პროცესი (ვთქვათ, ავტომობილების მასიური წარმოება);

კონვეიერული წარმოების დანერგვა. 1913 წელს წარმოებაში გიგანტური ნახტომი მოხდა, როცა ჰენრი ფორდმა ავტომობილების წარმოებაში კონვეიერი დანერგა. მანამდე ავტომობილს თითქმის ისევე აწყობდნენ, როგორც სახლებს: ე. ი. მუშები ამოირჩევდნენ ერთ ადგილს და მანქანას თავიდან ბოლომდე იქ აწყობდნენ. ფორდის მიერ შემოღებული კონვეიერი ანუ ამწყობი ხაზი კი

მანქანას მუშისკენ გადაადგილებდა. ახლა თითოეულ მუშას მანამდე უნდა დაემთავრებინა თავისი ოპერაცია, ვიდრე მანქანა მის სამუშაო ადგილს გასცდებოდა. თუკი იგი დროულად ვერ ასრულებდა ამოცანას, მაშინ ან ოპერეაციას ცვლიდნენ, ან ამწყობს ათავისუფლებდნენ ან გადაამზადებდნენ მას. ორდის კონვეიერულმა სისტემამ უნიფიცირებული ხარისხის პროდუქციის მასობრივი წარმოება წარმომშვა. თუ კონვეიერული სისტემის დანერგვამდე ავტომობილზე ხელი მიუწვდებოდა მხოლოდ მდიდარ ადამიანებს, კონვეიერის დანერგვის წყალობით ავტომანქანები ხელმისაწვდომი გახდა მილიონობით საშუალო ამერიკული ოჯახისათვის.

სამრეწველო რევოლუციის შემდგომ ეტაპზე ხორციელდება წარმოების ავტომატიზაცია, რობოტიზაცია და კომპიუტერიზაცია.

ავტომატიზაცია. ავტომატური წარმოება მანქანური წარმოების განსაკუთრებული, მაღალი ეტაპია, რომელიც ახალი ტიპის შრომის იარაღებს—ავტომატების გამოყენებას ემყარება. ავტომატური მოწყობილობა შრომის ისეთი იარაღია, რომელიც არა მარტო ასრულებს ნედლეულის გარდამქმნელ მექანიკური ზემოქმედების ფუნქციას, არამედ ამოძრავების (ჩართვის) შემდეგ ადამიანის ჩაურევლადაც მოქმედებს. თუ ჩვეულებრივ მანქანას მართავს მუშა, ავტომატში მართვის ფუნქცია მოცემულია თვით მანქანა-მოწყობილობაში. ამგვარად, ავტომატური მოწყობილობა არა მარტო ცვლის ადამიანის შრომას ფიზიკურ (ან გონებრივ) სამუშაო ოპერაციებში, არამედ საკუთარი მართვის ფუნქციასაც თვითონ ასრულებს. მოკლედ, მექანიკური ოპერაციები მთლიანად გადადის მაქანა-ავტომატებზე, რის გამოც ადამიანი მინიმალურად მონაწილეობს წარმოებრივ პროცესში. სწორედ ამიტომაც, რომ თანამედროვე საწარმოებში წარმოებრივი პროცესი კი მიმდინარეობს, მაგრამ თავად ადამიანები თითქმის არ ჩანან.

რობოტიზაცია. ამავე პერიოდში ხდება ადამიანების მოქმედების ანალოგიური მანქანების ანუ რობოტების გამოყენება, რომლებიც ადამიანების მძიმე და მონოტონური შრომის შემსუბუქების მიზნით შეიქმნა.

საწარმოო პროცესების კომპიუტერიზაცია. ეს უკანასკნელი საშუალებას იძლევა დაზგების რბილი გადართვით გამოშვებული იქნას მრავალფეროვანი ასორტიმენტის პროდუქცია. რობოტებისა და ტექნიკური მოწყობილობების კონტროლის მიზნით კომპიუტერების გამოყენებას კომპიტირეზებული წარმოება ეწოდება. მაგალითად, დრეკადი საწარმოო პროცესების პირობებში ერთი სახეობის პროდუქტიდან მეორეზე გადასაველად საჭიროა ამ პროცესის კომპიტირული მართვა, რაც არ მოითხოვს საამქროების სრულ გადაწყობას. აღნიშნულის წყალობით საწარმოს შეუძლია დღე საბრძოლო ბონგები გამოუშვას, ღამით კი—სათამაშო თვითმფრინავები.

საწარმოს ტექნოლოგიის გაუმჯობესებამ განაპირობა: ეფექტიანობის ამაღლება; კონკურენტუნარიანობის ამაღლება; საწარმოო პროცესის გაუმჯობესება და პროდუქციის მაღალი ხარისხი.

საწარმოო და ოპერაციული მართვის პროცესში უპირველეს ყოვლისა პასუხი უნდა გაეცეს კითხვებს: სად, რისგან და როგორ დაამზადებთ პროდუქციას. ამასთან, მიზანშეწონილია, საწარმოს ყოველი განყოფილების (საწარმოო, მარკეტინგული, საფინანსო, საკონსტრუქტორო) სპეციალისტებისაგან შედგეს გუნდი, რომელიც იმუშავებს ახალი საქონლისა და მომსახურების

შემუშავებაზე. ამ გუნდის ერთობლივი ძალისხმევა მიმართული უნდა იყოს იქითკენ, რომ ახალი საქონელი შეიქმნას სწრაფად და ეფექტიანად. ხარისხის მართვა კი განხილული უნდა იქნას, არა როგორც პროდუქციის წარმოების დამამთავრებელი სტადიაზე კონტროლი, არამედ როგორც პროდუქციის შექმნის მთლიანი პროცესის განუყოფელი ნაწილი.

როგორც ითქვა, ეკონომიკური რესურსების საქონლად და მომსახურებად გარდაქმნის პროცესი არის წარმოება, რომელიც გულისხმობს შემდეგ სახესხვაობებს: საპროექტო წარმოება – იგი განეკუთვნება ე. წ. ერთეულ შემთხვევას, როდესაც ფირმა საპროექტო სამუშაოს ასრულებს და ყველა ოპერაციული სამსახური ამ სამუშაოშია ჩართული. იგი სრულდება ზუსტად მომხმარებლის მოთხოვნის გათვალისწინებით. საპროექტო წარმოების ნაკეთობა იქმნება მხოლოდ ერთხელ. იგი ზომით იმდენად დიდია, რომ ხშირად მისი გადაადგილება შეუძლებელია. იგი იქმნება გარკვეულ ტერიტორიაზე და არა ფაბრიკაში. მის დამზადებაზე პასუხისმგებელია პროექტის ხელმძღვანელი და არა წარმოების მმართველი. საპროექტო წარმოების მაგალითებია: შენობები, გზები, რკინიგზა, გვირაბი და სხვა; ნიმუშების წარმოება. სანიმუშო წარმოებაც ერთეული შემთხვევის ნაწარმს უშვებს. მასზე მუშაობს საკონსტრუქტორო ბიურო, მხატვარი, მოქანდაკე, ინსტრუმენტალური წარმოება და სხვა. სანიმუშო წარმოების მაგალითია: სერიული წარმოებისათვის დაზგის, დეტალის, ავტომობილის და სხვათა ნიმუშის დამზადება; პარტიებით წარმოება. ამ შემთხვევაში

ერთი და იგივე საქონელი პარტიებად მზადდება. პარტიებად წარმოებული საქონლის მაგალითია: ფარმაკოლოგიური, კოსმეტიკური, კვების პროდუქტებისა და სხვათა წარმოება; სერიული წარმოება. სერიული წარმოების პრინციპის თანახმად, რამდენიმე სახეობის პროდუქციის დიდი რაოდენობით (სერიულად) წარმოება უფრო ეფექტიანია, ვიდრე პირიქით; ხაზოვანი ანუ ნაკადური წარმოება. ამ დროს ნაკეთობა დამზადების ერთი პროცესიდან მეორეზე გადადის. იგი გამოიყენება ავტომობილების, საყოფაცხოვრებო ელექტროტექნიკის, გაზისა და ელექტრო ქურების, სარეცხი მანქანებისა და სხვათა წარმოებისას; უწყვეტი წარმოება. ამგვარ წარმოებაში დიდძალი კაპიტალის დაბანდება ხდება, ამიტომ ინვესტიციები ქარხანამ უწყვეტი ანუ დღე და ღამ მუშაობით უნდა დაიბრუნოს. საანალიზო წარმოების მაგალითია: ფოლადის, ელექტრო ენერჯის, ატომური ენერჯის და სხვათა წარმოება. ამასთან მისი ტექნოლოგია არ იძლევა წარმოების პროცესის შეწყვეტის საშუალებას. მაგალითად, ბრძმედის მუშაობა მეტალურგიულ ქარხანაში, ან ატომური ელექტროსადგურის ფუნქციონირება.

ოპერაციულ მენეჯმენტში განსაკუთრებული ადგილი უჭირავს შესყიდვითი ანუ მასალების შექმნითი საქმიანობისა და სასაქონლო-მატერიალური მარაგების მართვას. ორივე ამ პროცესის საბოლოო მიზანია საწარმოს მოგების გაუმჯობესება. ხაზგასასმელია, რომ ხარჯები მასალებისა და მომსახურების შესყიდვაზე შეადგენს დაახლოებით 57 %-ს, ხოლო სხვა დანარჩენი ხარჯები (ხელფასზე გაწეული ხარჯები, ამორტიზაცია, გადასახადები, პროცენტები, ღვიდენდები და მოგება) 43 %-ს.

შესყიდვითი ანუ მასალების შექმნითი საქმიანობა მოიცავს: მასალებზე და მომსახურებაზე მოთხოვნილების ზუსტ შეფასებას; კარგი მომწოდებლების

მოძიებას და შერჩევას; მომწოდებლებთან შეთანხმებას ფასებთან და მოწოდების ვადებთან დაკავშირებით; კონტრაქტებისა და შეკვეთების პირობების განხილვას; იმის დადგენას იქნება თუ არა ფირმა საიმედო მომწოდებელი მთელი სახელშეკრულებო ვადის განმავლობაში.

არსებობს მარაგების სამი ძირითადი ტიპი: ძირითადი მასალების, მაკომპლექტებელი დეტალებისა და სხვათა მარაგები; დაუმთავრებელი წარმოების მარაგები; მზა პროდუქციის მარაგები.

მარაგების არსებობა შესაძლებლობას იძლევა: თავიდან იქნას აცილებული კლიენტთა დანაკარგები მარაგების უქონლობის გამო; კლიენტმა შეისწავლოს საქონელი მის შესყიდვამდე; გამოყენებული იქნას ნედლეულის ფასების შესაძლო ზრდა და შემცირება; უზრუნველყოფილ იქნას საწარმოს მუშაობა შეუფერხებლად და პერსონალის შეუმცირებლად; პროდუქცია გამოშვებული იქნას იმ მოცულობით, რომ უზრუნველყოფილი იქნას ხარჯების მინიმიზება; აიგოს მუშაობა ფასებისა და ხარჯების ზრდაზე; დაცული იქნას თავი გაფიცვებისგან.

რესურსების შესყიდვებისა და მარაგების მართვის ამოცანაა: საჭირო ხარისხის საქონლისა და მომსახურების შექმნა; საჭირო რაოდენობის საქონლისა და მომსახურებისა შექმნა; საქონლისა და მომსახურების შექმნა საჭირო დროს; საქონლისა და მომსახურების შექმნა საჭირო ადგილზე და მომწოდებლებისაგან; საქონლისა და მომსახურების შექმნა კარგ ფასად.

მატერიალურ-ტექნიკური მარაგების დანიშნულებაა რესურსების ყოველ მომდევნო მოწოდებამდე უზრუნველყოს წარმოების მოთხოვნილება. მიტომ საწარმოს უნდა გააჩნდეს რესურსების გარკვეული მარაგი, რათა ყოველ საათს და ყოველდღე მისი შემოტანით არ იყოს დაკავებული. მაგალითად, ბუფეტში ყოველდღიურად იმდენი პური უნდა შემოვიტანოთ, რომ საკმარისი იყოს და ყოველ საათს მისთვის წასასვლელი არ გავხდეთ.

მარაგის შენახვისადმი კომპანიის ცალკეულ განყოფილებას საკუთარი მოტივაცია გააჩნია, რაც ხშირად კონფლიქტებს იწვევს; ამიტომ ფირმის ხელმძღვანელმა სხვადასხვა სამსახურებს შორის თანხმობას უნდა მიღწიოს. ასე მაგალითად: მარკეტინგის ხელმძღვანელი მომხრეა ნაწარმის დიდი რაოდენობით შენახვისა, რათა მოთხოვნის ზრდის შესაბამისად უზრუნველყოს საქონლის სწრაფი მიწოდება; ბუღალტერი მოითხოვს მარაგის დაბალ დონეს, რადგანაც მარაგის შენახვა ძვირი ჯდება და ამცირებს ნაღდი ფულის შემოდინებას. ოპერაციული მმართველი მოითხოვს დიდი რაოდენობის ნედლეულის შენახვას, რათა სწრაფად შესრულდეს შეკვეთა და ა.შ ფირმის ხელმძღვანელმა კი ყველაფერი ეს კომპანიის სასიკეთოდ უნდა დააბალანსოს.

ნაწილი მეორე

10. 4. ფირმის ხარჯების არსი და სახეობები

10.5. საშუალო, ზღვრული ხარჯი და ზღვრული პროდუქტი

ბიზნესში

10.5. ბიზნესის მასშტაბის ეფექტი

10.7 წარმოების ხარჯების ანალიზი და შემცირების გზები

10. 4. ფირმის ხარჯების არსი და სახეობები

საქონლის (მომსახურების) წარმოებისათვის მეწარმე იყენებს შიდა (საკუთარ) და გარე (ნაყიდ) ეკონომიკურ რესურსებს. ფირმის მიერ რესურსების გარედან შექმნაზე გაწეული ხარჯები აყალიბებენ ფირმის გარე ანუ ცხად ხარჯებს, ხოლო ფირმის მიერ გამოყენებული საკუთარი რესურსების ხარჯები არის შიდა ანუ არაცხადი ხარჯები

საბაზრო ეკონომიკის პირობებში ნებისმიერი ბიზნესმენის (მეწარმის) მიზანი მაქსიმალური მოგების მიღებაა. მისთვის სულერთია რას აწარმოებს (ქვემეხს თუ კვების პროდუქტს, ფოლადის მილს თუ ტელევიზორს, ფეხსაცმელს თუ ტანსაცმელს), მთავარია წარმოებულმა საქონელმა და მომსახურებამ მას მოგება მოუტანოს. მოგება ფირმის მთლიან შემოსავალსა და მთლიან ხარჯებს შორის სხვაობაა. სწორედ ამის გამო მეწარმე გამუდმებით ზრუნავს ხარჯების შემცირებაზე, ვინაიდან მასში ჩადებული ყოველი ლარით მცირდება მოგება. ვიდრე წარმოების ხარჯების შემცირების გზებზე ვისაუბრებდეთ, ლოგიკურია გავარკვიოთ თავად წარმოების ხარჯების არსი და ის, თუ რა ნიშნით ხდება მისი კლასიფიკაცია.

ფირმის (წარმოების) ხარჯები არის პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის ხარჯების ერთობლიობა ფულში გამოხატული. იმას კი, რასაც მეწარმე (ფირმა) ღებულობს პროდუქციის რეალიზაციიდან, საერთო ამონაგები ანუ მთლიანი შემოსავალი ეწოდება. **ფირმის მთლიანი შემოსავალი ტოლია გაყიდული ერთეული საქონლის ფასისა და რეალიზებული საქონლის რაოდენობის ნამრავლისა.** საქონლის საბაზრო ფასსა და რეალიზაციის მოცულობას შორის არსებობს უკუპროპორციული დამოკიდებულება.

მოგების სახეობების (ბუღალტრული და წმინდა ეკონომიკური მოგება) გამიჯვნისა და ამის საფუძველზე საწარმოთა მომგებიანობის უკეთ შეფასების მიზნით ფირმის მთლიან ხარჯებს ყოფენ გარე და შიდა (არაფულად) ხარჯებად. გარე ანუ ცხადი ხარჯები ის ფულადი დანახარჯებია, რომელსაც მეწარმე (ფირმა) გაიღებს პროდუქციის წარმოებისათვის საჭირო რესურსების (შენობა-ნაგებობა, ნედლეული-მასალები, ნახევარფაბრიკატები, სამუშაო ძალა და სხვა) გარედან შესაძენად და აისახება საბუღალტრო წიგნში. ნათქვამიდან გამომდინარე, ცხადი ხარჯების ხვედრითი წილი შედარებით მაღალი უნდა იყოს ამწყობ საწარმოებში (ვთქვათ, ქუთაისის ავტომშენებელ ქარხანაში, თბილისის ელმავალშენებელში და სხვა). ცხადი ხარჯები ემთხვევა ბუღალტრულს.

არც თუ იშვიათად მეწარმე სამეურნეო საქმიანობაში იყენებს საკუთარ (შენობა, ტრანსპორტი, ნედლეული, მასალა, შრომა და სხვა) რესურსებსაც. მეწარმის (ფირმის) საკუთარი რესურსების ხარჯი არის არაცხადი

(ალტერნატიული) ხარჯი, რომელიც ბუღალტრულ წიგნში არ აისახება. ეს არაცხადი ხარჯი არ შედის იმ გასაველებში, რასაც ფირმა გაიღებს რესურსების გარედან შექმნისათვის. მაგალითად, მიწის მესაკუთრე, როდესაც თვითონ ამუშავებს ნაკვეთს, უარს ამბობს იმ რენტაზე, რომელიც შეეძლო მას მიეღო მიწის გაიჯარებისას; მუშაკი დაკავებული ინდივიდუალური საქმიანობით არავის მიაქირავებს თავის სამუშაო ძალას და, შესაბამისად, არ ღებულობს ხელფასს; მეწარმე, როდესაც საკუთარ ფულად სახსრებს წარმოებაში აბანდებს, მას ეს სახსრები ვერ შეაქვს ბანკში და, შესაბამისად, ვერ ღებულობს ანაბარზე პროცენტს. ჩამოთვლილი სიტუაციებიდან გამომდინარე, მართალია, მეწარმე საკუთარი რესურსების გამოყენებისას არავის უხდის საფასურს, მაგრამ იმის გამო, რომ მას კუთვნილი რესურსები უმცირდება, მათ ხარჯზე შექმნილი ღირებულება კი იზრდება, ამდენად მან საკუთარი რესურსების ალტერნატიული ღირებულება (ანუ ის შემოსავალი, რომელიც მას შეეძლო მიეღო საკუთარი რესურსების გაყიდვა-გაქირავებისათვის) უნდა ჩართოს წარმოების ხარჯებში, როგორც არაცხადი, ფარული (ალტერნატიული) ხარჯები.

მაგალითად, თვენ გადაწყვიტეთ დამოუკიდებლად გაარემონტოთ საკუთარი ბინა. თქვენი ხარჯები იქნება: შპალერის, საღებავის, წებოს და სხვა ღირებულება, მაგრამ არემონტებდით რა ბინას რამდენიმე დღის განმავლობაში, თქვენ უარი თქვით იმ სამუშაოზე, სადაც შეგეძლოთ ხელფასის მიღება (ვთქვათ, საკუთარ სამსახურში გახვედით უხელფასო შევბულებაში). თქვენი ხარჯების სტრუქტურა ღარებში ასეთ სახეს მიიღებს:

ცხადი ხარჯები:
 შპალერი – 400
 საღებავი – 200
 წებო – 50
 ჯამი – 650

ალტერნატიული ხარჯები:
~~ხელფასი საწარმოში – 300~~
 სულ – 950 (ლარი)

ცხადია, თუ სარემონტო კანტორა იმავე სამუშაოში (მასალების ღირებულების გარდა) მოითხოვს 300 ლარზე ნაკლებს, მაშინ მიაკითხავთ მას, ხოლო თუ ამ თანხაზე მეტს მოითხოვს, მაშინ, ბუნებრივია, თავად გაარემონტებთ ბინას. ამრიგად, განვასხვავეთ რა ცხადი და არაცხადი ხარჯები, შეგვიძლია განვსაზღვროთ რა მოიაზრება ბუღალტრული და წმინდა ეკონომიკური მოგების ქვეშ. ბუღალტრული ანუ ფინანსური მოგება არის სხვაობა ფირმის მთლიან შემოსავლებსა და ცხად ხარჯებს შორის. საწარმოთა ხელმძღვანელებს, როგორც წესი, მოგების ამ სახეობასთან (ბუღალტრულ მოგებასთან) აქვთ საქმე. ხოლო წმინდა ეკონომიკური მოგება არის ფირმის მთლიანი შემოსავლებისა და

ცხადი და არაცხადი ხარჯების ჯამის სხვაობის ტოლი. მაშასადამე, ბუღალტრული მოგება წმინდა ეკონომიკურ მოგებას აღემატება არაცხადი ხარჯებით.

არაცხადი ხარჯების ხვედრითი წილი შედარებით დიდია საკუთარი რესურსების ფართოდ გამოყენებაზე დამყარებულ სავაჭრო, საყოფაცხოვრებო მომსახურების, საზოგადოებისა და სხვა საწარმოებში. მაგალითად, მეწარმემ შესაძლოა სასაღილო გახსნას საკუთარი შენობის პირველ სართულზე, გამოიყენოს საკუთარი და ოჯახის წევრების შრომა, ტრანსპორტი, თვით მოწეული დვინო, ფქვილი, ხორცი, კარტოფილი და ა.შ.

გამოსაშვები პროდუქციის მოცულობაზე დამოკიდებულების მიხედვით განასხვავებენ მუდმივ და ცვლად ხარჯებს. ხარჯებს, რომელიც პროდუქციის მოცულობის ცვალებადობასთან (ზრდა ან შემცირება) ერთად არ იცვლება, ეწოდება **მუდმივი ხარჯები**. ხოლო იმ ფაქტორებს, რომლებშიც განხორციელებულია ეს ხარჯები, წარმოების მუდმივი ფაქტორები ეწოდება. **მუდმივი ხარჯების სახეობებია:** საიჯარო გადასახადი, ქონებაზე გადასახადი, უმაღლესი მმართველური პერსონალის ხელფასი, კრედიტზე სარგებელი და ა.შ. მუდმივი ხარჯები მაშინაც კი გაიღება, როდესაც წარმოება საერთოდ გაჩერებულია, ე. ი. წარმოებული პროდუქცია ნულის ტოლია. მაშასადამე, საწარმო შეიძლება გაჩერებული იყოს, მაგრამ საიჯარო გადასახადის გადახდა მას მაინც მოუწევს.

ხარჯებს, რომელიც პროდუქციის მოცულობის ცვალებადობასთან (ზრდა ან შემცირება) ერთად იცვლება, **ცვლადი ხარჯები ეწოდება**. ხოლო ის ფაქტორები, რომლებშიც ცვლადი ხარჯებია განხორციელებული, არის ცვლადი ფაქტორები. **ცვლადი ხარჯების სახეობებია:** ნედლეულზე, მასალებზე, სათბობზე, ნარდად მომუშავე მუშაკების ხელფასებზე და სხვაზე გაღებული ხარჯები. როცა წარმოება გაჩერებულია, ანუ საწარმო არაფერს აწარმოებს, ცვლადი ხარჯები ნულის ტოლია.

მაგალითად, როდესაც თქვენ სამეწარმეო დანიშნულებით იძენთ ავტომობილს, ეწვეით მუდმივ ხარჯებს, რამდენადაც მისი ფასი არ არის დამოკიდებული იმაზე, ყოველდღე გამოიყენებთ მას თუ არა. აი, თანხა კი გაღებული ბენზინის შეძენაზე ყოველდღე ირყევა, რადგანაც იგი დამოკიდებულია იმაზე, რამდენად ინტენსიურად გამოიყენებთ ავტომანქანას.

მუდმივი და ცვლადი ხარჯების ჯამი ტოლია მთლიანი ხარჯებისა. თუ პროდუქციის წარმოება ნულის ტოლია ე. ი. წარმოება გაჩერებულია, მაშინ მთლიანი ხარჯი ტოლია მუდმივი დანახარჯისა. წარმოების ზრდასთან ერთად მატულობს მთლიანი დანახარჯიც, რადგანაც მუდმივ დანახარჯებს ემატება ცვლადი დანახარჯებიც.

ბიზნესისათვის მუდმივი დანახარჯები უფრო მნიშვნელოვანია თუ ცვლადი? ბიზნესისათვის ყველაზე მნიშვნელოვანია მთლიანი დანახარჯი, ანუ მუდმივი და ცვლადი დანახარჯების არითმეტიკული ჯამი.

ხარჯების მუდმივ და ცვლად სახეობებად დაყოფა ხანმოკლე პერიოდის მიხედვით ხდება. ხანგრძლივი პერიოდის მიხედვით კი ყველა ხარჯი ცვლადია.

მაგალითად, თუ მოცემული საწარმოს რესურსები სრულად არ არის დატვირთული და მის პროდუქციაზე მოთხოვნა გაიზარდა, მაშინ ამ საწარმოს შეუძლია, საკუთარი შენობისა და დაზგა-დანადგარების სრული დატვირთვით ანუ მუდმივი კაპიტალის შეუცვლელად გაზარდოს პროდუქციის გამოშვება. ამ შემთხვევაში საქმე გვაქვს ხანმოკლე პერიოდთან. მაშასადამე, **ხანმოკლე არის დროის ისეთი ინტერვალი, რომლის განმავლობაშიც წარმოების მოცულობის გადიდება შესაძლებელია მხოლოდ ცვლადი ხარჯების გაუმჯობესებით.**

იმ შემთხვევაში, თუ საწარმოს რესურსები სრულად არის დატვირთული და მის პროდუქციაზე იზრდება მოთხოვნა, მაშინ მას ამ გაზრდილი მოთხოვნის დაკმაყოფილება მოუწევს ახალი შენობის, ახალი დაზგა-დანადგარების და სხვათა აგება-შექმნის გზით, რაც შესაბამისად ხანგრძლივ პერიოდს მოითხოვს. მაშასადამე, **ხანგრძლივი დროის ინტერვალი არის დროის მონაკვეთი, რომლის განმავლობაშიც წარმოების მოცულობის გადიდება შესაძლებელია არა მხოლოდ ცვლადი, არამედ მუდმივი ხარჯების გაუმჯობესებითაც.** ე. ი. გრძელვადიან პერიოდში მუდმივი ფაქტორები არ არსებობს, ყველა ფაქტორი ცვლადია.

გრძელვადიანი პერიოდი შეიძლება იყოს ერთი თვე, თუ ამ დროში საწარმოს შეუძლია შეცვალოს დანახარჯი წარმოების ყველა ფაქტორზე. ასევე, შესაძლებელია ერთი წელი განხილულ იქნას, როგორც მოკლევადიანი პერიოდი, თუ ამ დროის განმავლობაში თუნდაც ერთი წარმოების ფაქტორი დარჩება უცვლელი (მუდმივი).

არსებობს კლასიფიკაციის სხვა სახეობაც, სახელდობრ, ხარჯების დაყოფა პირდაპირ და ირიბ (ზედნადებ) ხარჯებად.

პირდაპირია ხარჯები, რომელიც შეიძლება სრულად მიეკუთვნოს საქონელს ან მომსახურებას. ესენია:

- ნედლეულისა და მასალების ღირებულება, რომელიც გამოიყენება საქონლისა და მომსახურების წარმოება-რეალიზაციისათვის;
- იმ მუშაკთა სანარდო ხელფასი, რომლებიც უშუალოდ არიან დაკავებულნი საქონლის წარმოებით;
- სხვა პირდაპირი ხარჯები, რომლებიც ასე თუ ისე კავშირში არიან საქონელთან.

ირიბი (ზედნადები) ხარჯები, რომელიც უშუალო (პირდაპირ) კავშირში არ არის ამა თუ იმ საქონელთან, მაგრამ მთლიანად ფირმას მიეკუთვნება. ასეთებია:

- ხარჯები ადმინისტრაციული აპარატის შენახვაზე;
- საიჯარო ქირა;
- ამორტიზაცია;
- პროცენტი კრედიტზე.

წარმოების ოპტიმალური მოცულობის განსაზღვრისათვის უნდა ერვეოდეთ ისეთ კატეგორიებში, როგორცაა; საშუალო ხარჯი, ზრევრული პროდუქტი და კლებადი უკუგების კანონი.

10.5. საშუალო, ზღვრული ხარჯი და ზღვრული პროდუქტი ბიზნესში

მუდმივი და ცვალებადი ხარჯების ჯამი არის ბიზნესის (წარმოების) საერთო ხარჯები. წარმოების საერთო (მთლიანი) ხარჯებისა და ფირმის მიერ წარმოებული პროდუქციის მთლიანი მოცულობის განაყოფი არის **წარმოების საშუალო ხარჯები**, ანუ ერთეულ პროდუქციაში განხორციელებული ხარჯები, რომელსაც ფულში გამოხატულს **პროდუქციის თვითღირებულება ეწოდება**. სხვაგვარად, საშუალო დანახარჯი უნგენებს, თუ რა ჯდება საშუალოდ ერთეული პროდუქციის წარმოება.

ანალოგიურად გაიანგარიშება საშუალო მუდმივი და საშუალო ცვლადი ხარჯები. **საშუალო მუდმივი ხარჯი ტოლია** მუდმივი ხარჯების ჯამისა და წარმოებული პროდუქციის რაოდენობის განაყოფისა, ხოლო **საშუალო ცვლადი ხარჯი ტოლია** ცვლადი ხარჯების ჯამისა და წარმოებული პროდუქციის რაოდენობის განაყოფისა. **საშუალო მთლიანი ხარჯები კი ტოლია** საშუალო მუდმივი და საშუალო ცვლადი ხარჯების ჯამისა

ტერმინი “ზღვრული” ნიშნავს ”დამატებითს.” წარმოების ფაქტორის ზღვრული პროდუქტი არის პროდუქციის მოცულობის ნამატი, რომელიც მიიღება ამ ფაქტორის რაოდენობის ერთი ერთეულით გაზრდის შედეგად. **სხვაგვარად, ზღვრული პროდუქტი არის** სხვა ფაქტორების უცვლელობის პირობებში ერთი რომელიმე ფაქტორის მატებით მიღებული პროდუქტი. მაგ. ორი მკერავი თვეში 22 კოსტიუმს კერავს, თუ დავიჭირავებთ მესამე მკერავს – საერთო პროდუქტი გაიზრდება 36 კოსტიუმამდე. ამ შემთხვევაში ზღვრული პროდუქტია: $36-22=14$ (კოსტიუმი).

ზღვრული ხარჯი კი არის ზღვრულ პროდუქტში განხორციელებული ხარჯები. მაგ. 100 კოსტიუმის წარმოებისათვის საჭიროა 1000 ლარის ხარჯი. დამატებითი მუშის დაქირავებით შეიქმნა 150 კოსტიუმი, ხარჯმა კი 15000 ლარი შეადგინა. ამ შემთხვევაში ზღვრული ხარჯი ტოლი: $1500-1000=500$ ლარის. თუ ზღვრული ხარჯი აღემატება საშუალო ხარჯს, მაშინ ნორმალური მოგების მიღება ვეღარ ხერხდება და ბიზნესი ეკონომიკურად მიზაშეუწონელი ხდება.

ზემო თქმულთან დაკავშირებით ისმის კითხვა – როდის შეიძლება ვაწარმოოთ პროდუქციის დამატებითი ერთეული? – პროდუქციის დამატებითი ერთეული უნდა ვაწარმოოთ მხოლოდ იმ შემთხვევაში, თუ მისი წარმოება მოიტანს მოგებას, ე.ი. თუ დამატებითი პროდუქტი შემოსავალს უფრო მეტად ადიდებს, ვიდრე დანახარჯებს. თუ პროდუქციის დამატებითი ერთეულის წარმოება დანახარჯებს უფრო მეტად ადიდებს, ვიდრე შემოსავალს, მაშინ მისი წარმოება მიზანშეუწონელია. პროდუქციის გამოშვების ოპტიმალური სიდიდის განსაზღვრისას, მწარმოებელი უნდა დაემყაროს ზღვრული დანახარჯების ცნებას, რომლის მიხედვითაც ზღვრული დანახარჯები ზღვრული შემოსავლის ტოლი (ან მასზე ნაკლები) უნდა იყოს.

თუ წარმოებაში გამოყენებული რესურსების ნაწილი რჩება უცვლელი და მათ ემატება დამატებითი სხვა რესურსი, მაშინ გამოშვების მოცულობა დასაწყისში შეიძლება გაიზარდოს, მაგრამ შემდეგ, როდესაც დაირღვევა რესურსების ოპტიმალური თანაფარდობა დადგება მომენტი, როცა წარმოებაში ჩართული დამატებითი რესურსი სულ უფრო ნაკლებ და ნაკლებ უკუგებას მოგვცემს. ამ შემთხვევაში ძალაშია კლებადი უკუგების ანუ კლებადი ზღვრული მწარმოებლურობის კანონი. ეს უკანასკნელი სხვა არაფერია თუ არა ცვლადი დანახარჯების ზრდა პროდუქციის ერთეულზე მუდმივი ხარჯების უცვლელობის პირობებში. ზღვრული უკუგება კი ეს არის წარმოების მოცულობის ნაზრდი, განპირობებული რესურსის დამატებითი ერთეულის გამოყენებით.

10.6. ბიზნესის მასშტაბის ეფექტი

გრძელვადიან პერიოდში ფირმა ესწრაფვის გააუმჯობესოს წარმოების მოცულობა ყველა ფაქტორის გადიდებით ანუ ბიზნესის მასშტაბის გადიდებით. წარმოებაში დამატებითი ფაქტორების ჩართვა ანუ წარმოების (ბიზნესის) მასშტაბის გადიდება დადებით, უარყოფით ან უცვლელ ზეგავლენას ახდენს შრომის მწარმოებლურობაზე. **მასშტაბის ეფექტი დადებითია**, თუ პროდუქციის რაოდენობის ზრდისას წარმოების საშუალო საერთო ხარჯები (ე.ი. დანახარჯები პროდუქციის ერთეულზე – თვითღირებულება) მცირდება; **მასშტაბის ეფექტი უარყოფითია** თუ ეს საშუალო საერთო დანახარჯები (თვითღირებულება) იზრდება, ხოლო საშუალო ხარჯების უცვლელობის პირობებში – **ეფექტი უცვლელია**.

ბიზნესის მასშტაბების გაფართოებით გამოწვეული ეკონომია განპირობებულია იმით, რომ:

- მსხვილ ბიზნესში (საწარმოებში) რესურსები შედარებით დაბალ ფასებში შეიძინება დიდი პარტიობით;
- საწარმოს სიდიდის ზრდის კვალობაზედ წარმოებაში და მართვაში უმჯობესდება სპეციალიზაციის გამოყენების შესაძლებლობანი;
- მსხვილ ბიზნესში უკეთესი პირობებია მაღალმწარმოებლური და ძვირადღირებული მოწყობილობების გამოყენებისა;
- მსხვილ ბიზნესში ადგილი აქვს საერთო ხარჯების (ელექტრო ენერჯია, გათბობა) ეკონომიას;
- მსხვილ ბიზნესში დიდი შესაძლებლობებია წარმოების ნარჩენების საფუძველზე დამხმარე წარმოების განვითარებისა და საქმიანობის დივერსიფიკაციისა.

მსხვილ საწარმოებში უარყოფითი ეფექტი გამოხატულობას პოულობს მართვადობის მოშლაში:

- ფირმა მოუქნელი ხდება, სხვადასხვა ტერიტორიაზე განთავსებულ ფილიალებში მართვის დაბალეფექტიანობის გამო;

- ძნელდება ფირმის ხელმძღვანელობის მიერ მიღებული გადაწყვეტილების რეალიზაციაზე კონტროლი;
 - ცალკეული ქვედანაყოფების ლოკალური ინტერესები წინააღმდეგობაში მოდის მთლიანად ფირმის ინტერესებთან;
 - იზრდება ინფორმაციის გადაცემისა და დამუშავების ხარჯები.
- ყოველივე ზემოთ თქმულის ცოდნა გვესაჭიროება იმისათვის, რომ შეგვეძლოს ბიზნესის ხარჯების გაანგარიშება.

10.7 წარმოების ხარჯების ანალიზი და შემცირების გზები

წარმოების ხარჯების ანალიზისას გამოყოფენ ხარჯების შემდეგ ეკონომიკურ ელემენტებს:

- ნედლეული და ძირითადი მასალები;
- ნაყიდი მაკომპლექტებელი ნაკეთობანი და ნახევარფაბრიკატები;
- დამხმარე მასალები;
- სათბობი და ენერჯია;
- ხელფასი;
- ძირითადი კაპიტალის ამორტიზაცია;
- სხვა ფულადი ხარჯები.

ხარჯების ცალკეული სახეობების ღირებულების თანაფარდობა მთლიან ხარჯებთან გვიჩვენებს თვითღირებულების სტრუქტურას, რაც დარგების მიხედვით მნიშვნელოვნად განსხვავებულია. ასე მაგალითად, მომპოვებელ დარგებში მაღალია ხელფასის ხვედრითი წილი, ეს მაშინ, როდესაც მსუბუქ და კვების მრეწველობაში ნედლეულისა და მასალების ხარჯი შეადგენს დანახარჯთა საერთო ჯამის 80-90%-ს, ელქტროსადგური კი მარალი კაპიტალტევადობით გამოირჩევა.

ფირმის მომგებიანობის გარკვევისათვის საჭიროა პროდუქციის ერთეულის თვითღირებულების გაანგარიშება, რასაც კალკულაცია ეწოდება.

როგორც ითქვა, მეწარმე, რომელიც მოგების მიღებას ესწრაფვის, დღენიადაგ ხარჯების შემცირებაზე ფიქრში უნდა იყოს, ვინაიდან ზარალიანი საწარმოების მხარდაჭერა საბაზრო ეკონომიკის პირობებში გამონაკლისია და არა წესი, რასაც სოციალიზმის დროს ჰქონდა ადგილი.

საზგასანმელია, რომ ხშირად ხარჯების ეკონომია თავად მოითხოვს გარკვეული შრომის, კაპიტალის და ფინანსურ ხარჯებს. ამიტომ დანახარჯები ხარჯების ეკონომიისათვის მაშინ არის გამართლებული, როცა ეკონომიის ეფექტი ბევრად სჭარბობს მის მიღებაზე გაწეულ ხარჯებს. სხვაგვარად, არც

დამატებითი ხარჯები და არც ეკონომია თვითმიზანი არ არის. ისინი ეკონომიკურად მაშინ არიან გამართლებულნი, როდესაც ზრდიან მოგებას.

მეწარმემ ხარჯების შემცირების მიზნით მუდმივი და ცვალებადი კაპიტალი ისეთი თანაფარდობით უნდა შეარჩიოს, რომ ჯერ ერთი, არცერთი ფაქტორი არ მოცდეს, და მეორე, საჭირო რაოდენობის პროდუქცია წარმოებული იქნას მინიმალური დანახარჯებით. თუ ბაზარზე შრომა უფრო იაფია ვიდრე კაპიტალი, მაშინ მეწარმემ წარმოებაში დიდი რაოდენობით შრომა უნდა შეიყვანოს; თუ საქონელზე მოთხოვნა დაეცა, ხოლო მის წარმოებისათვის საჭირო რესურსებზე ფასები გაიზარდა, მაშინ დამატებითი პროდუქციის წარმოებას სჯობია რესურსების გაყიდვა;

თუ მოსალოდნელია ნედლეულზე ფასების ზრდა, მაშინ ხელსაყრელია დიდი მარაგების გაკეთება; საწარმოში ახალი ტექნიკისა და ტექნოლოგიის დანერგვა მაღალკვალიფიციური მუშაკის დაქირავებას მოითხოვს, რაც, შესაბამისად, ზრდის მასზე მოთხოვნას და მის დაქირავებაზე ხარჯებს. მოკლედ, მეწარმემ, კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე, ფაქტორების იმდაგვარი კომბინაცია უნდა მოახდინოს, რომ რესურსების მინიმალური დანახარჯებით მიიღოს პროდუქციის წინასწარ განსაზღვრული მოცულობა.

თემა: 10 საწარმოო და ოპერაციული მენეჯმენტი ბიზნესში

დედააზრი

საწარმოს ჩამოყალიბების მთავარი მოტივი მოგების მიღების მიზნით მომხმარებლისთვის საქონლისა და მომსახურების მიწოდებაა. მაგრამ საქონელი, რომ მიაწოდო, ჯერ უნდა აწარმოო. საქონლის წარმოებისათვის კი საჭიროა ეკონომიკური რესურსები. ეს რესურსები უპირატესად სხვათა საკუთრებაა, რომლებიც მუქთად არ დათმობენ. საჭიროა მათი შეძენისათვის გარკვეული ხარჯების გაღება. შექენამდე კი აუცილებელია კონტაქტი და შემდეგ კონტრაქტი (ხელშეკრულება).

წარმოება სწორედ აკუმულირებული (მოზიდული) რესურსების საქონლად და მომსახურებად გარდაქმნის პროცესია. **სხვაგვარად, წარმოების პროცესი** ეს არის ნედლეულისა და მასალების საქონლად და მომსახურებად თანმიმდევრულად გარდაქმნის ანუ **კონვერსიის პროცესი. განასხვავებენ კონვერსიის ორ ტიპს, ესაა: 1.ანალიტიკური კონვერსია; 2. სინთეტიკური კონვერსია.**

საწარმოო სისტემა სამრეწველო წარმოების ორგანიზების სიტემაა, რომლის ელემენტებია: **1)წარმოებრივი პროცესი.** წარმოებრივი პროცესის გაუმჯობესებას საფუძვლად უდევს წარმოების საშუალებების ცვლილების პროცესი, რომელიც გადის შემდეგ თანმიმდევრულ სტადიას: **მექანიზაცია** ანუ ხელით შრომის ნაწილობრივ მექანიკური საშუალებებით შეცვლის პროცესი; **სტანდარტიზაცია** ანუ ერთგვაროვანი საქონლისა და დეტალების შექმნის პროცესი; **კონვეიერული წარმოების დანერგვა; ავტომატიზაცია,** რომლის დროსაც მექანიკური

ოპერაციები მთლიანად გადადის მაქანა-ავტომატებზე, რის გამოც ადამიანი მინიმალურად მონაწილეობს წარმოებრივ პროცესში; **საწარმოო პროცესების კომპიუტერიზაცია შემუშავების სტადიიდან წარმოებრივი პროცესების მართვამდე.** რის შედეგადაც იქმნება შესაძლებლობა დაზგების რბილი გადართვით მრავალფროვანი ასორტიმენტის პროდუქციის გამოშვებისა;

2) რესურსები-ნედლეული, მასალები, შრომა. წარმოების სამეცნიერო-ტექნიკური განვითარების დონიდან გამომდინარე შრომა შეიძლება იყოს სამი ტიპის: ა) შაბლონური; ბ) ნახევრად შაბლონური; გ) შემოქმედებითი.

ა) შაბლონური შრომა განსხვავდება შესასრულებელი ოპერაციების ერთფროვანებით, სამუშაოს თანაბარზომიერებით, რიტმულობითა და მოქმედების მუდმივი ადგილით. ის მკაცრად ექვემდებარება საქმიანობის ტექნოლოგიურ სქემებსა და პრინციპებს. ფასდება მოცემული პირობებისათვის მიღებული საწარმოო ნორმატივების შესრულების სიზუსტის მიხედვით. **შაბლონური შრომის წარმომადგენელია:** კონვეიერზე მომუშავე, მბეჭდავი მემანქანე და სხვა. **შაბლონური შრომისათვის დამახასიათებელია:** საქმიანობის მკაცრი რეგლამენტაცია; შრომის მკაცრი დანაწილება საშემსრულებლო და ორგანიზაციულ შრომათ; შრომის შედეგებზე შემსრულებლის პასუხისმგებლობის შეზღუდულობა.

ბ) ნახევრად შაბლონური შრომა. ამგვარი შრომის დროს მუშაკი ასრულებს ოპერაციების დასრულებულ კოპლექსს და კისრუბლობს პასუხისმგებლობას წარმოების გარკვეული უბნის ფუნქციონირებაზე. საჭიროების შემთხვევაში ნახევრად შაბლონური შრომის მუშაკი ასორციელებს შრომის პროცესის კორექტირებას შეცვლილი პირობების შესაბამისად. **ნახევრად შაბლონური შრომის წარმომადგენლები არიან:** მშენებლები, მებათქაშე-მღებავები, ლაბორანტები, ოფისის მოსამსახურეები, სტატისტიკოსები და სხვა. ნახევრად შაბლონური შრომის შემსრულებელი ასრულებს რიგ ფუნქციებს ორგანიზაციაში და კისრულობს განსაზღვრულ ინდივიდუალურ პასუხისმგებლობას.

გ) შემოქმედებითი შრომა ემყარება დაგროვილი პრაქტიკული და თეორიული ცოდნის კრიტიკულ გააზრებას, ახალი იდეების, ჰიპოთეზების ძიებას და მათ საფუძველზე ცოდნაზე დამყარებულ სრულყოფილ ტექნოლოგიებსა და ორგანიზების ფორმებს. **შემოქმედებითი შრომის წარმომადგენლები არიან:** მდივანი-რეფერენტები, ექიმები, ადვოკატები, მასწავლებლები და სხვა. სამეცნიერო-ტექნიკური რევოლუციის პირობებში შემოქმედებითი შრომა სცილდება თავისი გავრცელების სტრატეგიულ სფეროებს და სულ უფრო მეტად ინერგება საწარმოო პროცესებში. **ამგვარი შრომის წარმომადგენლები არიან:** ავტომატიზებული სისტემების გამმართველები, ოპერატორები, კონსტრუქტორები, დიზაინერები და სხვა. **მსოფლიო ტენდენცია ასეთია:** განვითარებულ ქვეყნებში შემოქმედებითი შრომით დაკავებულთა წილი 1900-1986 წლებში გაიზარდა 20-დან 44%-მდე; შაბლონური შრომით დაკავებულთა წილი შემცირდა 47-დან 13%-მდე; ნახევრად შაბლონური შრომით დაკავებულთა წილი კი გაიზარდა 33%-დან 43%-მდე;

3) პროდუქცია არის ფირმის ან საწარმოო ქვეგანყოფილების საქმიანობის შედეგი. **საწარმოს ტექნიკა-ტექნოლოგიის გაუმჯობესებამ განაპირობა:** ეფექტიანობის ამაღლება; კონკურენტუნარიანობის ამაღლება; საწარმოო პროცესის გაუმჯობესება და პროდუქციის მაღალი ხარისხი.

გამოსაშვები პროდუქციის ასორტიმენტიდან გამომდინარე, საწარმოო პროცესი შეიძლება იყოს მარტივი და რთული. **მარტივი პროცესი** გულისხმობს ერთი პროდუქციის ან მომსახურების გამოშვებას. **რთული** - გულისხმობს სხვადასხვა რესურსების გამოყენებას და ფართო ნომენკლატურის პროდუქციის დამზადებას. ამ უკანასკნელისთვის აუცილებელია პროცესის „რესურსები-პროდუქცია“ დაპროექტება, რაც ითვალისწინებს სხვადასხვა მიზნების შეხამებას.

წარმოება გულისხმობს შემდეგ სახესხვაობებს: საპროექტო წარმოება, ნიმუშების წარმოება, პარტიებით წარმოება, ხაზოვანი წარმოება და უწყვეტი წარმოება.

არსებობს წარმოების ორგანიზების სამი ძირითადი სქემა: პირველი სქემის შესაბამისად, გადამუშავების პროცესში ნედლეული გადადის თანმიმდევრულად ერთი ადგილიდან მეორისაკენ. ის ყველა განყოფილებაში განიცდის სპეციალურ გადამუშავებას; **მეორე სქემის დროს,** კონვეირული გადამუშავების შემთხვევაში, ნედლეული მოძრაობს კონვეირზე და განიცდის თანმიმდევრულ გადამუშავებას; **მესამე სქემის შემთხვევაში,** ფიქსირებულ პოზიციაში გადამუშავება გულისხმობს პროდუქციის ერთ ადგილზე აწყობას, სადაც ხდება აუცილებელი მოწყობილობის, ნახევარფაბრიკატებისა და კვალიფიციური მუშახელის კონცენტრაცია.

სამეურნეო საქმიანობის ხასიათიდან გამომდინარე გამოყოფენ ლოგისტიკის შემდეგ სახეობებს: მომარაგებითი-შესყიდვითი ლოგისტიკა დაკავშირებულია მატერიალური რესურსების მომარაგების პროცესებთან. ის წყვეტს ყველა იმ საკითხს, რომელიც დაკავშირებულია საწარმოს მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგების, პროდუქციის წარმოების მოსამზადებელ პროცესებთან; **საწარმოო ლოგისტიკა** მოიცავს ყველა იმ საკითხს, რომელიც დაკავშირებულია მატერიალური რესურსების მართვის ორგანიზებასთან (აქ შედის ყველაფერი ნედლეულიდან მზა პროდუქციამდე, მათ შორის ნედლეულის, მაკომპლექტებელი ნაკეთობების და მასალების მიწოდება უშუალოდ სამუშაო ადგილებზე). **განაწილებითი (მარკეტინგული) ლოგისტიკა**–ეს არის ლოგისტიკა, რომელიც სპეციალიზდება პროდუქციის რეალიზაციაზე და მიწოდებაზე “ზუსტად დროში” პრინციპით-მიმწოდებელიდან მომხმარებელამდე. ყოველივე ზემოთქმულიდან გამომდინარე, თანამედროვე ბიზნესის წარმატებულობისათვის უაღრესად მნიშვნელოვანია ლოგისტიკის თეორიული და პრაქტიკული ცოდნის დაუფლობა და მისი გონივრული გამოყენება სამეწარმეო საქმიანობაში.

თანამედროვე ბიზნესის მენეჯმენტში ტერმინი „წარმოება“ და „ოპერაცია“ ერთი და იგივე მნიშვნელობით გამოიყენება. სინამდვილეში, ტერმინი „ოპერაცია“ უფრო ფართოა და იგი რესურსების გადამუშავებით ნაწარმის დამზადებასთან ერთად მოიცავს წარმოების უზრუნველყოფის სხვა მომსახურე სისტემებსაც. ესაა: ნედლეულისა და მასალების შესყიდვა; შემოტანილი ნედლეულისა და მასალების შემოწმება და შენახვა; შესყიდული ნედლეულისა და მასალების, დეტალების ტრანსფორმაცია პროდუქტად; ხარისხის კონტროლი; მზა ნაწარმის შენახვა და განაწილება–რეალიზება.

მოსალოდნელი ინფლაციის დროს **საწარმოო განყოფილება** წარმოების პროცესის უწყვეტობისათვის ცდილობს შეიქმნას დიდძალი მატერიალური რესურსების მარაგი; **მარკეტინგულ სამსახურს** აინტერესებს მზა პროდუქციის დიდი მარაგი, რათა გაზრდილი მოთხოვნა ოპერატიულად დააკმაყოფილოს; **ბუღალტრული სამსახური** კი დაინტერესებულია როგორც რესურსების, ისე მზა

პროდუქციის მარაგების მინიმიზებით და სასაწყობო, დაცვის და სხვა ხარჯების ეკონომიით. ამიტომ მათ შორის კონსენსუსის მოძებნა ზოგჯერ ძალიან ძნელდება. მოკლედ, მეწარმემ, კონკრეტული სიტუაციიდან გამომდინარე, ფაქტორების იმდავარი კომბინაცია უნდა მოახდინოს, რომ რესურსების მინიმალური დანახარჯებით მიიღოს პროდუქციის წინასწარ განსაზღვრული მოცულობა.

კითხვები აუდიტორიაში განხილვისათვის და შემოწმებისათვის

1. რა არის ხელშეკრულება (გარიგება) და რა სახეობებისა შეიძლება იყოს იგი?
2. ბიზნესში ეკონომიკური რესურსების თავმოყრასთან დაკავშირებით რა სახის ხელშეკრულებები იდება და პირველ რიგში რომელი რესურსი შეიძინება?
3. რა მიმართებაა „წარმოებასა“ და „ოპერაციას“ შორის და რა მოიაზრება ოპერაციული მენეჯმენტის ქვეშ?
4. რა არის წარმოების ხარჯები და რა ნიშნის მიხედვით ხდება მისი კლასიფიკაცია?
5. რა არის ბუღალტრული და წმინდა ეკონომიკური მოგება?
6. რა განსხვავებაა ცხად და არაცხად, მუდმივ და ცვლად ხარჯებს შორის?
7. რა არის ბიზნესის მასშტაბის ეფექტი და რა სახეობებისა შეიძლება იყოს იგი?
8. როგორ გესმით ხანმოკლე და ხანგრძლივი დროის ინტერვალი?
9. რა შემთხვევაში შედის ძალაში კლებადი ზღვრული მწარმოებლურობის კანონი?

შესარჩევი შეკითხვები: სვეტის ყოველ ტერმინს შეუსაბამეთ განმარტება სვეტიდან

სვეტი

- 1. მასშტაბის დადებითი ეფექტი
- 2. საშუალო მუდმივი ხარჯები
- 3. საშუალო საერთო ხარჯები
- 4. ხანმოკლე დროის ინტერვალი
- 5. ზღვრული ხარჯი
- 6. ზღვრული პროდუქტი

- 7. ფირმის (წარმოების) ხარჯები
- 8. ცხადი ხარჯები
- 9. მთლიანი შემოსავალი
- 10. არაცხადი ხარჯები
- 11. წმინდა ეკონომიკური მოგება
- 12. ცვლადი ხარჯები
- 13. მუდმივი ხარჯები
- 14. ზედნადები ხარჯები
- 15. პირდაპირი ხარჯები
- 16. ბუღალტრული მოგება
- 17. ხანგრძლივი დროის ინტერვალი
- 18. წარმოების საერთო (მთლიანი) ხარჯი

სფეტი

- ა. პროდუქციის წარმოებისა და რეალიზაციის ხარჯების ერთობლიობა ფულში გამოხატული
- ბ. პროდუქციის რეალიზაციიდან ამონაგები.
- გ. ფულადი ხარჯი, რომელსაც მეწარმე გაიღებს რესურსების გარედან შესაძენად.
- დ. მეწარმის საკუთარი რესურსების ხარჯი პროდუქციის წარმოებისათვის.
- ე. სხვაობა ფირმის მთლიან შემოსავლებსა და ცხად ხარჯებს შორის.
- ვ. ბუღალტრული მოგებისა და არაცხადი ხარჯების სხვაობა.
- ზ. ხარჯები, რომლებიც პროდუქციის მოცულობის ცვალებადობასთან ერთად არ იცვლება.
- თ. ხარჯები, რომლებიც პროდუქციის მოცულობის ცვალებადობასთან ერთად იცვლება.
- ი. ხარჯები, რომელიც შეიძლება სრულად მიეკუთვნოს საქონელს და მომსახურებას.
- კ. ხარჯები, რომლებიც უშუალო კავშირში არ არის ამა თუ იმ საქონელთან.
- ლ. სხვა ფაქტორების უცვლელობის პირობებში ერთი რომელიმე ფაქტორის მატებით მიღებული პროდუქტი.
- მ. მთლიანი დანახარჯის ნამატი, რომელიც დამატებითი ერთეულის წარმოების შედეგია.
- ნ. პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც წარმოების მოცულობის გაუმჯობესება შესაძლებელია მხოლოდ ცვლადი ხარჯების

გაუმჯობესებით.

თ. პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც წარმოების მოცულობის გაუმჯობესება

შესაძლებელია არა მხოლოდ ცვლადი,

არამედ მუდმივი ხარჯების

გაუმჯობესებით.

პ. მთლიანი დანახარჯების განაყოფი პროდუქციის რაოდენობაზე.

ჟ. მუდმივი დანახარჯების ჯამის განაყოფი პროდუქციის რაოდენობაზე.

რ. საშუალო საერთო ხარჯების შემცირება პროდუქციის რაოდენობის ზრდისას.

ს. მუდმივი და ცვლადი ხარჯების ჯამი.

გაარკვეეთ, ჩამოთვლილი დებულებებიდან რომელია სწორი (ს)

და რომელი არა (ა):

- 1. წმინდა ეკონომიკური მოგება ტოლია საერთო ხარჯებისა და ცხადი და არაცხად ხარჯების ჯამის სხვაობისა.
- 2. პროცენტი საკუთარ კაპიტალზე, საიჯარო ქირა საკუთარ შენობაზე და პირადი სამეწარმეო საქმიანობის საზღაური არის ცხადი ხარჯები.
- 3. ფულადი გასავლები გარედან შექმნილ მასალებზე, მოწყობილობაზე და სამუშაო ძალაზე არის არაცხადი ხარჯები.
- 4. მუდმივი ხარჯები არ არის დამოკიდებული გამოსაშვები პროდუქციის მოცულობის ცვალებადობაზე.
- 5. ცვლადი ხარჯები არ არის დამოკიდებული გამოსაშვები პროდუქციის მოცულობის ცვალებადობაზე.
- 6. საიჯარო ქირა და ადმინისტრაციულ-მმართველური ხარჯები მუდმივი ხარჯებია.
- 7. ხარჯები ნედლეულზე და ნარდად მომუშავე მუშაკთა ხელფასზე ცვლადი ხარჯებია.
- 8. მაქსიმალური მოგება გვექნება პროდუქციის იმ მოცულობით გამოშვებისას, როცა მთლიანი შემოსავალი მაქსიმალურად აღემატება მთლიან დანახარჯებს.
- 9. სიტუაციაში, როდესაც ფასი თუნდაც ერთი ერთეულით აღემატება საშუალო ცვლად ხარჯებს, ხელსაყრელია წარმოების გაგრძელება.
- 10. იმისათვის, რომ გავიგოთ მუდმივი ხარჯები, საერთო ხარჯებს უნდა გამოვაკლოთ ცვლადი ხარჯები.
- 11. მუდმივი და ცვლადი ხარჯების ცნებებს ადგილი აქვს მხოლოდ ხანმოკლე დროის ინტერვალში.
- 12. ნორმალური მოგება მეწარმის ხელფასია, ხოლო ეკონომიკური მოგება

მისი წარმატებულობის მაუწყებელი.

–13. თუ ფასების შემცირების ტემპთან შედარებით რეალიზაციის მოცულობა უფრო სწრაფი ტემპით გაიზარდა, მაშინ მთლიანი შემოსავალი გაცილებით იმატებს და პირიქით.

–14. მთლიანი ინვესტიციები არის ხარჯები კაპიტალის შევსებისა და გაფართოებისათვის.

ტესტები

შემოხაზეთ სწორი ვარიანტი (ვარიანტები)

1. მეწარმის ხელფასი ეკონომიკური რესურსების წარმოებაში გაერთიანებისათვის არის:

- ა) ბუღალტრული მოგება;
- ბ) წმინდა ეკონომიკური მოგება;
- გ) ნორმალური მოგება;

2. პერიოდი, რომლის განმავლობაშიც წარმოების მოცულობის გადიდება შესაძლებელია მხოლოდ ცვლადი ხარჯების გაუმჯობესებით:

- ა) საშუალო დროის ინტერვალი;
- ბ) ხანმოკლე დროის ინტერვალი;
- გ) ხანგრძლივი დროის ინტერვალი;

1. სხვა თანაბარ პირობებში ერთი რომელიმე ფაქტორის მატებით მიღებული პროდუქტი

- ა) საშუალო პროდუქტი;
- ბ) მზა პროდუქტი;
- გ) ზღვრული პროდუქტი.

2. საშუალო საერთო ხარჯების შემცირება პროდუქციის რაოდენობის ზრდისას:

- ა. მასშტაბის საშუალო ეფექტი;
- ბ. მასშტაბის უცვლელი ეფექტი;
- გ) მასშტაბის დადებითი ეფექტი.

3. ცხადი და არაცხადი ხარჯების ჯამი არის:

- ა) ბუღალტრული ხარჯები;
- ბ) მუდმივი ხარჯები;
- გ) ეკონომიკური ხარჯები.

6. ბუღალტრული მოგებისა და არაცხადი ხარჯების სხვაობა არის:

- ა) ნორმალური მოგება;
- ბ) ბუღალტრული მოგება;
- გ) წმინდა ეკონომიკური მოგება.

7. ფულადი ხარჯი პროდუქციის წარმოებისათვის რესურსების გარედან შესაძენად არის:

- ა) არაცხადი ხარჯი;
- ბ) ცხადი ხარჯი;
- გ) ცვლადი ხარჯი.

8. ერთეული პროდუქციისა და რეალიზებული პროდუქციის რაოდენობის ნამრავლი არის:

- ა) მთლიანი შემოსავალი;
- ბ) ეკონომიკური და ბუღალტრული მოგების ჯამი;
- გ) წმინდა ეკონომიკური მოგება.

გამლიერებული პრაქტიკუმი!

ტესტები

შემოხაზეთ ერთადერთი სწორი ვარიანტი

1) ოპერაციულ მენეჯმენტში შედის:

- 1. ნედლეულისა და მასალების შესყიდვა, შემოტანილი ნედლეულისა და მასალების ხარისხის შემოწმება და შენახვა;
- 2. შესყიდული ნედლეულისა და მასალების, დეტალების ტრანსფორმაცია მზა პროდუქტად;
- 3. მზა პროდუქტის ხარისხის კონტროლი, მზა ნაწარმის შენახვა და განაწილება—რეალიზება
- 4. ყველა პასუხი სწორია

2) ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან რომელი არ არის მარაგების ძირითადი ტიპი:

- 1. ძირითადი მასალების, მაკომპლექტებელი დეტალებისა და სხვათა მარაგები;
- 2. დაუმთავრებელი წარმოების მარაგები;
- 3. მზა პროდუქციის მარაგები;
- 4. ფულადი საშუალებების მარაგები

3) ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან რომელი არ არის ლოგისტიკის ფუნქცია:

- 1. სივრცობრივი ფუნქცია;
- 2. გადანაწილებითი ფუნქცია;
- 3. დროითი ფუნქცია;
- 4. მაკროეკონომიკური ფუნქცია;

4) ქვემოთ ჩამოთვლილთაგან რომელი არ არის ლოგისტიკის სახეობა:

- 1. მომარაგებითი—შესყიდვითი ლოგისტიკა;
- 2. საწარმოო ლოგისტიკა;
- 3. განაწილებითი (მარკეტინგული) ლოგისტიკა;

4. რეკლამის ლოგისტიკა.

5) მასობრივი წარმოების დანერგვა გამოიწვია;

1. წარმოების მექანიზაციამ;
2. წარმოების სტანდარტიზაციამ;
3. კონვერული წარმოების დანერგვამ;
4. ყველა პასუხი სწორია.

6) პროდუქციის ხარისხის გარანტია მოიცავს:

1. ყველა სახეობის საქმიანობას, რომელიც ვერ უზრუნველყოფს პროდუქციის მაღალ ხარისხს;
2. ყველა სახეობის საქმიანობას, რომელიც ნაკლებად უზრუნველყოფს პროდუქციის მაღალ ხარისხს;
3. ყველა სახეობის საქმიანობას, რომელიც უზრუნველყოფს პროდუქციის მაღალ ხარისხს;
4. არცერთი პასუხი არ არის სწორი.

7) წარმოება გულისხმობს:

1. საპროექტო წარმოებას, ნიმუშების წარმოებას;
2. ხაზოვან ანუ ნაკადურ წარმოებას, სერიულ წარმოებას;
3. უწყვეტ წარმოებას
4. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილ სახეობას

8) ქვემოთ ჩამოთვლილიდან რომელი არ არის საწარმოო სისტემის ელემენტი:

1. წარმოებრივი პროცესი;
2. რესურსები–ნედლეული, მასალები, შრომა;
3. პროდუქცია ფირმის ან საწარმოო ქვეგანყოფილების საქმიანობის შედეგი;
4. სახელმწიფო საგაგმო კომიტეტი

9) წარმოების სამეცნიერო-ტექნიკური განვითარების დონიდან გამომდინარე შრომა შეიძლება იყოს:

1. შაბლონური;
2. ნახევრად შაბლონური;
3. შემოქმედებითი.
4. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი ტიპის

10) შაბლონური შრომის წარმომადგენელია:

1. კონვეიერზე მომუშავე, მბეჭდავი მემანქანე და სხვა.
2. მშენებლები, მებათქაშე-მღებავები, ლაბორანტები, ოფისის მოსამსახურეები, სტატისტიკოსები და სხვა.
3. ავტომატიზებული სისტემების გამმართველები, ოპერატორები, კონსტრუქტორები, დიზაინერები და სხვა.
4. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი

11) საწარმოს ტექნიკა-ტექნოლოგიის გაუმჯობესებამ განაპირობა:

1. ეფექტიანობის ამაღლება; კონკურენტუნარიანობის ამაღლება;
2. საწარმოო პროცესის გაუმჯობესება;
3. პროდუქციის მაღალი ხარისხი;
4. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი

12) ქვემოთ ჩამოთვლილი დებულებებიდან რომელი დებულებაა არასწორი:

- 1.წარმოების ორგანიზების პირველი სტადიის შესაბამისად, გადამუშავების პროცესში ნედლეული გადადის თანმიმდევრულად ერთი ადგილიდან მეორისაკენ. ის ყველა განყოფილებაში განიცდის სპეციალურ გადამუშავებას;
- 2.წარმოების ორგანიზების მეორე სტადიის დროს, კონვეიერული გადამუშავების შემთხვევაში, ნედლეული მოძრაობს კონვეიერზე და განიცდის თანმიმდევრულ გადამუშავებას;
- 3.წარმოების ორგანიზების მესამე სტადიის შემთხვევაში ანუ კონვეიერული გადამუშავების შემთხვევაში, ნედლეული მოძრაობს კონვეიერზე და განიცდის თანმიმდევრულ გადამუშავებას;
4. წარმოების ორგანიზების მესამე სტადიის შემთხვევაში, ფიქსირებულ პოზიციაში გადამუშავება გულისხმობს პროდუქციის ერთ ადგილზე აწყობას, სადაც ხდება აუცილებელი მოწყობილობის, ნახევარფაბრიკატებისა და კვალიფიციური მუშახელის კონცენტრაცია.

13) ქვემოთ ჩამოთვლილიდან რომელი არ არის საწარმოო სისტემის ძირითადი ტიპი:

- 1.რბილი მეცნიერებამდელი საწარმოო სისტემა (სამხედრო-ანარქიული სისტემა);
- 2.მაგარი, მკაცრი მეცნიერული საწარმოო სისტემა (ფორდიზმი);
3. ხისტი არამეცნიერული სისტემა;
- 4.რბილი მეცნიერული სისტემა, დაფუძნებული რბილ საწარმოო ტექნოლოგიებზე (ტოიოტიზმი);

14) მკაცრი (მაგარი) მეცნიერული საწარმოო სისტემისათვის (ფორდიზმი) დამახასიათებელია:

- 1.კონვეიერული წარმოება; მუშაკთა დაბალი კვალიფიკაცია, კონვეიერით ნაკარნახევი შრომის იძულებითი რიტმი;
2. მასიური, სერიული წარმოება (ერთნაირი საქონლისა და მომსახურების სტაბილური, განმეორებითი წარმოება). ტექნიკის, ტექნოლოგიების, სასაქონლო-მატერიალური და საწარმოო მარაგების მართვა.
- 3.არც ისე მაღალი ორგანიზაციული ხარჯები-გასაღებები დაკავშირებული რესურსების მოზიდვასთან ახალი საქონლისა და მომსახურების წარმოების ორგანიზაციასთან დაკავშირებით;
4. ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი.

15) ქვემოთ ჩამოთვლილიდან რომელი არ არის საწარმოო და ოპერაციული მართვის ძირითადი საფეხური?

1. დაგეგმვა, მარშრუტიზაცია;
2. მარკეტინგი;
- 3.კალენდარული დაგეგმვა, დისპეჩერიზაცია;
- 3.კონტროლი

16) ლოგისტიკა არის:

1. ბიზნესის მატერიალურ-ტექნიკური უზრუნველყოფის ფუნქცია;
2. ბიზნესის ფინანსური უზრუნველყოფის ფუნქცია;
3. ბიზნესის საკადრო უზრუნველყოფის ფუნქცია;
4. ბიზნესის რეკლამით უზრუნველყოფის ფუნქცია;

17) ქვემოთ ჩამოთვლილიდან რომელი დებულებაა სწორი?

1. დაგეგმვა არის იმის დადგენა, თუ რა რაოდენობის პროდუქცია უნდა ვაწარმოოთ, სად და რა გზით;

2.მარშრუტიზაცია არის ოპერაციათა თანმიმდევრობა, ნედლეულისა და მასალების მიერ ამ ოპერაციების გავლის მარშრუტის დადგენა; კალენდარული დაგეგმვა არის ტექნოლოგიური პროცესების დაწყებისა და დამთავრების, ანუ ტექნოლოგიური ციკლის ყველა სტადიის შესრულების დროის დადგენა;

3.დისპენჩერიზაცია არის გარკვეული სახეობის სამუშაოების შესასრულებლად დავალებების გაცემა, მათ შესრულებაზე ზედამხედველობა და გაუთვალისწინებელ მოვლენებზე ოპერატიული რეაგირება; კონტროლი არის იმის დადგენა, თუ რამდენად გეგმაზომიერად მიმდინარეობს საწარმოო ოპერაციები;

4. ყველა დებულება სწორია.

18) მცირე ბიზნესის სუსტი მხარეებია:

1.წარუმატებლობის მაღალი მაჩვენებელი; მმართველური გამოცდილების უქონლობა; საგადასახადო კანონმდებლობის სუსტი ცოდნა;

2.მწირი ფინანსების გამო კვალიფიციური ბუღალტრის დაქირავების შეუძლებლობა; კანონებში ხშირი და სწრაფი ცვლილებების გამო მათი დროული გაცნობის სიძნელე;

3.მასში ეროვნულ უმცირესობათა სუსტი წარმომადგენლობა; საზოგადოებაში წინასწარ შექმნილი ცუდი აზრი;

4.ყველა ზემოთ ჩამოთვლილი.

19) არსებობს მცირე ბიზნესის კრახის ორი ძირითადი მიზეზი:

1. ცუდი, სუსტი მენეჯმენტი;

2.არაადეკვატური დაფინანსება: ა) კაპიტალის დეფიციტი; ბ)გასაღების დაბალი დონე (დუნე ვაჭრობა); გ) მძიმე სასესხო ვალდებულებანი. უმრავლეს ქვეყნებში სახელმწიფო ეხმარება მცირე ბიზნესს ზრდა-განვითარებაში;

3. მენეჯმენტის მაღალი ხარისხი;

4. 1. და 2.

20) კონკურენტული სტრატეგიიდან გამომდინარე, შეიძლება გამოიყოს მცირე საწარმოს ორი ძირითადი ტიპი:

1.ტრადიციული ანუ მეპატრონის არსებობის უზრუნველმყოფი მცირე საწარმო (გადარჩენაზე ორიენტირებული ბიზნესი-პროგრამა მინიმუმში);

2.სწრაფად ზრდადი მცირე საწარმო (განვითარებაზე ორიენტირებული ბიზნესი-პროგრამა მაქსიმუმში);

3.ლოგისტიკაზე ორიენტირებული მცირე საწარმო;

4. 1. და 2.

ამოცანა

ცხრილში მოცემულია ღვინის ბაზარზე არსებული სხვადასხვა სიტუაცია

ფასი (ლარებში)	მოთხოვნის რაოდენობა (ათასი ბოთლი წელიწადში)	მიწოდების რაოდენობა (ათასი ბოთლი წელიწადში)
8	70	10
16	60	30
24	50	50
32	40	70
40	30	90

- 1) როცა ერთი ბოთლი ღვინის საბაზრო ფასი 8 ლარია, ბაზარზე სიჭარბეა თუ დეფიციტი? როგორია მათი მოცულობა?

- 2) როცა ერთი ბოთლი ღვინის წონასწორული ფასი 32 ლარის ტოლია, ბაზარზე სიჭარბეა თუ დეფიციტი? როგორია მათი მოცულობა?

- 3) როგორია ამ ბაზარზე წონასწორული ფასი?