



ԱՐԴՅՈՔ ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԵՄ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ ԻՄ ԲԻՋՆԵՍԸ: ԲՅՈՒՋԵԻ ՄԱՍԻՆ

Այս հարցը գործարարներին ամենահուզողներից է: Մեր խորհրդատվական տարբեր նախագծերում բազմիցս ենք հանդիպում նմանատիպ կամ մի փոքր այլ կերպ ձևակերպված հարցերի: Ու հենց այս հարցին պատասխանելու համար գործարկել ենք հատուկ պրոդուկտ, որ կոչում ենք «կառավարման համակարգի դիագնոստիկա»: Ինչպես և մեր առողջության դիագնոստիկան, այն պրոցեդուրաների համախումբ է, որ կոչված է գնահատելու բիզնեսի առողջության մակարդակը, այդ թվում և տարբեր գործընթացների արդյունավետությունը, կառավարման մեջ օգտագործվող գործիքների նորարարությունը և այլն:

Պարզ ասած, սա հարցերի շարան է, որոնց պատասխանների վերլուծությամբ էլ գնահատում ենք Ձեր բիզնեսի կառավարման արդյունավետությունը: Այստեղ կբերենք դրանցից հիմնականները, որոնց պատասխանելով ինքներդ կարող եք տալ Ձեր կառավարման արդյունավետության գնահատականը: Բոլորն այստեղ անհնար է նշել, կնշենք միայն հիմնականները՝

- Արդյո՞ք ունեք բյուջե կամ ցանկացած ֆինանսական կանխատեսում, որով առաջ եք նայում գուևե մինչ մեկ տարի՞

Շատ են դեպքերը մեր պրակտիկայում, երբ ընկերություններն այդպես էլ երբեք ժամանակ չեն տրամադրում բյուջե կազմելուն՝ սա դիտարկելով որպես ժամանակի կորուստ կամ անհիմաստ թվաբանություն: Մեջբերեմ սակայն մեր հաճախորդ ընկերություններից մեկի տնօրենի նկարագրությունը, որը կարծում եմ շատ դիպուկ է՝ «Կազմած բյուջեն ինքնին օգտակար չէ, քանզի գրեթե երբեք նշված կանխատեսումները ճշտությամբ չեն իրագործվում, սակայն բյուջեի կազմման պրոցեսն ու կանխատեսումների շուրջ ողջ ընկերության ղեկավար թիմի հավաքվելը՝ չափազանց արժեքավոր է»:

Չենց այդ պրոցեսում է, որ ծնվում են ընկերության ղեկը այս կամ այն կողմ թեքելու, այս կամ այն միջոցառումները իրագործելու մասին մտքերը: Տարբեր ֆունկցիոնալ ղեկավարներին մի սեղանի շուրջ բերելով հավասարակշռվում ու համակարգվում են դրանց միջև գոյություն ունեցող բնական տարաձայնություններն ու միմյանց լսելով՝ ի հայտ են գալիս մտքեր, որոնք յուրաքանչյուրն իր աշխատանքային սեղանի շուրջ դժվար թե մտահղանար:

Իհարկե, միայն բյուջե ունենալով, ընկերության կառավարումը չի կարող դառնալ արդյունավետ: Կարևոր է, որ բյուջեն ունենա որոշակի հատկություններ՝

- բյուջեն չպետք է դարձնել ինքնակատակ ու որոշումների կայացումը դանդաղեցնող երևույթ

Չայկական իրողությունում բավականին մեծ ընկերություններից մեկի համար օրինակ բյուջեն ոչ թե գործունեությունը խթանող գործիք է դարձել, այլ ճիշտ հակառակը՝ ցանկացած որոշման կայացման հետաձգման պատճառ: Որպեսզի սա տեղի չունենա, զարգացման որոշակի փուլում արդեն հազարավոր տողերով ու մանրամասնությամբ բյուջեի փոխարեն ընկերությունները ցանկալի է, որ անցնեն ավելի ճկուն KPI կամ արդյունավետության գնահատման ցուցանիշային համակարգերի, որտեղ խիստ կառավարման առարկան ոչ թե ծախսային բոլոր հոդվածներն են օրինակ, այլ արդյունքային ցուցանիշները՝ այսպիսով տալով որոշակի ազատություն ֆունկցիոնալ կառավարման օղակներին ու ղեկավարներին:

- ի՞նչ հաճախականությամբ է վերանայվում ու թարմացվում բյուջեն

Արդյոք այն «շնչող» գործիք է: Շատ հաճախ են մեր հարցին, թե ընկերությունում բյուջե կա թե ոչ, ընկերությունների ղեկավարները պատասխանում «այո»: Սակայն խորանալով երբեմն հայտնաբերում ենք, որ այն զուտ ձևական բնույթ ունի՝ մի տեղ հաշվապահին է կազմել ու թղթապանակով ամուր փակել մի անկյունում մինչ մյուս տարվա սկիզբ, մյուս տեղում՝ աշխատել ու հաստատել են բոլորով, ու իսպառ մոռացել դրա մասին՝ ժամանակ չլինելու պատճառով, այլ տեղում, բյուջեն կազմել են բանկի կամ որևէ այլ կառույցի պահանջով միայն, ու երբևէ չեն օգտագործել ընկերության իրական կառավարման պրոցեսում: Բյուջեն զուտ ֆորմալ կերպով ունենալը ևս չի նշանակում, որ այն որևէ կերպ նպաստում է արդյունավետ կառավարմանը: Իրական արդյունավետ գործիք լինելու համար բյուջեն պետք է լինի ղեկավարի սեղանի բաց գործիք ու ամենօրյա կամ ամենամսյա մոնիտորինգի առարկա: Բյուջեից շեղումները պետք է մանրամասն վերլուծել, հասկանալ պատճառներն ու համապատասխան հետևություններ անել, կամ իրագործել ճշգրտող գործողություններ: Օրինակ, ընկերություններից մեկում ծախսային մի խումբ պարբերականորեն գերակատարվում էր՝ վատթարացնելով ընկերության շահույթի ցուցանիշներն: Մոնիտորինգն ու վերլուծությունը պարզ դարձրին, որ դա կանխիկի հոսքերի վատ կառավարման հետևանք է, կանխիկի ցիկլն արագացնող արդյունավետության ցուցանիշներ ներմուծելով, հնարավոր դարձավ նաև նվազեցնել նշված ծախսերի մակարդակը:

- Ի՞նչ ծրագրով է կազմվում ու մոնիտորինգ արվում բյուջեն

Մեր իրականությունում հաշվապահական ծրագրերից օգտվում են գրեթե բոլոր ընկերություններն, սակայն կառավարման այլ գործիքների համար հատուկ ծրագրերից օգտվելը միայն աստիճանաբար է սկսում տարածում գտնել: Քիչ չեն դեպքերը, երբ ծանր excel-ային ֆայլի անարդյունավետության պատճառով բյուջեն առօրյա կառավարման գործիք որպես խուսափում են օգտագործել ընկերությունների թե՛ ղեկավար անձնակազմը, թե՛ կազմողները:

Իսկ բյուջեն կապել ֆինանսական ու կառավարման հաշվետվությունների հետ այսօր թույլ են տալիս բոլոր հիմնական ծրագրային փաթեթները (օրինակ հենց 1C-ի համապատասխան մոդուլի առկայության դեպքում, ՅՕ-ն և այլն): Բյուջեի կազմման ու դրանում որևէ փոփոխություն անելու չափազանց շատ ժամանակատար լինելու պարագայում, այն կդադարի լինել օգտակար ու աստիճանաբար դուրս կմղվի կառավարման պրակտիկայից:

Իհարկե, բյուջեի շուրջ շատ ավելի մանրամասն ենք վերլուծություն կատարում, ներառյալ նաև դրա կազմման գործընթացի ու քննարկումների արդյունավետության վերաբերյալ և այլն:

Սակայն, դիագնոստիկ վերլուծությունը համապարփակ ուսումնասիրություն է և հարցերի լայն շրջանակը վերաբերում է կառավարման տարբեր ոլորտներին: Այլ հարցերի օրինակներ, որոնք բարձրացնում ենք վերլուծության ընթացքում, ներառում են՝

- Ո՞րոնք են հիմնական ցուցանիշները, որոնց մակարդակի ամենօրյա մոնիտորինգ էք կատարում
- Ո՞րքան է դեբիտորական պարտքի մակարդակը
- Ի՞նչ ցուցանիշներով էք պայմանավորում աշխատակիցների վարձատրության մակարդակը
- Ինչքա՞ն հաճախ էք կատարում աշխատակիցների գնահատում
- Ի՞նչ ՏՏ համակարգերից էք օգտվում
- Արդյո՞ք հավաքագրում էք ընկերության գործունեության արդյունքում առաջացող տվյալները և որևէ կերպ վերլուծում էք այն:



ԱՐԴՅՈ՞Ք ԱՐԴՅՈՒՆԱՎԵՏ ԵՄ ԿԱՌԱՎԱՐՈՒՄ ԻՄ ԲԻԶՆԵՍԸ: ԲՅՈՒՋԵԻ ՄԱՍԻՆ
Հեղինակ՝ Սոնա Գրիգորյան, Կրտսեր գործընկեր