

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

სამსონ დარჩია

ორგანიზაციის ფინანსური დირექტორის საქმიანობის ბიზნეს-პროცესების
დაპროექტება და გაუმჯობესება

წარმოდგენილია დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სადისერტაციო ნაშრომი თემაზე

ორგანიზაციის ფინანსური დირექტორის საქმიანობის ბიზნეს-პროცესების
დაპროექტება და გაუმჯობესება

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

ინფორმატიკისა და მართვის სისტემები

ჩვენ, ქვემოთ ხელმოწერილი ვადასტურებთ, რომ გავეცანით დოქტორანტ სამსონ დარჩიას მიერ შესრულებულ სადისერტაციო ნაშრომს დასახელებით: „ორგანიზაციის ფინანსური დირექტორის საქმიანობის ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება და გაუმჯობესება“ და ვაძლევთ რეკომენდაციას საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ბიზნეს-ტექნოლოგიების ფაკულტეტის კოლეგიაზე მის განხილვას.

„ 25 „ ივლისი 2019 წელი

სამეცნიერო ხელმძღვანელი,

პროფესორი

მედეა თევდორაძე

რეცენზენტები

1. _____

2. _____

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

2019 წელი

ავტორი: სამსონ დარჩია

სადისერტაციო თემის დასახელება: “ორგანიზაციის ფინანსური დირექტორის საქმიანობის ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება და გაუმჯობესება“

ფაკულტეტი: ინფორმატიკისა და მართვის სისტემების

ხარისხი: დოქტორი

სხდომა ჩატარდა: _____ წლის „ „ _____

ინდივიდუალური პიროვნებების ან ინსტიტუტების მიერ ზემოთმოყვანილი დასახელების ნაშრომის გაცნობის მიზნით, მოთხოვნის შემთხვევაში, მისი არაკომერციული მიზნებით კოპირებისა და გავრცელების უფლება მინიჭებული აქვს საქართველოს ტექნიკურ უნივერსიტეტს.

ავტორის ხელმოწერა

ავტორი ინარჩუნებს დანარჩენ საგამომცემლო უფლებებს და არც მთლიანი ნაშრომის და არც მისი ცალკეული კომპონენტების გადაბეჭდვა ან სხვა რაიმე მეთოდით რეპროფუქცია დაუშვებელია ავტორის წერილობითი ნებართვის გარეშე.

ავტორი ირწმუნება, რომ ნაშრომში გამოყენებული საავტორო უფლებებით დაცულ მასალებზე მიღებულია შესაბამისი ნებართვა (გარდა იმ მცირე ზომის ციტატებისა, რომლებიც მოითხოვენ მხოლოდ სპეციფიკურ მიმართებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს მიღებულია სამეცნიერო ნაშრომების შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს პასუხისმგებლობას.

რეზიუმე

თანამედროვე საზოგადოებაში ორგანიზაციების საქმიანობა ძლიერ გართულებულია, ვინაიდან გართულდა ორგანიზაციების ამოცანები, ინფორმაციული ნაკადები, მართვა და გარე პირობები, რაშიც იგულისხმება ეკონომიკური გარემოს არამდგრადობა, ეკონომიკური კრიზისების არსებობა, კონკურენციის ზრდა. ასეთ პირობებში მართლაც წარმოუდგენელია ორგანიზაციების ფუნქციონირება ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების გარეშე, მაგრამ მათი გამოყენებაც უკვე არ არის საკმარისი იმისათვის, რომ ორგანიზაცია იყოს კონკურენტუნარიანი და მომგებიანი. საჭირო ხდება ორგანიზაციების ფუნქციონირების ორგანიზება პროცესებზე ორიენტირებით. რაც იძლევა საშუალებას სწორად დაიგეგმოს და იმუშაოს ორგანიზაციის ნებისმიერმა რგოლმა.

შეიძლება ითქვას, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან მიმართულებას წარმოადგენს ფინანსური საქმიანობა. მრავალწილად ორგანიზაციის ეფექტიანობა დამოკიდებულია ფინანსური განყოფილების ეფექტიან მუშაობაზე, ხოლო ფინანსური ფუნქციის ეფექტიანობა თავის მხრივ, მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია ფინანსური დირექტორის საქმიანობაზე. თანამედროვე პირობებში ბუნებრივია მსხვილი საწარმოს მართვა მთელ რიგ სირთულეებთანაა დაკავშირებული და ამ სირთულეების დაძლევაში და ორგანიზაციის ფუნქციონირების ოპტიმიზაციაში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მართველთა გუნდი, მათ შორის ფინანსური დირექტორი.

ფინანსური დირექტორი პასუხისმგებელია არა მარტო ფინანსური სამსახურის მუშაობის სწორ ორგანიზებაზე, არამედ თავად ორგანიზაციის წარმატებულ ფუნქციონირებაზე, რაც შეიძლება დავასკნათ იმ ამოცანებიდან გამომდინარე, რაც ეკისრება ფინანსურ დირექტორს. ერთი-ერთი მათგანი წარმოადგენს ბიზნესის ფულით უზრუნველყოფას - რაც უდიდეს მნიშვნელობას თამაშობს ბიზნესის წარმატებულ ფუნქციონირებაში და მის უწყვეტ მუშაობაში. ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ ფულით ბიზნესის

უზრუნველყოფა შესაძლებელია განხორციელდეს ორი ძირითადი გზით - ინვესტიციებით და სესხების მოძიებით. საინვესტიციო საქმიანობა ფრიად მნიშვნელოვანია, არა მარტო ორგანიზაციებისათვის, არამედ ქვეყნისათვის. ჩვენ ვხედავთ, რომ საქართველოში მთავრობა უდიდეს ყურადღებას აქცევს ინვესტიციების მოზიდვას, როგორც ქვეყნის შიგნით, ასევე საზღვარგარეთიდან.

ზემოაღნიშნულთან დაკავშირებით წინამდებარე სადოქტორო ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს ფინანსური დირექტორის საქმიანობის შესწავლა ინვესტიციების სფეროში, და იმ გზების ძიება, რომელთა საშუალებით მიღწეული იქნება მისი ეფექტიანობა. ერთი შესაძლი გზა არის - ფინანსური დირექტორის სამქინობაში ინფორმაციული ტექნოლოგიების ფართო გამოყენება, მეორე კი - ბიზნეს-პროცესების აგება საქმიანობის აღნიშნული მიმართულებისათვის და მათი შეფასება გაუმჯობესების მიზნით. ამასთან დაკავშირებით ნაშრომში შესწავლილია და დახასიათებულია საინვესტიციო პროცესები, აღნიშნული საქმიანობის სფერო შერჩეულია იმ გარემოებიდან გამომდინარე, რომ ფინანსური დირექტორი პასუხისმგებელია კომპანიის საქმიანობის ფულით უზრუნველყოფაზე და ინვესტიციები წარმოადგენენ ფულადი ნაკადების ერთ-ერთ მნიშვნელოვან კომპონენტს. შემოთავაზებულია ფინანსური დირექტორის საქმიანობის ბიზნეს-პროცესები, დაკავშირებული საინვესტიციო საქმიანობასთან. კერძოდ, ნაშრომში შემოთავაზებულია საინვესტიციო საქმიანობის ზედა დონის ბიზნეს-პროცესი, წინასაინვესტიციო და საინვესტიციო ბიუჯეტირების ქვე-პროცესები.

სადისერტაციო ნაშრომის პირველ თავში დახასიათებულია ორგანიზაციის ფინანსური საქმიანობა და ფინანსური სამსახურის სტრუქტურა, განხილულია ფინანსური დირექტორის ადგილი და როლი ფინანსური ფუნქციის შესრულებაში. აღწერილია ფინანსური დირექტორის ამოცანები და ფუნქციები. ამავე თავში დახასიათებულია პრობლემები, რომლებსაც ადგილი აქვს ფინანსურ საქმიანობაში და შემოთავაზებულია

მათი გადაჭრის გზები. მეორე თავში დახასიათებულია ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება ფინანსურ საქმიანობაში და, კერძოდ, ფინანსური დირექტორის საქმიანობაში. დახასიათებულია ERP- CRM- და BI- ტიპის პროგრამების გამოყენება და მათ მიერ გადაჭრილი ამოცანები.

მესამე თავში დახასიათებულია ფინანსური სამსახურის ერთ-ერთი მიმართულება - საინვესტიციო საქმიანობა. მოყვანილია მისი ამოცანები, ეტაპები და ანალიზის საკითხები. ამავე თავში შემოთავაზებულია საინვესტიციო საქმიანობის ზედა დონის ბიზნეს-პროცესი, პირველი წინასაინვესტიციო ეტაპის ქვე-ბიზნეს-პროცესი და ასევე შემოთავაზებულია საინვესტიციო ბიუჯეტირების ქვე-ბიზნეს პროცესი.

მეოთხე თავში შემოთავაზებულია საინვესტიციო საქმიანობის ბიზნეს-პროცესის მოდელის აგება, რომელშიც ხორციელდება პარამეტრების მნიშვნელობების მინიჭება, და სრულდება სიმულაციის პროცესი. უნდა აღინიშნოს, რომ შემუშავებულია ორი ტიპის მოდელი - „როგორც არის“ და „როგორც უნდა იყოს“, მეორე მოდელი განსხვავდება პირველისგან იმით, რომ მასში გათვალისწინებულია ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება, რაც იწვევს გარკვეულ ცვლილებას პროცესის შესრულებაში. აღნიშნული ორი მოდელი იძლევა საშუალებას დამუშავდეს გაუმჯობესებული ვარიანტები და შერჩეულ იქნას ბიზნეს-პროცესის საუკეთესო ვარიანტი.

სადიერტაციო ნაშრომის ბოლოს მოყვანილია დასკვნები, რომელიც მიღებულია ნაშრომზე მუშაობის პროცესში, და ასევე გამოყენებული ლიტერატურის სია შემდგარი 30 დასახელებისაგან.

Abstract

The activity of organizations in the modern society is very complicated, because the organization's tasks, information streams, management and external conditions are complicated, which follows from the uncertainty of the economic environment, economic crisis, competition growth. In such circumstances, it is unthinkable that the functioning of organizations without the use of information technologies, but their usage is not enough, that the organization will be competitive and profitable. It is necessary to organize the functioning of organization by processes' orientation, which allows to properly plan and work with any component of organization.

One of the main activities of any organization is financial activity, the efficiency of the organization depends on the efficient work of the financial department, the efficiency of the financial function depends very much on the financial director's activity. In modern conditions, the management of large enterprises is naturally associated with a number of difficulties, and one of the most important role in overcoming of these difficulties and optimization of the organization functioning plays the management team, including the financial director.

The financial director is responsible not only for the proper organizing of the financial service, he is also responsible to success of the organization itself, we can conclude this from the tasks, which concerns the financial director.

One of them is to provide business with money which is of great significance in business successful functioning and continuous work. It should be noted that money from business can be implemented in two main ways: Investments and loans. Investment activities are very important not only for organizations, as well as for countries. We see that the government in Georgia is paying great attention to attraction of investments both within the country and abroad.

The purpose of this Doctoral Thesis is to study the financial director's activities in the field of investment building business-processes for the direction of this activity and evaluation for their improvement.

The task is to develop business processes of financial director's activities and to support its activities with information technology.

In this regard, in the dissertation is presented the business-processes of the financial director's activities, related investments. This process is selected based on the circumstances that the financial director is responsible for the company's money and investments are one of the important components of cash flow. The dissertation is offered, the main business process of investment activities, pre-investment and investment budgeting sub-processes.

In the first chapter of the dissertation work it is characterized the organization's financial activities and the structure of financial services, there are discussed position and role of financial director as well as tasks and functions. The

same chapter describes the problems faced by financial activity and financial director and the ways of solving them.

The second chapter describes the use of information technologies in financial activity and in particular the financial director's activity. It is characterized the usage of ERP-, CRM and BI-type programs.

The third chapter is given one of the directions of the Financial Service - Investment activities. It is created high level business-process of investment. Also it is presented Investment activities first stage -business-process of the pre-investment stage. It is built business process of the pre-investment phase and also proposed investment budgeting sub-business process.

The fourth chapter is proposed to build a model of investment activities business-process, in which the values of the parameters are defined and the simulation process is presented. There have been developed Two types of model "as it is" and "As it should be". The second model provides usage of information technologies. These two models allow to work with improved options and select the optimum option for business-processes.

At the end of the thesis conclusions are presented, which are established in the process of work and also the list of literature from 30 names is presented.

შინაარსი

რეზიუმე.....	4
შესავალი	13
თავი I. კომპანიის ფინანსური საქმიანობა და ფინანსური დირექტორის ფუნქციების განხორციელების სირთულეები	17
1.1. ფინანსური სამსახური და მისი ფუნქციები.....	17
1.2. ფინანსური სამსახურის სტრუქტურა.....	22
1.3. ფინანსური დირექტორის როლი და ამოცანები.....	26
1.4. საფინანსო საქმიანობის ინფორმაციული წყაროები.....	34
1.5. ფინანსური დირექტორის საქმიანობის პრობლემატიკა და მათი გადაჭრის შესაძლო გზები	38
თავი II. ფინანსური დირექტორის საქმიანობაში ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება.....	44
2.1. IT-ის გამოყენების ზოგადი დახასიათება.....	44
2.2. ERP-ტიპის სისტემების გამოყენება	56
2.3. CRM სისტემის გამოყენება.....	60
CRM-ის გამოყენების დადებითი მხარეები.....	61
2.4. ბიზნეს ანალიზის სისტემები (BI)	63
თავი III. ფინანსური დირექტორის ბიზნეს–პროცესების დაპროექტება	66
3.1. საკითხის ზოგადი დახასიათება	66
3.2. ინვესტირების პროცესის დახასიათება.....	67
3.3. ანალიზი და შეფასება საინვესტიციო საქმიანობაში	72
3.3.1.საინვესტიციო პროექტის ეფექტიანობის შეფასება	72
3.3.2.საინვესტიციო რისკები	84
3.4 ფინანსური დირექტორის KPI	89
3.5 საინვესტიციო ბიზნეს–პროცესის დაპროექტება.....	95
3.6 საფინანსო პროცესების გაუმჯობესება.....	101
თავი IV . ფინანსური დირექტორის საინვესტიციო ბიზნეს–პროცესის მოდელირება და გაუმჯობესება.....	103
დასკვნები	111
გამოყენებული ლიტერატურის სია	114

ნახატების ნუსხა

ნახ 1. საფინანსო განყოფილების კლასიკური სქემა.....	24
ნახ 2. ფინანსური სამსახურის და ფინანსური დირექტორის ამოცანები და ფუნქციები მსხვილ საწარმოში.....	25
ნახ 3. საფინანსო დირექტორის ადგილი და როლი მართვის სისტემაში.....	27
ნახ 4. საწარმოს პასუხისმგებლობის ცენტრები.....	31
ნახ 5. პასუხისმგებლობის ცენტრების მუშაობის ალგორითმი.....	33
ნახ 6. საწარმოს ფინანსური სამსახურის საინფორმაციო ბაზა.....	36
ნახ 7. ინფორმაციის მიზანშეწონილობის კრიტერიუმი.....	37
ნახ 8. . ფინანსური დირექტორის ფუნქციების კლასიფიკაცია.....	55
ნახ 9. ფინანსური ამოცანების გადაჭრა ინფორმაციული სისტემების საშუალებით.....	57
ნახ 10. შედეგიანობის (შესრულების) კვანძოვანი მაჩვენებლების სისტემა.....	91
ნახ 11. . საინვესტიციო პროცესის ზოგადი ბიზნეს-პროცესი.....	96
ნახ 12. წინასაინვესტიციო ფაზის ქვე ბიზნეს-პროცესი.....	97
ნახ 13. საინვესტიციო ბიუჯეტის ფორმირების სქემა.....	99
ნახ 14. ბიუჯეტის საშუალებით გადასაჭრელი ამოცანები.....	100
ნახ 15. ბიუჯეტირების ქვე ბიზნეს-პროცესი.....	102
ნახ 16. წინასაინვესტიციო ბიზნეს- პროცესების მოდელი „როგორც არის“.....	107
ნახ 17.. “როგორც არის“ ბიზნეს-პროცესის სიმულაცია.....	108
ნახ.18. სცენარი „როგორც არის“ შედეგი.....	108
ნახ.19. წინასაინვესტიციო ბიზნეს-პროცესების მოდელი „როგორც უნდა იყოს“ IT-ის გამოყენებით.....	109
ნახ.20. სიმულაცია ბიზნეს-პროცესის „როგორც უნდა იყოს“.....	110
ნახ.21. სცენარი „როგორც უნდა იყოს“ შედეგი	110
ნახ.22. წინასაინვესტიციო ბიზნეს-პროცესების შედარება IT-ის გარეშე და IT -ის გამოყენებით.....	111

დისერტაციაში გამოყენებული აბრევიატურები

1. BPM – business process management
2. BPM – business process modeling
3. KPI- key performance indicator
4. IT – information technology
5. BI- business intelligence
6. CRM- customer relationship management
7. ERP- enterprise resource planning
8. EBIT - earnings before interest and tax.
9. OLAP - On-Line Analytical Process
10. ARR- account rate of return
11. NPV- net present value
12. PI- profitability index
13. IRR –internal rate of return
14. DPP- discounted payback period
15. BPMN-business process model and notation

გამოყენებული ფორმულები

1. მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტი
2. მარაგის ბრუნვის კოეფიციენტი
3. რეალიზებული პროდუქციის რენტაბელურობის კოეფიციენტი
4. შემოსავლების გენერირების კოეფიციენტი
5. დისკონტირების კოეფიციენტი
6. წმინდა მიმდინარე ღირებულება (NPV)
7. წმინდა ფულადი შემოსავალი
8. თანხის დისკონტირების ინვესტიცია
9. ინვესტიციის მოცულობა -t კვარტალში
10. ინვესტიციების ანაზღაურების ვადა
11. დაბრუნების შიდა კურსი(ფასდაკლების განაკვეთი)

შესავალი

თანამედროვე საზოგადოება, კერძოდ - გართულდა ორგანიზაციების საქმიანობა და სტრუქტურა, მართვის სისტემა, ეკონომიკური გარემო, გაიზარდა ეკონომიკური კრიზისების რისკი, კონკურენცია. ასევე მნიშვნელოვანი ზრდა შეინიშნება ინფორმაციულ ნაკადებში, რომელთანაც საქმე აქვს ორგანიზაციას. ეს ყველაფერი აისახება ინფორმაციულ ტექნოლოგიებსა და სისტემებზე - სწორედ ინფორმაციული ტექნოლოგიების დარგში აისახება საინფორმაციო ნაკადების უპრეცედენტო ზრდა. აღსანიშნავია რამდენიმე სფერო, სადაც მკვეთრი ინფორმაციის ზრდის მაჩვენებელი ფიქსირდება: მრეწველობაში, ვაჭრობაში, ფინანსებში, საბანკო საქმეში და განათლების სფეროებში.

აღნიშნულ პირობებში უდიდესი როლი აქვს ორგანიზაციის ყველა რგოლის სწორ ფუნქციონირებას. შეიძლება ითქვას, რომ ნებისმიერი ორგანიზაციის საქმიანობის ერთ-ერთ მიმართულებას წარმოადგენს ფინანსური საქმიანობა. მრავალწილად ორგანიზაციის ეფექტიანობა დამოკიდებულია ფინანსური განყოფილების ეფექტიან მუშაობაზე, ხოლო ფინანსური ფუნქციის ეფექტიანობა თავის მხრივ მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია ფინანსური დირექტორის საქმიანობაზე. ფინანსური დირექტორი პასუხისმგებელია არა მარტო ფინანსური სამსახურის მუშაობის სწორ ორგანიზებაზე, არამედ თავად ორგანიზაციის წარმატებულ ფუნქციონირებაზე, რაც შეიძლება დავასკვნათ იმ ამოცანებიდან გამომდინარე, რაც ეკისრება ფინანსურ დირექტორს. ერთი-ერთი მათგანი წარმოადგენს ბიზნესის ფულით უზრუნველყოფას - რაც უდიდეს მნიშვნელობას თამაშობს ბიზნესის წარმატებულ ფუნქციონირებაში და მის უწყვეტ მუშაობაში. ასევე უნდა აღინიშნოს, რომ ფულით ბიზნესის უზრუნველყოფა შესაძლებელია განხრციელდეს ორი ძირითადი გზით - ინვესტიციებით და სესხებით. საინვესტიციო საქმიანობა ფრიად მნიშვნელოვანია, არა მარტო ორგანიზაციებისათვის, არამედ ქვეყნებისათვის. ჩვენ ვხედავთ, რომ საქართველოში მთავრობა უდიდეს ყურადღებას აქცევს

ინვესტიციების მოზიდვას, როგორც ქვეყნის შიგნით, ასევე საზღვარგარეთიდან.

როგორც ჩვენ ავლნიშნეთ თანამედროვე ორგანიზაცია აწარმოებს თავის ფუნქციონირებას გართულეულ პირობებში. მისი წარმატებული მუშაობისათვის, როგორც უკვე კარგად არის ცნობილი აუცილებელია ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა და სისტემების გამოყენება. ინფორმაციული ტექნოლოგიები ქმნის თანამედროვე ეკონომიკური, ფინანსური და მართვის სფეროების სწრაფი განვითარების საფუძველს. ეს ეხება ადამიანის საქმიანობის ნებისმიერ სფეროს, რაც დღეს ჩვენს რეალობაშია, მაგრამ განსაკუთრებულად აღნიშნული ეხება ეკონომიკასა და ფინანსებს. აქ ადგილი აქვს საინფორმაციო სისტემების ფართო გამოიყენებას.

ამასთან ერთად უნდა აღინიშნოს, რომ თანამედროვე კომპანიებისა და ორგანიზაციების საქმიანობის სპეციფიური გარემოს გამო (მომატებული კონკურენცია, გაზრდილი ეკონომიკური კრიზისები), ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება უკვე არ არის საკმარისი, რათა ორგანიზაციის საქმიანობა იყოს მაქსიმალურად ეფექტიანი. აქ წარმოიშვება ახალი რეკომენდაციები ორგანიზაციების საქმიანობის პროცესულ მართვაზე გადასაყვანად.

წინამდებარე სადოქტორო ნაშრომის მიზანს წარმოადგენს ფინანსური დირექტორის საქმიანობის შესწავლა ინვესტიციების სფეროში, ბიზნეს-პროცესების აგება აღნიშნული საქმიანობის მიმართულებისათვის და შეფასება მათი გაუმჯობესების მიზნით. აღნიშნული შეფასების პროცესში უნდა იყოს გათვალისწინებული არა მარტო სწორი საქმისორგანიზება, არამედ ავტომატიზაციის პროცესი, რაც გულისხმობს იმის შესწავლას თუ როგორ გამოიყენება ინფორმაციული ტექნოლოგიები და სისტემები ფინანსურ საქმიანობაში და რა გავლენას ახდენს ისინი ამ ტიპის საქმიანობაზე.

სადისერტაციო ნაშრომი 115 გვერდისგან და მოიცავს 4 თავს.

პირველ თავში დახასიათებულია ორგანიზაციის ფინანსური საქმიანობა და ფინანსური სამსახურის სტრუქტურა, განხილულია ფინანსური დირექტორის ადგილი და როლი ფინანსური ფუნქციის შესრულებაში. განხილულია ფინანსური დირექტორის ამოცანები და ფუნქციები, დახასიათებულია საფინანსო საქმიანობის და ასევე ფინანსური დირექტორის ინფორმაციული წყაროები. ამავე თავში დახასიათებულია პრობლემები, რომლებსაც ადგილი აქვს ფინანსურ საქმიანობაში და შემთავაზებულია მათი გადაჭრის გზები. ამავე თავში დასმულია ამოცანები, რომელთა გადაჭრას ემსახურება წინამდებარე სადისერტაციო ნაშრომი.

მეორე თავში დახასიათებულია ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება ფინანსურ საქმიანობაში და კერძოდ ფინანსური დირექტორის საქმიანობაში. დახასიათებულია ERP- CRM- და BI-ტიპის პროგრამების გამოყენება და მათ მიერ გადაჭრილი ამოცანები.

მესამე თავში დახასიათებულია ბიზნეს-პროცესების საკითხი, კერძოდ საფინანსო ბიზნეს-პროცესების. ასევე დახასიათებულია ფინანსური სამსახურის ერთ-ერთი მიმართულება - საინვესტიციო საქმიანობა. მოყვანილია მისი ეტაპები, ამოცანები და ანალიზის საკითხები. ამავე თავში შემოთავაზებულია საინვესტიციო საქმიანობის ზედა დონის ბიზნეს-პროცესი, პირველი ეტაპის - წინასაინვესტიციო ეტაპის და საინვესტიციო პროექტის ბიუჯეტირების ქვე-ბიზნეს-პროცესები.

მეოთხე თავში შემოთავაზებულია საინვესტიციო საქმიანობის ბიზნეს-პროცესის მოდელის აგება, სადაც ხორციელდება პარამეტრების მნიშვნელობების მინიჭება, სრულდება სიმულაციის პროცესი. უნდა აღინიშნოს, რომ შემუშავებულია ორი ტიპის მოდელი - „როგორც არის“ და „როგორც უნდა იყოს“, მეორე მოდულში გათვალისწინებულია ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება. აღნიშნული ორი მოდელი იძლევა საშუალებას დამუშავდეს გაუმჯობესებული ვარიანტები და შერჩეულ იქნას ბიზნეს-პროცესის უკეთესი ვარიანტი.

ნაშრომის ბოლოს მოყვანილია დასკვნები, რომელიც ჩამოყალიბებულია ნაშრომის შესრულების პროცესში, და გამოყენებული ლიტერატურის სია შემდგარი 30 დასახელებისაგან.

თავი I. კომპანიის ფინანსური საქმიანობა და ფინანსური დირექტორის ფუნქციების განხორციელების სირთულეები

1.1. ფინანსური სამსახური და მისი ფუნქციები

ზოგადად მენეჯმენტი წარმოადგენს პრინციპების, მეთოდების, ხერხებისა და საშუალებების ერთობლიობას, რომელიც საჭიროა საწარმო-ორგანიზაციის მართვისათვის. ორგანიზაციის მართვაში ერთ-ერთ მნიშვნელოვან როლს წარმოადგენს ფინანსების მართვა - ეს არის მენეჯმენტის ერთე-ერთი მიმართულება. ფინანსების მართვა წარმოადგენს ფინანსური რესურსების მართვის სისტემას, რომელიც თავის თავში მოიცავს ფინანსურ პოლიტიკას, მეთოდებს, ინსტრუმენტებს და ასევე ადამიანებს, რომლებიც მიიღებენ მმართველობით გადაწყვეტილებებს და განახორციელებენ მათ. ასეთი საქმიანობის მიზანი გახლავთ კომპანიის ფინანსური სტაბილურობისა და ზრდის მიღწევა. ფინანსების მართვა განხორციელდება ფინანსური სამსახურის მიერ.

ფინანსური სამსახურის მთავარ მიზანს წარმოადგენს - ფინანსების ფუნქციის მაქსიმალური რეალიზაცია საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის გამყარების გზით მისი რენტაბელურობის, მოგების, შრომის მწარმოებლურობის ამაღლების, დანახარჯების შემცირების, პროდუქციის ხარისხის ამაღლებისა და მოწინავე ტექნოლოგიების და მეცნიერების მიღწევების დანერგვის გზით.

ფინანსური სამსახურის ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანების რიცხვს შეგვიძლია მივაკუთვნოთ:

1. ფინანსური რესურსების მობილიზაცია უბრალო და გაფართოებული კვლავწარმოების უზრუნველყოფისათვის მოგების მიღების მიზნით;
2. ფინანსური ვალდებულებების შესრულება და ანგარიშსწორების უზრუნველყოფა ხელფასის სახით, თანამშრომლებთან მომწოდებლებთან, ბანკებთან, ბიუჯეტთან;
3. საწარმოო ფონდებისა და ინვესტიციებს ეფექტიანი გამოყენების მხარდაჭერა;

4. საწარმოს ფინანსური გეგმის - ბიუჯეტის დამუშავება და რეალიზაცია;
5. კაპიტალის ოპტიმალური სტრუქტურის უზრუნველყოფა;
6. ფინანსური რესურსების რაციონალური გამოყენების კონტროლი საწარმოო საქმიანობის ფინანსურ-ეკონომიკური მაჩვენებლების კონტროლით.

ფინანსური სამსახური წარმოადგენს დამოუკიდებელ სტრუქტურულ ქვეგანყოფს, რომელიც ასრულებს გარკვეულ ფუნქციებს საწარმოს მართვის სისტემაში. ფინანსური სამსახურის სტრუქტურა და რაოდენობა დამოკიდებულია საწარმოს ორგანიზაციულ-უფლებრივ ფორმაზე, მის საქმიანობაზე, წარმოების მოცულობაზე და მუშაკების საერთო რაოდენობაზე.

ფინანსური სამსახური - წარმოადგენს საწარმოს მართვის ზოგადი სისტემის ქვესისტემას, და მას ევალება საწარმოს ფინანსური ნაკადების მართვის ორგანიზება. ზოგადად შეგვიძლია შემდეგნაირად განვსაზღვროთ ფინანსური სამსახურის ამოცანები: წარსული და მომავალი გადახდების, ფინანსური რისკების სრული და ჭეშმარიტი აღრიცხვა მისი ვალდებულებებისა და სავარაუდო პასივების გათვალისწინებით; შემოსავლებისა და ხარჯების აღრიცხვა მათი წარმოშობის ადგილების და მიზნობრიობის გათვალისწინებით; საწარმოს ქვეგანყოფილებების ფინანსური გეგმებისა და ბიუჯეტების შედგენა და კონტროლი მათ შესრულებაზე; საწარმოს ლიკვიდურობის კონტროლი და დროებით თავისუფალი ფულადი სახსრების მართვა; საგადასახადო დაგეგმვა.

შეიძლება ითქვას, რომ თანამედროვე ორგანიზაციის ფინანსურ სამსახურს გააჩნია შემდეგი ძირითადი ფუნქციები: ფინანსური კონტროლინგი, სახაზინო ფუნქცია, დაფინანსების მოზიდვა, ნორმირება, საინვესტიციო პროექტების ექსპერტიზა, საბუღალტრო და საგადასახადო აღრიცხვის ორგანიზება და წარმართვა, კომპანიის საქმიანობის საფინანსო-უფლებრივო სქემის შემუშავება, მომიჯნავე ფუნქციები.

დავახასიათოთ ფინანსური სამსახურის აღნიშნული ფუნქციები, როლო და სტრუქტურა.

ფინანსური კონტროლინგი

ეკონომიკისა და ფინანსური სისტემის სწორი ფუნქციონირების განუყოფელ პირობას ფინანსური კონტროლინგი წარმოადგენს. ფინანსური კონტროლის მთავარი ობიექტები იმყოფება მატერიალურ და არამატერიალურ სფეროში.

ფინანსურ კონტროლინგს გააჩნია მრავალი ასპექტი, მისი ერთერთი მთავარი ამოცანა არის მდგომარეობაზე კონტროლი, მათ შორის: სახელმწიფო ბიუჯეტის წინაშე ვალდებულებების, ფულადი ოპერაციების დროულად და სრულად შესრულების შემოწმება, ფინანსური სისტემის ყველა რგოლის ოპტიმალური ფუნქციონირების წინააღმდეგობების აღმოფხვრა.

ფინანსურ კონტროლში გაიგება ფინანსური ოპერაციების კანონიერებისა და ავთენტურობის დადგენის, საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის ეფექტიანობის ობიექტური შეფასება, ასევე კანონით დაკისრებული უფლებამოსილებების განხორციელება.

ფინანსების ნაწილში ასევე განიხილება ფინანსური კონტროლის ორგანოები. ეს შეიძლება იყოს სახელმწიფო, შიდა-სამეურნეო და დამოუკიდებელი ანუ აუდიტორული. ფინანსურ კონტროლს აქვს თავისი ფორმები და მეთოდები. განვიხილოთ მათი თვისებები.

ფინანსური კონტროლის ფორმას, რაც შეეხება მასში მოიაზრება საკონტროლო ქმედების კონკრეტული გამოხატვისა და ორგანიზაციის ხერხები. კონტროლინგში გამოიყოფა სამი ძირითადი ფორმა: წინასწარი, მიმდინარე და შემდგომი.

წინასწარი კონტროლი - ეს არის პროცესი, რომელიც შესამოწმებელ ოპერაციებს უსწრებს წინ. აღნიშნული ფორმა სახსრების არარაციონალურად გამოყენების მცდელობის აღმოფხვრას უზრუნველყოფს.

მიმდინარე კონტროლინგი (ოპერაციული კონტროლი) - ეს პროცესი ყოველდღიურად ხორციელდება ფინანსური სამსახურების მიერ, ფულადი სახსრების მოზიდვის და გახარჯვის მიზნით.

შემდგომი კონტროლი - ეს პროცესი წარმოადგენს გარე და შიდა-სამეურნეო კონტროლს.

კონტროლინგი შეიძლება განისაზღვროს როგორც მიზნების განსაზღვრის, პროგნოზირების და დაგეგმვის სისტემის, დასმული ამოცანების მიღწევის მექანიზმებისა და ინსტრუმენტების დადგენის, და ამ ამოცანების მიღწევის შემოწმების სისტემის ერთობლიობა. კონტროლინგის სისტემა ეყრდნობა ოთხ ძირითად საქმიანობას: აღრიცხვა, ანალიზი, დაგეგმვა და იმ პროცესების ორგანიზება, რომლებიც ეხება ფინანსურ საქმიანობას.

სახაზინო ფუნქცია

რაც შეეხება ხაზინას - სახაზინო მართვა ფინანსებში არის ძირითადი განმსაზღვრელი - ეს არის ფინანსური პოლიტიკა, რომელიც ორგანიზაციულ ერთეულებში განსაზღვრის საშუალებას იძლევა. სახაზინო მენეჯმენტი მიზნად ისახავს შექმნას სათანადო კაპიტალის სტრუქტურა, ვალის და კაპიტალის სახით, რათა დააფინანსოს ერთეული და საბოლოოდ მიიღოს ხარჯების და რისკების ოპტიმალური ბალანსი.

ხაზინა თავისი სტატუსიდან გამომდინარე ასრულებს ორ ფუნქციას - მოლარის და ბანკირის როლს. ხაზინის მთავარი ფუნქციაა, რომ იყოს სახელმწიფოს მთავარი „მოლარე“, რაც თვისობრივად გულისხმობს, რომ სახელმწიფოს ბიუჯეტის ყველა შემოსავალმა და გასავალმა მის ხელში უდნა გაიაროს. რაც შეეხება ბანკირის როლს, აქ შეგვიძლია გამოვყოთ შემდეგი ამოცანები:

- 1) ანაზრების მოზიდვა - კრედიტების გაცემა,
- 2) ფულის ნიშნების მიმოქცევის რეგულირება.

როგორც ვხედავთ, ხაზინას, როგორც ქვეყნის მოლარეს და ქვეყნის ბანკირს გააჩნია ფუნქცია - მოვალეობების ფართო წრე.

მოკლედ, რომ ვთქვათ საწარმო-ორგანიზაციებში სახაზინო მართვის პროცესი პასუხისმგებელია რისკების იდენტიფიცირებაზე, ხაზინას მიაკუთვნებენ ფულადი სახსრების მიმდინარე მართვას, გადახდების თანმიმდევრობის განსაზღვრას, ანგარიშგებების განსაზღვრას, ვალუტის გაცვლის ოპერაციებს, ასევე გადახდებისა და კომპანიის ანგარიშებზე ნაშთების კონტროლს.

დაფინანსების მოზიდვა

ფულადი სახსრების მოსაზიდად და დროებით თავისუფალი სახსრების განთავსების მიზნით საფინანსო სამსახურში იქნება დაფინანსების განყოფილება (საკრედიტო), მაგრამ მრავალ კომპანიაში აღნიშნული ფუნქცია ხშირად შედის სახაზინო ფუნქციაში. ამ შემთხვევაში გარდა სესხებისა ხაზინის ფუნქციაში შედის საბანკო გარანტიების მოპოვება, ფასიანი ქაღალდების გამოშვება, ფაქტორინგის დანერგვა.

ნორმირება

ნორმირება ასე თუ ისე მოიცავს კომპანიის საქმიანობის სხვადასხვა სფეროს. ეს შეიძლება იყოს დანახარჯების, მაჩვენებლების და სხვა სახის ნორმირება. თუ ბიზნესის მფლობელი თამაშობს დამაჩქარებლის როლს, მაშინ საფინანსო განყოფილება გამოდის შემზღვეველის როლში, ვინაიდან მისი ამოცანაა – არ მისცეს საშუალება ფირმას გადააბიჯოს თავისი შესაძლებლობების ზღვარს.

საინვესტიციო პროექტების ექსპერტიზა

უნდა აღინიშნოს, რომ პროექტებს შეიძლება ამუშავებდეს სხვადასხვა სამსახურები, მაგრამ საფინანსო განყოფილების ფუნქციებში შედის იმის შეფასება, თუ რამდენად რისკიანია პროექტი და რა შემოსავალს მოიტანს ის მომავალში.

ბუღალტრული და საგადასახადო აღრიცხვის ორგანიზება და წარმართვა

აქ უნდა იყოს შემუშავებული სააღრიცხვო და საგადასახადო პოლიტიკა, რომელიც მჭიდროდ არის დაკავშირებული საგადასახადო დაგეგმვასთან. პასუხისმგებლობა საგადასახადო, საფინანსო და სტატისტიკურ ანგარიშგებაზე ეკისრება მთავარ ბუღალტერს.

კომპანიის საქმიანობის საფინანსო–უფლებრივი სექტის შემუშავება.

მართალია, სახელშეკრულებო საქმიანობაში მონაწილეობს იურიდიული სამსახური, ხანდახან სპეციალური სახელშეკრულებო–ომერციული განყოფილება, მაგრამ აღნიშნულ საქმიანობაში საფინანსო განყოფილება იღებს აქტიურ მონაწილეობას.

მომიჯნავე ფუნქციები არის კიდევ ორი სადავო ფუნქცია – ინფორმაციული ტექნოლოგიების (იტ) დანერგვა და შიდა კონტროლი (აუდიტი).

შეიძლება ითქვას, რომ მრავალ კომპანიაში იტ–ის განყოფილება შედის საფინანსო სამსახურის შემადგენლობაში, ვინაიდან, პირველ რიგში მიმდინარეობს ბუღალტრული, საფინანსო და მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმაციზაცია. მაგრამ, იტ–ს განყოფილება იმდენად მნიშვნელოვან როლს თამაშობს, რომ ის უნდა იყოს გამოყოფილი ცალკე ბლოკად და იმყოფებოდეს უმაღლესი ხელმძღვანელობის დაქვემდებარებაში. რაც შეეხება შიდა კონტროლს – ეს სამსახური პასუხისმგებელია სამეწარმეო რისკების ანალიზზე და აკონტროლებს მართვის პროცესებს. წესით, აღნიშნულ საქმიანობას უნდა აკონტროლებდეს უმაღლესი მმართველობა, მაგრამ იქ, სადაც მაღალი ნდობა გააჩნია საფინანსო სამსახურს – ნახსენები ფუნქცია მას გადაეცემა. მაგრამ თუ საუბარი არის აუდიტზე – ეს საქმიანობას ეხება ყველას, და ამიტომაც აღნიშნული სამსახური ექვემდებარება მხოლოდ უმაღლესს ხელმძღვანელობას.

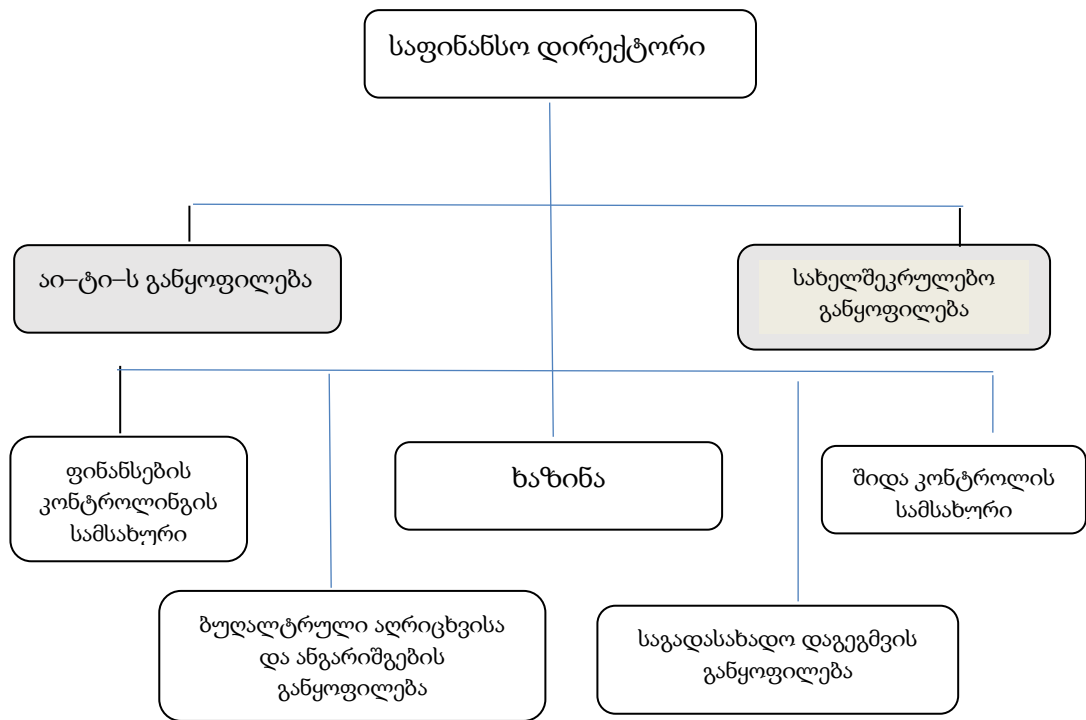
1.2. ფინანსური სამსახურის სტრუქტურა

ფინანსური სამსახურის ორგანიზაციული სტრუქტურა ასახავს საწარმოს მრავალრიცხოვანი ფუნქციონალური ქვეგანყოფილების

შემადგენლობას და განსაზღვრავს მათ ერთობლივი მუშაობის კოორდინაციას საწარმოს მიერ დასახული მიზნების მისაღწევად. ზუსტად ეს კოორდინაცია წარმოადგენს ორგანიზაციული სტრუქტურის საფუძველს, რომელიც როგორც წესი განისაზღვრება როგორც ორგანიზაციაში მდგრადი კავშირების ერთობლიობა. კავშირები აქ განიხილება როგორც ურთიერთობების ასახვა და არა როგორც კონკრეტული მოქმედება. სტრუქტურული კავშირების გზით რეალიზდება კოორდინაციის ურთიერთობები საწარმოს ქვეგანყოფილებებს შორის, სადაც გამოყოფენ ორ მნიშვნელოვან შემდგენს: სტრუქტურული ერთეულის უფლებები და მისი ინფორმაციული უზრუნველყოფა.

ფინანსური სამსახურის სტრუქტურა დამოკიდებულია ფინანსურ სტრატეგიაზე, იმ კონკრეტულ ამოცანებზე, რომელიც დგას კომპანიის წინაშე. ფინანსური სამსახურის ორგანიზება იწყება იმ ფუნქციებისა და ამოცანების განსაზღვრით, რომელიც დამახასიათებელია ფინანსური სამსახურებისათვის. ფინანსური სამსახურის ამოცანები სტანდარტული და უნივერსალურია, მაგრამ ისინი უნდა ითვალისწინებდნენ საწარმო-ორგანიზაციის საქმიანობის სპეციფიკას და მესაკუთრეების მოთხოვნებს. უნდა აღინიშნოს, რომ ფინანსური სამსახურის სტრუქტურას შეიმუშავენ ფინანსური დირექტორი.

ნახ.1–ზე მოყვანილია ფინანსური სამსახურის კლასიკური სქემა, რომელიც ასახავს მის ძირითად ფუნქციებს. აღწერილი სქემა გამოიყენება შედარებით მცირეს ზომის ორგანიზაციებში. ნახაზიდან ჩანს, საფინანსო განყოფილების მუშაობას ხელმძღვანელობს ფინანსური დირექტორი. მას ექვემდებარება ისეთი განყოფილებები, როგორც არის ფინანსური კონტროლინგის, ბუღალტრული აღრიცხვისა და ანგარიშგების, ხაზინა, შიდა კონტროლის სამსახური საგადასახადო დაგეგმვის განყოფილება



ნახ.1. საფინანსო განყოფილების კლასიკური სქემა

ამასთან ერთად, სქემაზე განსხვავებული ფიგურებით და ფერებით არის აღნიშნული ორი განყოფილება: აი-ტი-ს და სახელშეკრულებო, ვინაიდან ისინი არ შედიან ფინანსური განყოფილების სტრუქტურაში, მაგრამ ექვემდებარება ფინანსურ დირექტორს.

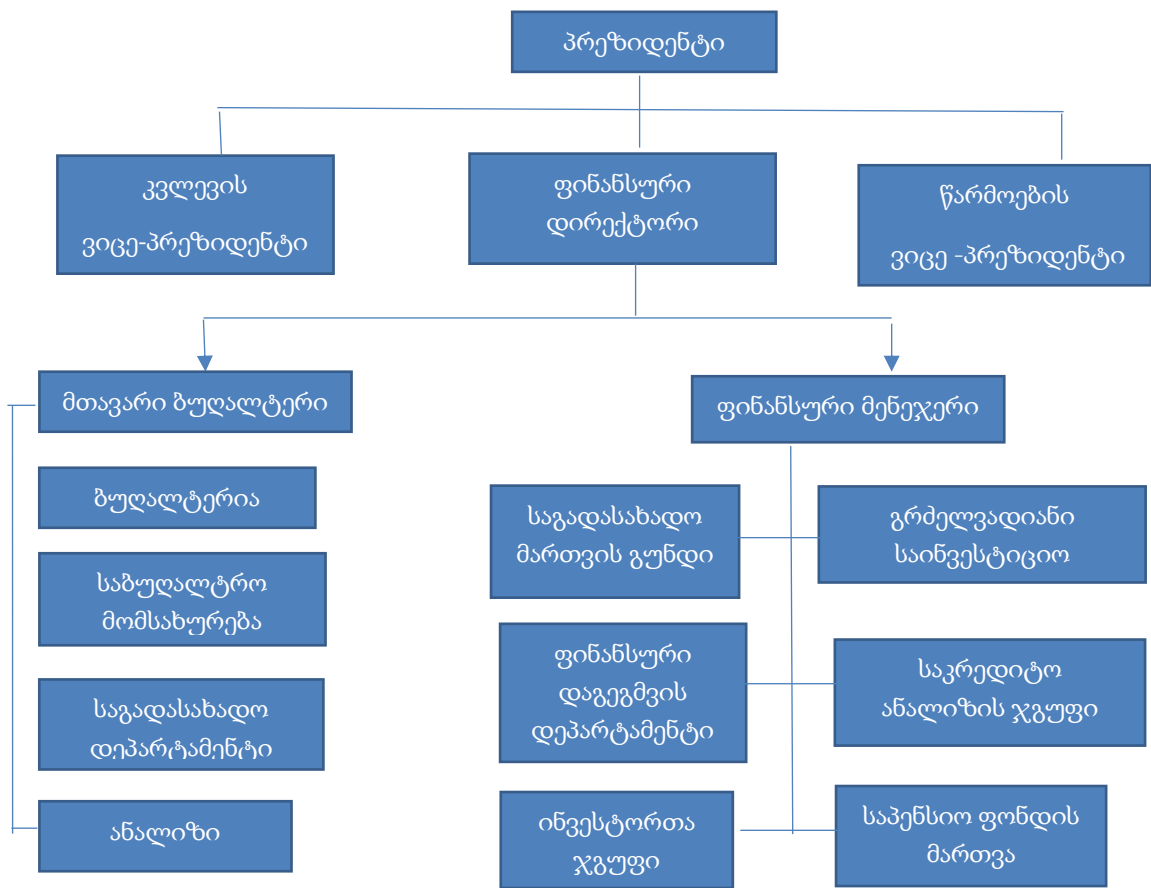
მსხვილ საწარმოებში, როგორც წესი ფინანსური სამსახურის ორგანიზაციული სტრუქტურა მოიცავს (ნახ. 2):

1. ფინანსური კონტროლინგის განყოფილებას, რომელიც ხელს უწყობს დაგეგმვის ერთიანი სისტემის ორგანიზებას, აკონტროლებს საწარმოს ძირითად ფინანსურ საქმიანობას, საკანონმდებლო ბაზის შესრულებას, საგადასახადო გადარიცხვებს და არასაბიუჯეტო ფონდებს;
2. ინვესტიციებთან მუშაობის განყოფილებას, რომელიც ამუშავებს საინვესტიციო პოლიტიკას, აანალიზებს საინვესტიციო პროექტებს, განსაზღვრავს ინვესტირების ოპტიმალურ მოცულობებს;
3. საფინანსო-საკრედიტო დაგეგმვის განყოფილებას, რომელიც ექვემდებარება პირდაპირ ფინანსურ დირექტორს და რომელიც ასრულებს

მიმდინარე, ოპერატიულ და პერსპექტიულ დაგეგმვას. ამ განყოფილებას შემოაქვს ცვლილებები ფინანსურ ბალანსებში, ბიზნეს-გეგმებში და ეძებს ოპერაციული საქმიანობის დაფინანსების ახალ წყაროებს;

4. ფინანსური ანალიზის განყოფილებას, რომელიც აწარმოებს საწარმოს საქმიანობის ანალიზს, მისი ფინანსური მაჩვენებლების ანალიზს, ადგენს ანალიტიკურ ანგარიშებს

5. საოპერაციო განყოფილებას, რომლის საქმიანობა მიმართულია მუშაობაზე კონტრაგენტებთან საწარმოო საქმიანობასთან მიმართებაში, დაკავებულია მოგების და სხვა სახის შემოსავლების განაწილებით.



ნახ.2. ფინანსური სამსახურის და ფინანსური დირექტორის ამოცანები და ფუნქციები მსხვილ საწარმოში

კიდევ ერთხელ აღვნიშნოთ, რომ როგორც ჩანს ნახაზებიდან, ფინანსური სამსახურის ხელმძღვანელობას აწარმოებს ფინანსური დირექტორი. ფინანსური სამსახურის სტრუქტურა უნდა ასახავდეს

ორგანიზაციის მოთხოვნებს მის მიმართ. ის იცვლება ორგანიზაციის ტიპიდან გამომდინარე. ფინანსური სამსახურის სტრუქტურის აგებისას უნდა იყოს უზრუნველყოფილი ფუნქციონალურობა, ანუ ფინანსური საქმიანობის ეფექტიანი მართვის უზრუნველყოფა. მსხვილი მასშტაბის ორგანიზაციებში მასში შეიძლება შედიოდეს დიდი რაოდენობის ჯგუფები, ბიუროები, განყოფილებები. მცირე ზომის საწარმოს სექტორების, ჯგუფების ფუნქციები შეიძლება ერთიანდებოდეს და ხორციელდებოდეს უფრო მცირე თანამშრომლების რაოდენობით. მაგრამ ყველა შემთხვევაში ფინანსური სამსახურის სტრუქტურა მაინც უნდა უზრუნველყოფდეს ფუნქციონალურობას. ის უნდა უზრუნველყოფდეს საწარმოს ოპერატიულ და ეფექტიან მართვას, მმართველობითი გადაწყვეტილებების რეალიზაციას ყველა დონეზე. მეორეს მხრივ ის უნდა იყოს ადაპტური მუდმივად ცვალებადი გარე და შიდა სამყაროს მიმართ. სტრუქტურა დროულად უნდა ახდენდეს მოდიფიცირებას სისტემაში, რომელიც ასახავს საწარმოს განვითარების ახალ ტენდენციებს.

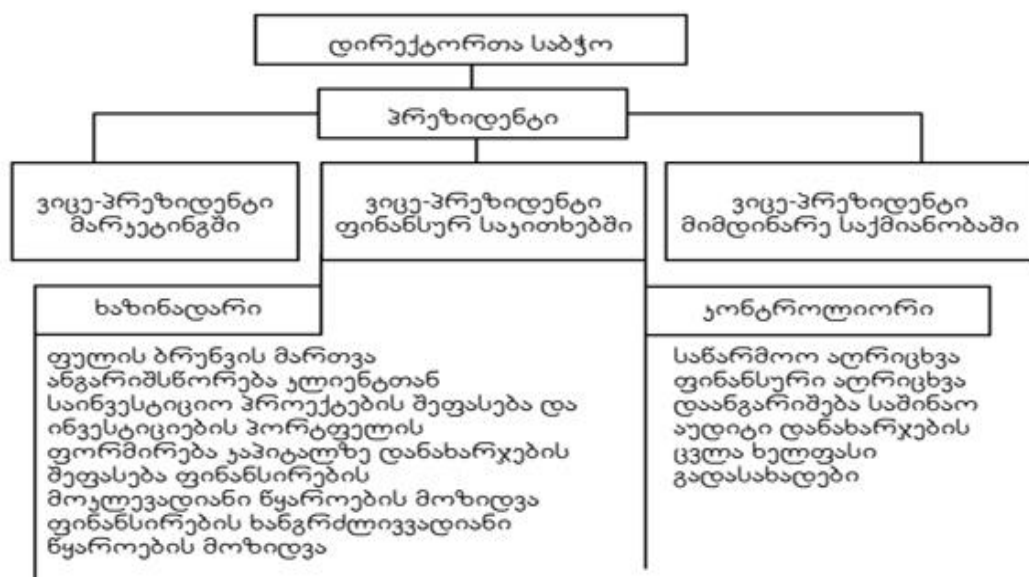
1.3. ფინანსური დირექტორის როლი და ამოცანები

საწარმოს ფინანსების მართვაში ძირითადი როლი ეთმობა დირექტორის მოადგილეს ფინანსების დარგში - ფინანსურ დირექტორს. ეს კვანძოვანი ფიგურაა, რომელიც პასუხისმგებელია ფინანსური მენეჯმენტის სტრატეგიაზე და ტაქტიკაზე, მათ რეალიზაციაზე საწარმოს წინაშე მდგარი მიზნების მისაღწევად.

ფინანსური დირექტორის თანამდებობრივ ვალდებულებებს მიაკუთვნებენ ისეთი ამოცანების გადაჭრას, რომლებიც განსაზღვრავენ საწარმოს ფინანსურ პოლიტიკას და საწარმოს ეკონომიკური მიზნების რეალიზებას. შემდეგ ჩამოთვლილია ზოგიერთი მათგანი: სამსახურის მართვის სქემის შერჩევა, მისი სრულყოფის ხერხების მოძიება, ეკონომიკური სამსახურის ეფექტიანი მუშაობის ორგანიზება, კადრების შერჩევა და

დასაქმება, სამსახურის სტრუქტურული ქვეგანაყოფების მართვა, დაინტერესებული პირებისათვის საწარმოს საქმიანობის ფინანსურ-ეკონომიკური მაჩვენებლების მიწოდება, მუშაობა საბანკო სისტემასთან და პარტნიორებთან ბიზნესის მიხედვით, მესაკუთრეებთან ურთიერთობების ფორმირება და განვითარება.

უფრო დაწვრილებით დავახასიათოთ ფინანსური დირექტორის საქმიანობა და როლი. ორგანიზაციაში ფინანსურ დირექტორს უკავია მნიშვნელოვანი ადგილი – მართვის სისტემაში ის იკავებს მეორე ადგილს უშუალო ხელმძღვანელის შემდეგ (ნახ.3). წარმოდგენილ სქემას საკმაოდ ზოგადი ხასიათი აქვს და შეიძლება არსებითად განსხვავებული იქნას კომპანიის სიდიდისა და საქმიანობის მიზნების შესაბამისად.



ნახ.3. საფინანსო დირექტორის ადგილი და როლი მართვის სისტემაში

განვიხილოთ ფინანსური დირექტორის საქმიანობის შემდეგი ძირითადი ასპექტები და ფუნქციები:

6. ბიზნესის ფულის საჭიროების უზრუნველყოფა,
7. საწარმოს საქმიანობის დაგეგმვა და კოორდინაცია,
8. ორგანიზაციის ეფექტიანობის უზრუნველყოფა,

9. ყველა დაინტერესებული პირის მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად საჭირო ინფორმაციით უზრუნველყოფა,

10. საწარმოს ეკონომიკური უსაფრთხოების უზრუნველყოფა.

მოკლედ დავახასიათოთ წარმოდგენილი ფუნქციები:

ბიზნესის ფულის საჭიროების უზრუნველყოფა

– ფული – არის ბიზნესის სისხლი. თუ ბიზნესს არ ყოფნის ფული მიმდინარე გადახდების ჩასატარებლად, მაშინ მთელი პროცესი უბრალოდ გაჩერდება: მომწოდებლები აღარ გადმოტვირთავენ ნედლეულს, მასალებს და მომსახურებას, მუშები აღარ გამოვლენ სამსახურში და ა.შ. ამ დროს საერთოდ არ აქვს მნიშვნელობა, თუ რა მოგება გააჩნია საწარმოს – მას უნდა გააჩნდეს ნაღდი ფული თავის ვალდებულებების დასაფარავად. ამისთვის არსებობს მრავალი ფინანსური ინსტრუმენტი: ფულადი ნაკადების პროგნოზირება, სხვადასხვა სახით ფულის მოზიდვა (სესხები, სხვადასხვა საინვესტიციო სახსრების მოზიდვა და სხვა).

საწარმოს საქმიანობის დაგეგმვა და კოორდინაცია

– უნდა ითქვას, რომ აღნიშნული ფუნქცია მნიშვნელოვანია საწარმოს საქმიანობის ყველა ასპექტისათვის – ის უზრუნველყოფია ყველა დანარჩენი სხვა ფუნქციისათვის. მაგალითად, პირველ ფუნქციასთან მიმართებაში შეიძლება ითქვას, რომ ფინანსურმა დირექტორმა უნდა შეადგინოს საპროგნოზო გეგმა – როდის და რამდენი ფულის მიღებას აპირებს ორგანიზაცია, როდის და რამდენი უნდა დაიხარჯოს. მაგრამ ეს ძალიან კომლექსური ამოცანაა და უკავშირდება საწარმოს სხვა მიმართულებების გეგმებს: წარმოების, გაყიდვების და ა.შ. მაშასადამე, ფინანსური დირექტორი ვერ უზრუნველყოფს ფულის არსებობას, სანამ საწარმოს არ ექნება გეგმების შეთანხმებული ერთობლიობა, რომლის საფუძველზეც ის შეადგენს ფინანსურ გეგმას. ფინანსური დირექტორი აწარმოებს ამ გეგმების შედგენის კოორდინაციას.

ორგანიზაციის ეფექტიანობის უზრუნველყოფა

- აქ ეფექტიანობის ქვეშ იგულისხმება არა მარტო შრომის მწარმოებლურობა, არამედ ორგანიზაციის ერთობლივი ეფექტიანობა: რამდენად ეფექტიანად მუშაობენ მარკეტოლოგები, ინჟინრები, გამყიდველები, ბუღალტრები და ა.შ. რატომ არის ამაზე ყველაფერზე პასუხისმგებელი ფინანსური დირექტორი? იმიტომ რომ აქ მნიშვნელოვანი არის ეკონომიკური ეფექტიანობა, ანუ თავად მოგება და ფულადი ნაკადები.

ყველა დაინტერესებული პირის მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად საჭირო ინფორმაციით უზრუნველყოფა.

-ეფექტიანი მართვისათვის საჭიროა სწორი და დროული მართველობითი გადაწყვეტილებების მიღება. ამისათვის კი საჭიროა ინფორმაცია. ვინაიდან ყველა გეგმა და ფაქტი ბოლოს დადის ფინანსებზე და უკავშირდება ერთმანეთს ფინანსების გავლით, ამიტომაც ფინანსური ინფორმაცია არის მთელი დანარჩენი (საწარმოო, სასაწყობო, მარკეტინგული და ა.შ.) ინფორმაციის დამუშავების საბოლოო შედეგი. შესაბამისად ზუსტად ფინანსური დირექტორი უნდა იყოს პასუხისმგებელი ყველა დაინტერესებული პირის ინფორმაციით უზრუნველყოფაზე, ვინაიდან ის მასთან გროვდება. არასწორია ის მიდგომა, რომ იტ-ის განყოფილება არის პასუხისმგებელი აღნიშნული სახის ინფორმაციაზე, ვინაიდან მათ არც იციან რა ტიპის ინფორმაცია არის საჭირო მართვისათვის, ისინი უბრალოდ კარგად და სწორად უნდა ამუშავებდნენ ინფორმაციას და პასუხს აგებდნენ ინფორმაციულ ტექნოლოგიებზე ორგანიზაციაში.

საწარმოს ეკონომიკური უსაფრთხოების უზრუნველყოფა

- საწარმოს ყოველთვის აქვს იმის რისკი, რომ ის შეწყვეტს თავის არსებობას, თუნდაც კარგ მდგომარეობაში მყოფი. თავდაპირველად ეს არის ლიკვიდურობის რისკის, შემდეგ ჩნდება ახალი რისკები: საბაზრო, პოლიტიკური, კადრების და ა.შ. საწარმოს ზრდასთან ერთად იზრდება

რისკების წყაროებიც, სხვათაშორის მსხვილ საწარმოს გააჩნია უფრო მეტი რისკები, ვიდრეს მცირეს, მართალია დაცვის ინსტრუმენტებიც მეტი აქვს, მაგრამ მაინც საჭიროა რისკების მართვა და მათგან დაზღვევა. ვინაიდან რისკები გაიზომება ფულით და მიდის ფულამდე, ამიტომაც მათზე საბოლოო პასუხისმგებლობა ეკისრება ფინანსურ დირექტორს. მაგრამ ის მარტო არ ასრულებს ამ ამოცანას – ის ანხორციელებს საწარმოს სხვა სამსახურების ჩართვას აღნიშნული ამოცანის გადაჭრაში, მაგალითად, მარკეტინგის, კადრების და სხვ

ფინანსური სამსახურის ორგანიზება და მისი მუშაობის გაძლიერება

- ფინანსური დირექტორის ერთერთ ფუნქციად ასევე შეგვიძლია როგორც უკვე ავლნიშნეთ ფინანსური სამსახურის ორგანიზება და მისი მუშაობის გაძლიერება. დირექტორმა უნდა განსაზღვროს, რა ფუნქციებს შეასრულებს საფინანსო სამსახური და რა ქვეგანყოფილებები შევა მასში. შემდეგ უნდა შემუშავდეს დოკუმენტები, რომლებიც რეგლამენტირებას გაუკეთებენ საფინანსო განყოფილების საქმიანობას და მის განყოფილებას, ასევე უნდა დამუშავდეს თანამდებობრივი ინსტრუქციები თითოეული თანამშრომლისათვის.

არ შეიძლება არ აღინიშნოს თანამედროვე საწარმოებების აგების თავისებურება, სადაც გამოიყოფა გარკვეული მართვის ცენტრები სხვა სიტყვებით „პასუხისმგებლობის ცენტრები“. ფინანსური საქმიანობის მართვის ცენტრების ფუნქციური ჩამოყალიბება სხვადასხვა სიდიდის საწარმოებებში არსებითად განსხვავდება. მცირე საწარმოებში ფინანსური საქმიანობის მართვის ფუნქციური ცენტრები, როგორც წესი არ არსებობს. აღნიშნული ფუნქცია ჩვეულებრივი მცირე საწარმოს მფლობელებზე, მის დირექტორზე ან ბუღალტერზეა დაკისრებული.

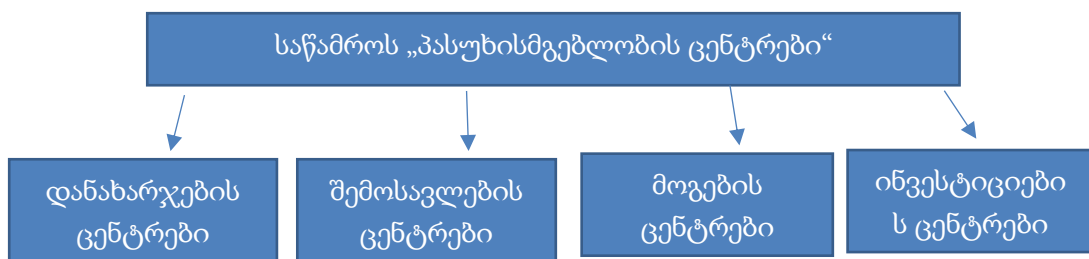
საშუალო ზომის საწარმოებში ფინანსური მართვის ფუნქციები ან ფინანსურ მენეჯერზეა დაკისრებული, რომელიც ფუნქციური ეკონომიკური ქვედანაყოფის შემადგენლობაშია ან ფინანსური საქმიანობის ყველა

ძირითადი ასპექტის მართვის განმახორციელებელ სპეციალიზირებულ ფინანსურ სტრუქტურულ განყოფილებაზეა დაკისრებული.

მსხვილ საწარმოებში ფინანსურ დირექტორს დაქვემდებარებული ფუნქციური ფინანსური სტრუქტურული ქვედანაყოფების უფრო მეტად დივერსიფიცირებული სისტემა იქმნება.

პასუხისმგებლობის ცენტრი თავისთავად საწარმოს სტრუქტურულ ქვედანაყოფს წარმოადგენს, რომელიც სრულად აკონტროლებს ფინანსური საქმიანობის ცალკეულ ასპექტებს, ხოლო მისი ხელმძღვანელი აღნიშნული ასპექტების ჩარჩოებში დამოუკიდებლად ღებულობს მმართველობით გადაწყვეტილებებს და სრული პასუხისმგებლობა ეკისრება დამტკიცებული გეგმიური (ნორამტიული) ფინანსური მაჩვენებლები შესრულებაზე.

ასეთი სტრუქტურული ქვედანაყოფების საქმიანობის ფუნქციური მიმართულების არსებითი განსხვავება, მათი ადგილი ფინანსური მართვის ორგანიზაციულ სტრუქტურაში, აგრეთვე მათი ხელმძღვანელების არეალი საწარმოს ჩარჩოებში „პასუხისმგებლობის ცენტრების“ კონკრეტული ტიპების გამოყოფის შესაძლებლობას იძლევა (ნახ. 4).



ნახ.4. საწარმოს პასუხისმგებლობის ცენტრები

დანახარჯების ცენტრი სტრუქტურული ქვედანაყოფია, რომლის ხელმძღვანელი მხოლოდ მის დონეზე ბიუჯეტით დაყვანილ შესაბამისი სახსრების გახარჯვაზეა პასუხისმგებელი. ასეთ სტრუქტურულ ქვედანაყოფს, მისი საქმიანობის ფუნქციური მიმართულებიდან გამომდინარე არ შეუძლია დამოუკიდებლად მოახდინოს ზემოქმედება შემოსავლების მოცულობაზე, შესაბამისად მოგების მოცულობაზეც. დანახარჯების ცენტრის მაგალითად

შეიძლება საწარმოს მომარაგება-დამამაზადებელი ქვედაგანაყოფი განვიხილოთ.

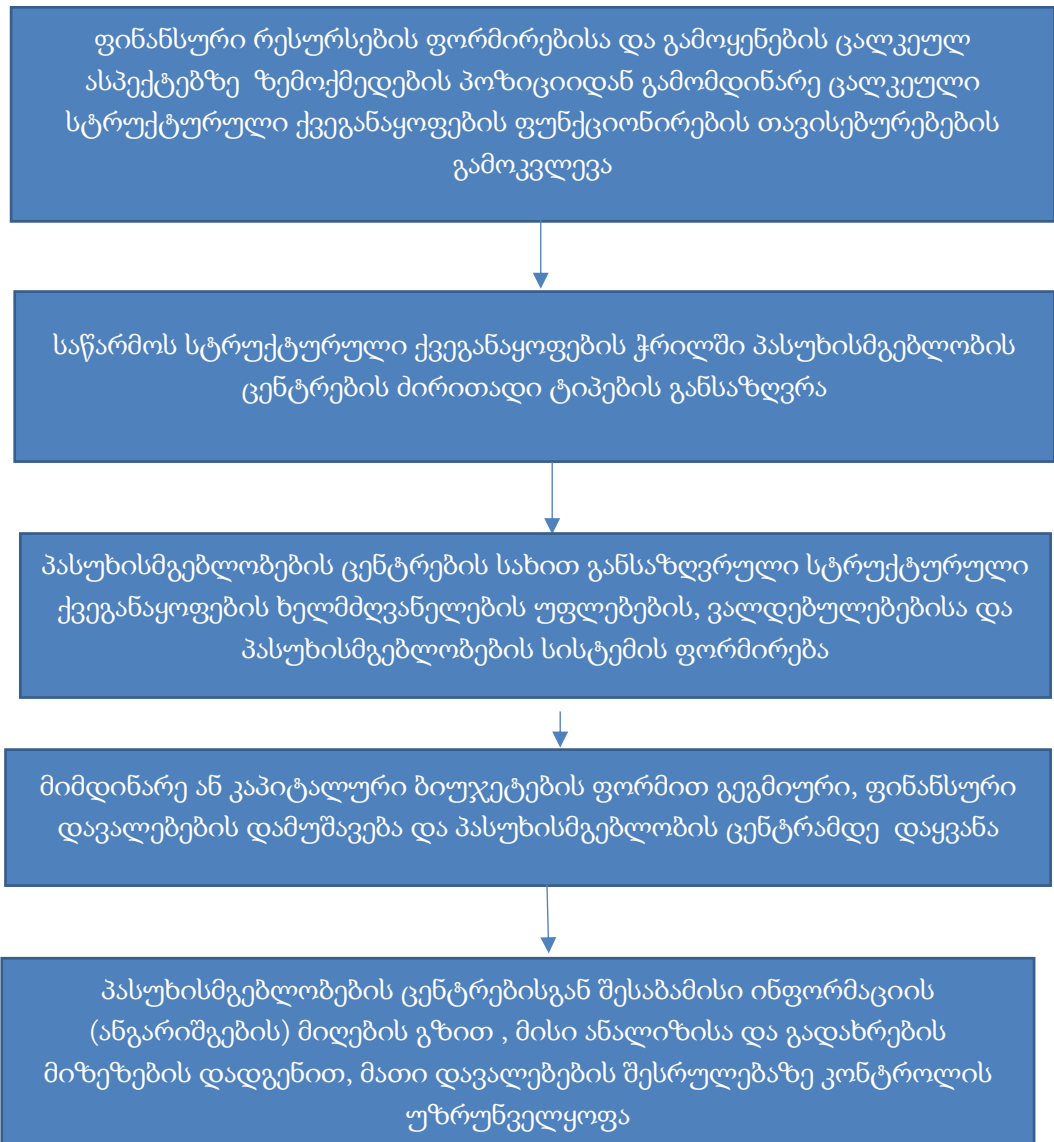
შემოსავლების ცენტრები სტრუქტურული ქვედანაყოფია, რომლის ხელმძღვანელი მხოლოდ დადგენილი მოცულობის შემოსავლების ფორმირებაზეა პასუხისმგებელი. ასეთ სტრუქტურულ ქვედანაყოფს, მისი საქმიანობის ფუნქციური მიმართულებიდან გამომდინარე არ შეუძლია დამოკიდებულად მოახდინოს ზემოქმედება რეალიზებული პროდუქციის მიხედვით დანახარჯების მთლიან მოცულობაზე, აქედან გამომდინარე, მოგების სიდიდეზეც. შემოსავლების ცენტრის მაგალითს საწარმოს რეალიზაციის განყოფილება წარმოადგენს.

მოგების ცენტრები სტრუქტურული ქვედანაყოფია, რომლის ხელმძღვანელი მხოლოდ მის დონეზე არსებულ მოგების ფორმირებაზეა პასუხისმგებელი. ასეთი სტრუქტურული ქვედანაყოფი, მისი საქმიანობის ფუნქციური მიმართულებიდან გამომდინარე, სრულად აკონტროლებს, როგორც შემოსავლების ფორმირებას პროდუქციის რეალიზაციიდან, ასევე დანახარჯების მოცულობას. მოგების ცენტრის მაგალითს პროდუქციის ცალკეული სახეობების წარმოებისა და რეალიზაციის შეკრული ციკლის სტრუქტურული ქვედანაყოფი წარმოადგენს.

ინვესტიციის ცენტრი საწარმოს სტრუქტურული ქვედანაყოფია, რომლის ხელმძღვანელი მასზე გამოყოფილი საინვესტიციო რესურსების გამოყენებაზე და საინვესტიციო საქმიანობიდან შესაბამისი მოგების მიღებაზეა პასუხისმგებელი. ძირითად საკონტროლო მაჩვენებელს საინვესტიციო კაპიტალზე მოგების დონე წარმოადგენს. აღნიშნული ცენტრის მაგალითად შეიძლება უშუალოდ საინვესტიციო საქმიანობის განმახორციელებელი სპეციალური სტრუქტურული ქვედანაყოფი ან შვილობილი საწარმო მოვიყვანოთ.

პასუხისმგებლობის ცენტრების საფუძველზე საწარმოს ფინანსური მართვის ორგანიზაციული უზრუნველყოფის სისტემის ფორმირება ითვალისწინებს ქმედების შემდეგ ალგორითმს (ნახ.5). ფინანსური

მენეჯმენტის ორგანიზაციული უზრუნველყოფის სისტემის სხვადასხვა ტიპის პასუხისმგებლობების ცენტრების ჩამოყალიბება მრავალ ფაქტორზეა დამოკიდებული - საწარმოს საქმიანობის მოცულობაზე, აღნიშნული საქმიანობის მრავალფუნქციონალურობაზე.



ნახ.5. პასუხისმგებლობის ცენტრების მუშაობის ალგორითმი

პერსონალის რაოდენობაზე, წარმოების ორგანიზაციულ სტრუქტურაზე, საქმიანობის ორგანიზაციულ-სამართლებრივ ფორმაზე და სხვა. ამიტომ პასუხისმგებლობის ცენტრების რაოდენობისა და შემადგენილობის განსაზღვრა თითოეული საწარმოსთვის ინდივიდუალურ გამოკვლევას

მოითხოვს. ჩამოყალიბებული პასუხისმგებლობის ცენტრები დაკომპლექტებული უნდა იყოს კვალიფიციური მენეჯერებით, რომელთაც არა მარტო დადგენილი დავალების შესრულების უზრუნველყოფა არამედ მათ დაქვემდებარებაში არსებული ქვეგანაყოფის ჩარჩოებში არსებული ფინანსური რესურსებისა და გამოყენების ეფექტიანობის ამაღლება და მართვის ზემდგომი ორგანოებისთვის შესაბამისი წინადადების შემუშავებაც შეუძლია.

1.4. საფინანსო საქმიანობის ინფორმაციული წყაროები

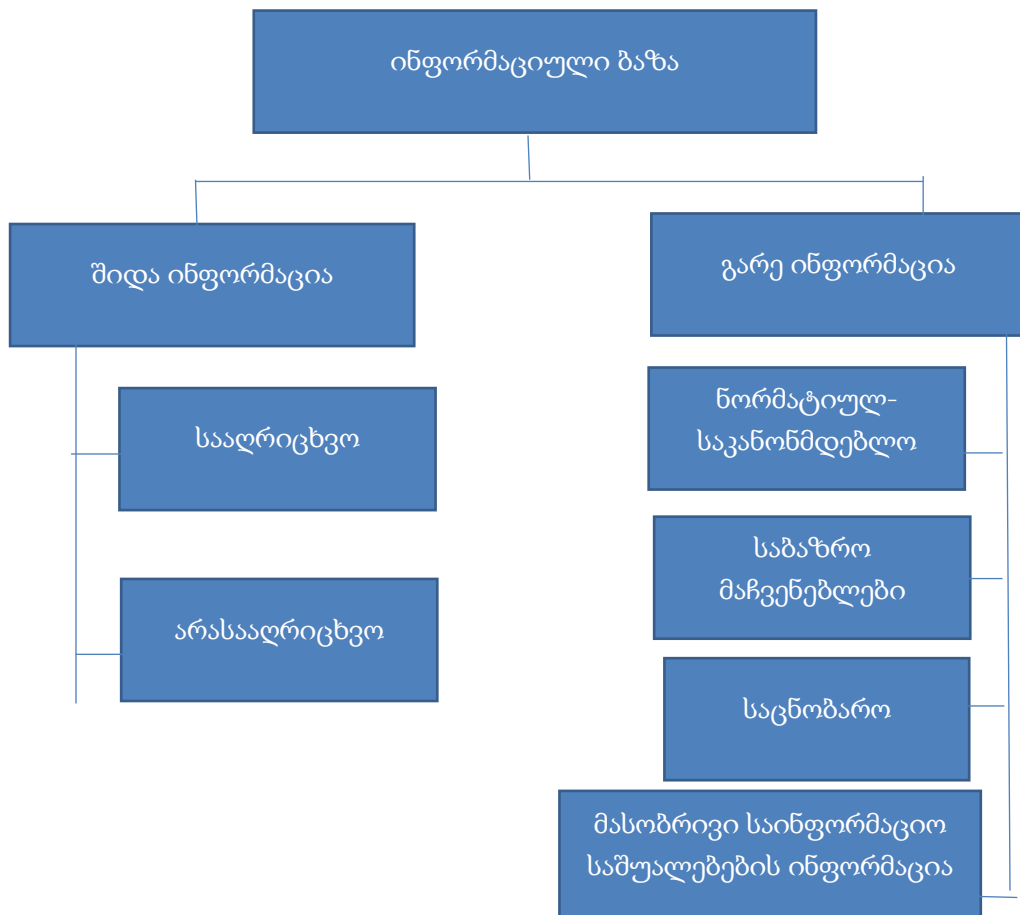
მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას გამოყენებული ინფორმაციის ხარისხზე მნიშვნელოვნად არის დამოკიდებული ფინანსური რესურსების დანახარჯების მოცულობა, მოგების დონე, საწარმოს საბაზრო ღირებულება, საინვესტიციო პროექტებისა და ინვესტირების ფინანსური ინსტრუმენტების სხვა მაჩვენებლების შერჩევის ალტერნატიულობა, რომლებიც მთლიანობაში საწარმოს კეთილდღეობის დონისა და მისი ეკონომიკური განვითარების ტემპების ფორმირებას ახორციელებს.

ფინანსურ ინფორმაციას აქვს ძალიან დიდი როლი ეფექტიანი მმართველობითი გადაწყვეტილებების მომზადებასა და მიღებაში, რაც გარკვეულ მოთხოვნებს უყენებს აღნიშნულ ინფორმაციას და მის ფორმირებას. ასე მაგალითად, ინფორმაციას შემდეგი ძირითადი მოთხოვნები წაეყენება: მნიშვნელობადობა, სრულყოფადობა და სისრულე, უტყუარობა, დროულობა, გაგებადობა, არჩევადობა, შედარებადობა, ეფექტიანობა.

ფინანსური მართვის ინფორმაციული უზრუნველყოფის სისტემის შემადგენლობა, მისი მოცულობა და სიღრმისეულობა განისაზღვრება საწარმოს საქმიანობის დარგობრივი თავისებურებებით, მათი ფუნქციონირების ორგანიზაციულ-სამართლებრივი ფორმით, ფინანსური საქმიანობის მოცულობითა დივერსიფიკაციით და ა.შ. აღნიშნული სისტემის კონკრეტული მაჩვენებლის ფორმირება ხორციელდება ინფორმაციის როგორც გარე (საწარმოს გარეთ არსებული) ასევე შიდა წყაროებით. ნახ.6-ზე

წარმოდგენილია ინფორმაცია, რომელიც აუცილებელია ფინანსური სამსახურის ფუნქციონირებისათვის.

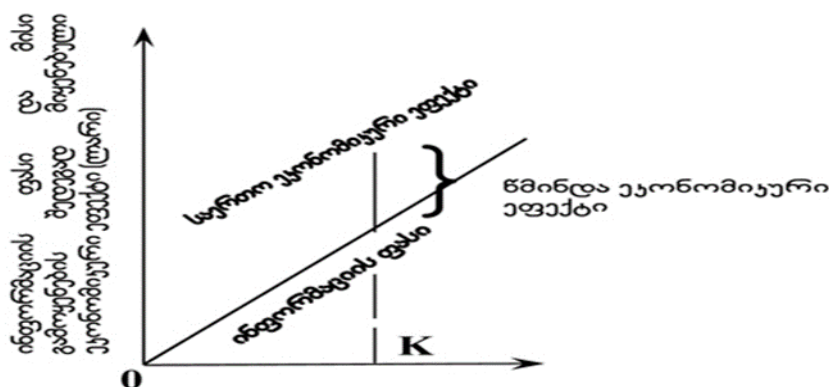
შეგვიძლია აღვნიშნოთ, რომ აქ საჭიროა შემდეგი ტიპის ინფორმაცია: მონაცემები მომწოდებლებისა და მყიდველების ფინანსური მდგომარეობის შესახებ, მოქმედი საკანონმდებლო-ნორმატიული ბაზის შესახებ, ორგანიზაციის საწარმოო, სამეურნეო, კომერციული, ფინანსური და სხვა სახის საქმიანობის შედეგების შესახებ, ინფორმაცია მიღებული ბაზრის მონიტორინგის შედეგად - საქონლისა და მომსახურების შესახებ ახლო და ხანგრძლივ პერსპექტივაში. გავანალიზებთ რა წარმოდგენილ სურათს, ვხედავთ, რომ ფინანსური სამსახურის ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად საჭიროა ყოვლის მომცველი ინფორმაცია არა მარტო საწარმოს შესახებ, არამედ პარტნიორებზე, კლიენტებზე, კონკურენტებზე და რა თქმა უნდა, კანონების შესახებ.



ნახ.6. საწარმოს ფინანსური სამსახურის საინფორმაციო ბაზა

როგორც ჩვენ უკვე აღვნიშნეთ, ფინანსურ დირექტორს და ზოგადად ფინანსურ სამსახურს თავის საქმიანობაში სჭირდება სხვადასხვა სახის ინფორმაცია: ბაზრის, სტრატეგიის, კადრების, მარკეტინგის და ა.შ. შესახებ.

ფინანსური საქმიანობის ინფორმაციის წყაროებად შეგვიძლია ჩავთვალოთ: კორპორაციული საიტები და პორტალები, კორპორაციის ინფორმაციული სისტემები, იმ დოკუმენტების არქივი, რომლებიც რეგლამენტირებას უკეთებენ მმართველობით და ტექნოლოგიურ პროცესებს, იურიდიულ და მმართველობით სტრუქტურას კომპანიაში; რეგლამენტირებული (საბუღალტრო და საგადასახადო) და მმართველობითი აღრიცხვის ანგარიშგებები, ბიზნეს-გეგმების და ბიუჯეტების არქივები; თანამდებობრივი ინსტრუქციების და ქვეგანყოფილებების დებულებების არქივები.



ნახ.7. ინფორმაციის მიზანშეწონილობის კრიტერიუმი

ეკონომიკური ეფექტი (შემოსავალი, მოგება), რომელსაც ფირმა მიიღებს ინფორმაციის გამოყენების შედეგად, მეტი უნდა იყოს, ვიდრე ინფორმაციის მოპოვებაზე გაწეული ხარჯი. ეს არის ზოგადი კრიტერიუმი, რომლის მიხედვითაც უნდა განისაზღვროს ნებისმიერი ინფორმაციის მიზანშეწონილობა (ნახ.7). როგორც სქემიდან სჩანს, არსებობს ინფორმაციის გარკვეული მოცულობა, რომლის გამოყენების შედეგადაც ფირმა მაქსიმალურ ეფექტს მიიღებს. სქემაზე იგი აღნიშნულია K ასოთი, თუ მოვინდომებთ უფრო მეტი ინფორმაციის მიღებას, ეს თავისთავად

გამოიწვევს დამატებით ხარჯების გაწევას, მაშასადამე საერთო ხარჯების ზრდას. რაც ნიშნავს დამატებით სარგებელს (ეფექტს), რომელსაც მივიღებთ დამატებითი ხარჯების გაწევის შედეგად.

ნებისმიერი ეკონომიკური ობიექტის მართვა დაკავშირებულია ინფორმაციის გაცვლასთან მის სტრუქტურულ ელემენტებსა და გარე სამყაროს შორის. განსაკუთრებით დიდია ინფორმაციის როლი ფინანსური მართვის სფეროში. ფინანსური საქმიანობის ინფორმაციულ უზრუნველყოფას მიაკუთვნებენ ნებისმიერ ინფორმაციას, რომელიც გამოიყენება მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღების დროს. ნაწილი ასეთი ინფორმაციისა ფორმირდება შიდა განყოფილებების მიერ (მაგალითად, ბუღალტერია, წარმოების განყოფილებები, მატერიალურ-ტექნიკური მომარაგება, რეალიზაციის, მარკეტინგისა და ა.შ. განყოფილებები). ინფორმაციის მეორე ნაწილი გამომუშავდება გარე ობიექტების მიერ და შეიძლება იყოს მიღებული ინფორმაციულ ბაზარზე. ამიტომაც ინფორმაციულ რესურსებს ყოფენ შიდა და გარე რესურსებად.

ფინანსური საქმიანობისათვის პრაქტიკული ინტერესი აქვს ნებისმიერ შიდა ინფორმაციას. ეს პირველ რიგში, მმართველობითი აღრიცხვის მონაცემებია, სხვადასხვა სმეტები და ბიუჯეტები, საგეგმო და ოპერატიული მონაცემები წარმოების, საქონლის და მომსახურების რეალიზაციის შესახებ, შესყიდვებზე, ნედლეულის და მაკომპლექტებლების ხარჯებზე, საკასო ბიუჯეტის შესრულებაზე, ზოგად და საწარმოო დანახარჯებზე, მონაცემები საშუალებების არაგეგმიურ შემოსვლაზე და გასვლაზე, შრომითი რესურსების მოძრაობაზე, საფინანსო ანგარიშგება და ა.შ. ვინაიდან აღნიშნული ინფორმაცია გამომუშავდება, მოძრაობს და გამოიყენება საწარმოს შიგნით, ის ყოველთვის უნდა იყოს ხელმისაწვდომი სრული მოცულობით და დეტალიზაციის ნებისმიერი ხარისხით.

განსაკუთრებულ როლს ამ დროს თამაშობს ფინანსური ანგარიშგება, რომელიც ასახავს საწარმოს საქმიანობის შედეგებს გარკვეული პერიოდისათვის. გარკვეული მონაცემები, რომლებიც მოინახება ან შეიძლება

იყოს განსაზღვრული ანგარიშგებიდან, წარმოადგენენ ინფორმაციულ ბაზას ანალიზის ამოცანის გადასაჭრელად, მიმდინარე დაგეგმვისათვის, საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის პროგნოზირებისა და კონტროლისათვის, სხვა ამოცანების გადასაჭრელად. ფინანსური ანგარიშგების ინფორმაცია ასევე საინტერესოა გარე მომხმარებლისათვის, მათ შორის: საგადასახადო და მაკონტროლებელი ორგანიზებისათვის, ინვესტორებისათვის, კრედიტორებისათვის, საქმიანი პარტნიორებისათვის, აქციონერებისათვის და ა.შ. სამეურნეო ობიექტის წარმატებული ფინანსური მართვისათვის შიდა ინფორმაციის უდავო მნიშვნელობის ფონზე მისი ფუნქციონირების წარმატება მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია გარე სამყაროს მიმართ ადაპტაციის უნარზე.

ამიტომაც ფინანსური საქმიანობის ინფორმაციული მოთხოვნების ძირითადი წილი მოდის გარე ინფორმაციაზე. გარე ინფორმაციას მიაკუთვნებენ ინფორმაციას სხვა მეწარმეებზე, პროდუქციის შესაძლო მომხმარებლებზე, ნედლეულის და მაკომპლექტებლების მომწოდებლებზე, თანამედროვე ტექნოლოგიებზე, მდგომარეობაზე სასაქონლო და კაპიტალის ბაზრებზე, სამეურნეო საქმიანობის უფლებრივ პირობებზე, ზოგად ეკონომიკურ და პოლიტიკურ სიტუაციაზე არა მარტო საკუთარ ქვეყანაში, არამედ მთელს მსოფლიოში. მსგავსი ტიპის ინფორმაცია შეიძლება იყოს მოძიებული საინფორმაციო ბაზარზე.

1.5. ფინანსური დირექტორის საქმიანობის პრობლემატიკა და მათი გადაჭრის შესაძლო გზები

როგორც ჩვენ უკვე დავინახეთ, ძნელია გადავაჭარბოთ ფინანსური დირექტორის როლი ორგანიზაციის საქმიანობაში. ფული - წარმოადგენს ორგანიზაციის სისხლს. ამიტომაც, საფინანსო ნაკადების დაგეგმვა და პროგნოზირება, კონტროლი და ოპტიმიზაცია წარმოადგენს ფინანსური სამსახურის სასიცოცხლო მნიშვნელობის ამოცანებს და აღნიშნულ

ამოცანებზე სხვა მრავალ ამოცანასთან ერთად, პასუხისმგებლობა აკისრია ფინანსურ დირექტორს.

თანამედროვე ბიზნესი გამოირჩევა კონკურენციის მაღალი დონით და მუდმივად ცვალებად გარემოთი. ამიტომაც, იზრდება ამოცანების სირთულე, რომელსაც წყვეტს ფინანსური დირექტორი. ფინანსების ქვესისტემა მჭიდროდ არის დაკავშირებული სხვა მართვის ქვესისტემებთან, მაგალითად შესყიდვები, გაყიდვები, წარმოება, შეიძლება იღებდეს მისგან ინფორმაციას და ის შეიძლება ზღუდავდეს მათ საქმიანობას. ამიტომაც სულ უფრო მაღალი მოთხოვნები წარედგინება იმ მეთოდებს და მექანიზმებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ საფინანსო სამსახურის მუშაობას, ორგანულად აერთიანებენ მას საწარმოს ერთიან ბიზნეს-პროცესში.

იმ ინსტრუმენტებში, რომელსაც ფინანსური დირექტორი გამოიყენებს თავის საქმიანობაში განსაკუთრებულია ადგილი უკავია ინფორმაციული ტექნოლოგიებს. ეს იმიტომ ხდება, რომ ფინანსურმა სამსახურმა უნდა მიიღოს ზუსტი მონაცემები, სწრაფად დაამუშავოს ინფორმაციის დიდი მოცულობა, გამოიყენოს რთული ინფორმაციის დამუშავების ალგორითმები. ზუსტად ეს ფაქტორები იწვევს პროგრამული პროდუქტების გამოყენების აუცილებლობას .

როგორც ჩვენ დავინახეთ, ფინანსური სამსახურის და განსაკუთრებულად ფინანსური დირექტორის საქმიანობის ჩატარება დღეს წარმოუდგენელია ინფორმაციული ტექნოლოგიებისა და სისტემების გამოყენების გარეშე. ამასთან ერთად ასევე მნიშვნელოვანია ბიზნეს-პროცესების ჩამოყალიბება ფინანსურ საქმიანობაში.

საწარმოო ბიზნეს-პროცესების მენეჯმენტის სრულყოფა თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა

როგორც ბიზნეს ადმინისტრირების, ასევე საქმიანი პროცესების ავტომატიზაციის სფეროში.

მნიშვნელოვანია, რომ განახორციელონ ახალი პროცესების სწრაფი განვითარება რათა უზრუნველყონ თავისი დამკვიდრება ბაზარზე, გაუმჯობესონ მომსახურების ხარისხი და უზრუნველყონ შესაბამისობა მოთხოვნებთან. ისინი, ვინც ავტომატიზაციას უკეთებენ და ეფექტურად ახორციელებენ ოპერაციებს, მიიღებენ მნიშვნელოვან უპირატესობას. ასევე მნიშვნელოვანია საწარმოს რესურსების ოპტიმალური დაგეგმვა და განლაგება, კომპანიები რადიკალურად ცვლიან და ანავითარებენ ინფორმაციულ-ტექნოლოგიურ სტრატეგიას ბაზარზე კონკურენტული უპირატესობის შესანარჩუნებლად.

რა თქმა უნდა ფინანსური სამსახურის არსენალში შეიძლება იყოს მრავალი სახის სისტემა: ზოგადი დანიშნულების პროგრამები (მაგალითად, Excel-ი), სპეციალური დანიშნულების პროგრამები, რომლებიც ემსახურებიან საფინანსო ამოცანებს გადაჭრას, მაგრამ მსხვილ საწარმოში ფინანსური საქმიანობისათვის დღეს ყველაზე გამოსადეგია ERP-ტიპის სისტემის გამოყენება, რომელიც ამავდროულად საჭიროა ბიზნეს-პროცესების მართვისათვის.

ERP სისტემა არის სისტემა, რომელიც ერთ სისტემაში აერთიანებს ორგანიზაციის ყველა მონაცემებს და პროცესებს. იგი უფრო მეტად არის ორგანიზაციული რევოლუცია, ვიდრე უბრალოდ ტექნიკური დავალება. ERP სისტემა არის მრავალ ფუნქციური და აერთიანებს ორგანიზაციის ისეთ ფუნქციებს, როგორც არის ადამიანური რესურსების მართვა, ბუღალტერია, საწყობის მართვა, წარმოება, რეალიზაცია, შესყიდვები, ლოჯისტიკა და ასე შემდეგ. ითვლება, რომ დრო და მუშახელი, რომელიც ERP სისტემის დანერგვისთვის გვჭირდება, შეგვიძლია შევაფასოთ პროგრამული უზრუნველყოფის ფასის 100-ზე გაყოფით. მაგალითად, თუ პროგრამის ფასი არის 20000\$, მაშინ საჭირო იქნება დაახლოებით 200 თანამშრომელი და 200 საათი.

ERP–ს გამოყენებით და მენეჯერის სწორი გათვლების უზრუნველყოფით შესაძლებელია შემდეგი ოთხი ძირითადი სტრატეგიის შემუშავება:

- ბაზარზე შეღწევადობის გაზრდა: აქ ხდება არსებული პროდუქტის, არსებულ ბაზარზე შეთავაზება. ეს ნიშნავს კომპანიის წლიური შემოსავლის გაზრდას პროდუქტის პრომოუშენით და ბრენდის პოზიციონირებით, არ ხდება პროდუქტის შეცვლა, ახალი კლინეტების მოძებნა.
- ბაზარზე პოზიციის განვითარება: აქ ხდება არსებული პროდუქტის შეთავაზება ახალ ბაზარზე. ეს ნიშნავს, რომ პროდუქტი რჩება იგივე, მაგრამ ბაზარი ფართოვდება, მაგალითად პროდუქტის ექსპორტი ან ახალ რეგიონში მისი გატანა.
- პროდუქციის განვითარება: ეს არის ახალი პროდუქტის შექმნა და მისი შეთავაზება არსებული მომხმარებლებისთვის. აქ ხდება ახალი და მეტად განვითარებული პროდუქტის შეთავაზება არსებულის მაგივრად.
- დივერსიფიკაცია: იგი ახალ ბაზარზე ახალი პროდუქტით შესვლას გულისხმობს. არსებობს ორგვარი დივერსიფიკაცია: პირველი როდესაც ახალი პროდუქტი კომპანიის არსებულ ბაზრებზე გატანილ პროდუქტისაგან საგრძნობლად განსხვავდება და მეორე, როდესაც ახალი პროდუქტი თვისობრივად ძალიან არ განსხვავდება არსებულისგან.

ERP სისტემები როგორც წესი, მოიცავენ ისეთ ფუნქციებს, როგორც არის: მარაგებისა და მატერიალური ნაკადების მართვა, საწარმოო სიმძლავრეების მართვა, მომარაგებისა და რეალიზაციის მართვა, საგემო სარემონტო სამუშაოების დაგეგმვა, ხარისხის, სერვისების და საგარანტიო მომსახურების მართვა, მართვა ტრანსპორტისა და პერსონალის და ა.შ.

საფინანსო სამსახური იღებს ERP–სისტემიდან შემდეგი ფუნქციების მხარდაჭერას: ბიუჯეტირება, ურთიერთანგარიშსწორება, ფულადი სახსრების მოზიდვა და განთავსება, საფინანსო ანგარიშგება, საინანსო–სამეურნეო საქმიანობის კონტროლი, საფინანსო ნაკადების ოპტიმიზაცია, ფინანსური დოკუმენტბრუნვა, აფინანსო მდგომარეობის ანალიზი და

პროგნოზირება, ბიზნესისი ღირებულება, საინვესტიციო საქმიანობა. არსებობს კიდევ სხვა პროგრამული პროდუქტები, იგივე კალსის რაც ERP და რომლებიც მხარს უჭერენ განსხვავებულ ამოცანებს, მაგალითად: CRM, SCM.

მაგრამ აღნიშნული პროგრამული პროდუქტების გარდა, როგორც ჩვენ უკვე ავღნიშნეთ, გამოიყენება ისეთი სახის პროგრამული უზრუნველყოფა, როგორიც არის: ბიზნესისი დაგეგმვის და ბიუჯეტირების, სტატისტიკურ-ანალიტიკური პროგრამები, ანუ ბიზნეს-ანალიზის სისტემები (BI).

როგორც ვხედავთ საფინანსო ბიზნეს-პროცესების არის მთელი ბიზნეს-ჯაჭვის განუყოფელი ნაწილი, და თუ პრობლემები აქვს საფინანსო ბიზნეს-პროცესებს პრობლემები ექმნება კომპანიის მთელ ორგანიზმს. მაგალითად, თუ სუსტდება კავშირი ფულადი ნაკადების გეგმასა და მოსალოდნელ მოგებას შორის, იკარგება შესაძლებლობა ოპერატიულად ჩაუტარდეს კონტროლი საწარმოს დანახარჯებს ან დაცული იყოს საბრუნავი საშუალებების ნორმატივები.

ამიტომაც ძალიან მნიშვნელოვანია საფინანსო საქმიანობაში ბიზნეს-ანალიტიკის თანამედროვე პროგრამების გამოყენება, რაც საშუალებას აძლევს ამ სამსახურს ოპერატიულად და ხარისხიანად შეასრულოს თავისი ფუნქციები.

ამ პროგრამული პროდუქტების საშუალებით შესაძლებელია:

1. აგებულ იქნას კომპანიისი ბიზნეს-პროცესები,
2. აგებულ იქნას სქემა, რომელიც ითვალისწინებს სტრატეგიული მიზნების მიღწევას (როგორც უნდა იყოს),
3. განისაზღვროს კვანძოვანი მაჩვენებლები საფინანსო განყოფილების საქმიანობის შესაფასებლად,
 1. მიღებულ მონაცემებზე დაფუძნებით – შეტანილ იქნას შესაბამის ბიზნეს-პროცესებში ცვლილებები, მოხდეს მათი ორიენტაცია დასმული მიზნების მიღწევაზე,
 2. დროულად მოხდეს საფინანსო საქმიანობის კორექტირება და მიმართულების მიცემა.

ბიზნეს-ანალიტიკის პროგრამების დანერგვა საწარმოში იძლევა შემდეგ უპირატესობებს:

1. მცირდება საწარმოს დანახარჯები – დროითი, საკადრო და საფინანსოს
2. იზრდება კომპანიის ანგარიშგების ოპერატიულობა და ხარისხი
3. მცირდება გარე ფაქტორებში გავლენა საქმიანობის შედეგებზე
4. კომპანია უფრო იქნება ორიენტირებული მომხმარებელზე, რაც იძლევა საშუალებას მიღწეულ იქნას დაგეგმილი შემოსავლიანობის დონე
5. და როგორც შედეგი იზრდება ბიზნესის ეფექტიანობა

როგორც ჩვენ უკვე დავინახეთ, არის კიდევ მეორე გზა - ფინანსური საქმიანობის ზოგადად და ფინანსური დირექტორის საქმიანობის სწორად და ეფექტურად წარმართვისა - ეს არის ბიზნეს-პროცესების დანერგვა მათ საქმიანობაში. დღეს პროცესული ორიენტაცია ორგანიზაციის მართვაში ითვლება ამ ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობისა და მომგებიანობის უზრუნველყოფის ერთ-ერთ შესაძლებლობად. ზუსტად აღნიშნულთან დაკავშირებით წინამდებარე სადისერტაციო ნაშრომში დასმულია ამოცანები, რომლებიც შემდგომ გადაჭრილია:

1. ფინანსური დირექტორის საინვესტიციო საქმიანობის ბიზნეს-პროცესის შემუშავება;
2. მიზნობრივი პარამეტრების შერჩევა ფინანსური დირექტორის ბიზნეს-პროცესისათვის;
3. ფინანსური დირექტორის ბიზნეს-პროცესის მოდელირება მის შეფასების და გაუმჯობესების მიზნით;

თავი II. ფინანსური დირექტორის საქმიანობაში ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება

2.1. IT-ის გამოყენების ზოგადი დახასიათება

ერთერთ მნიშვნელოვან პრობლემას ფინანსური დირექტორის საქმიანობის ინფორმატიზაციის პროცესში წარმადგენს შესაბამისი პროგრამული პროდუქტების შერჩევა. ფინანსური ამოცანების სიმრავლე განაპირობებს განსხვავებული პროგრამული საშუალებების გამოყენებას, რომლებიც მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან დანიშნულების, ფუნქციონალური შესაძლებლობების, გამოყენებული გარემოთი და ა.შ.

იმისათვის, რომ ზუსტად გავერკვათ, თუ რა ტიპის პროგრამული უზრუნველყოფა არის საჭირო ფინანსური დირექტორის საქმიანობაში, დავახასიათოთ მისი ინფორმაციული ამოცანები და მოთხოვნები, საქმიანობის ასპექტები და ფუნქციები.

კიდევ ერთხელ მოკლედ დავახასიათოდ ფინანსური დირექტორის საქმიანობის ინფორმაციული წყაროები და ის სამუშაოები რომელიც მიმდინარეობს მისი ხელმძღვანელობით.

ბუღალტრული აღრიცხვა წარმოადგენს საწარმოს ეკონომიკური რესურსებისა და მათი ფორმირებების წყაროების, სამეურნეო ფაქტების ცვლილებების შესახებ ინფორმაციას, გამოხატულს ფულად ერთეულში. ბუღალტრული აღრიცხვა საშუალებას იძლევა განისაზღვროს სამეურნეო სუბიექტის ქონება, მთლიანი კაპიტალი, შემოსავლები, ხარჯები და საბოლოო ფინანსური შედეგი. ბუღალტრული აღრიცხვისათვის დამახასიათებელია საწარმოს დაარსებიდან მიმდინარე პერიოდამდე მასში მომხდარი ოპერაციების განუწყვეტელი აღრიცხვა ქრონოლოგიური თანმიმდევრობით, სათანადოდ გაფორმებული დოკუმენტების საფუძველზე. ბუღალტრული აღრიცხვის მეთოდი წარმოადგენს იმ წესებისა და ხერხების ერთობლიობას რომელთა გამოყენებითაც მოიპოვება,

მუშავდება და გადაიცემა ინფორმაცია საწარმოს აქტივების, საკუთარი კაპიტალისა და ვალდებულებების, შემოსავლებისა და ხარჯების შესახებ. ეს მეთოდი მოიცავს :დოკუმენტირებას, ინვენტარიზაციას, შეფასებას, კალკულაციას, ორმაგ ჩაწერას, ბალანსს. შემდეგ ცხრილში მოყვანილია ბუღალტრული აღრიცხვის მეთოდის გამოყენების ასპექტები და ბუღალტრული აღრიცხვის მეთოდი (ცხრილი 1).

ცხრილი 1. ინფორმაციის დამუშავება ბუღალტრულ აღრიცხვაში

ინფორმაციის შეგროვება	•დოკუმენტირება, ინვენტარიზაცია
ინფორმაციის ღირებულებითი გაზომვა	•შეფასება, კალკულაცია
ინფორმაციის დაჯგუფება	•ანგარიშთა გეგმა, ორმაგი ჩაწერა
ინფორმაციის განზოგადოება და გადაცემა	•ბალანსი, ფინანსური ანგარიშგება

მოკლედ დავახასიათოთ ფინანსური აღრიცხვის მეთოდი.

დოკუმენტი - არის სამეურნეო ფაქტების მოხდენის წერილობითი დადასტურება. რაც შეეხება დოკუმენტაციას, - ბუღალტრული აღრიცხვის საფუძველს წარმოადგენს სამეურნეო საქმიანობა შემდგარი სხვადასხვა, ერთმანეთისაგან განსხვავებული ოპერაციებისაგან, რომელთა ასახვისათვის გამოიყენება განსხვავებული დოკუმენტები: საქონლის შესყიდვის, გაყიდვის, ხარჯების, ფულის მოძრაობის, სესხის აღების და სხვა.

ინვენტარიზაცია - არის საწარმოს ფასეულობათა შესახებ დოკუმენტებში ასახული სააღრიცხვო მონაცემების მათ ფაქტიურ მდგომარეობასთან შედარება. ინვენტარიზაციას ექვემდებარება საწარმოს მთელი ქონება, მის პროცესში დგინდება დანაკლისი ან ზედმეტობა.

შეფასება - ბუღალტრული აღრიცხვის ობიექტების ფულადი საზომით გამოსახვის ხერხია. შეფასება უდევს საფუძველად წარმოებული პროდუქციის ერთეულის, შექმნილი მარაგების, ფასეულობების, შესრულებული სამუშაოს თვითღირებულების განსაზღვრას.

პროდუქციის, შესრულებული სამუშაოს ერთეულის თვითღირებულების განსაზღვრას **კალკულაცია** ეწოდება. კალკულაცია ლათინური სიტყვაა და გამოთვლას ნიშნავს.

ბალანსი – წარმოადგენს რამდენიმე ცნებას: ბალანსი – არის ფორმა, ასევე ბალანსი არის აქტივებისა და პასივების ჯამური ღირებულებების ტოლობა. ამ განმარტების გააზრების მიზნით, უკეთესია საწარმო წარმოვიდგინოთ მისი ე.წ. საბალანსო ფორმით, კერძოდ, როგორც აქტივებისა და პასივების ერთობლიობა საწარმოს ბალანსი:

ანგარიშთა გეგმა - ბუღალტრულ აღრიცხვაში გამოიყენება აქტივებისა და პასივების აღრიცხვისათვის.

ორმაგი ჩაწერა - ასახავს ბუღალტრული ოპერაციების მრავალსახიან ბუნებას – თითოეული მოვლენა მოიცავს სულ ცოტა ორ მხარეს, ანუ ორ ანგარიშს. ერთი და იგივე ოპერაციის ჩაწერას ანგარიშებზე უწოდებენ ორმაგ გატარებას (განიხილავენ მარტივ და რთულ ორმაგ გატარებას).

ფინანსური აღრიცხვის არსი - მდგომარეობს საწარმოს ფინანსური რესურსების არსებობის და მოძრაობის აღრიცხვაში. ფინანსური აღრიცხვის საფუძველს წარმოადგენს ბუღალტრული აღრიცხვა. ფინანსური აღრიცხვის სავალდებულო ინფორმაციაში შედის ბალანსი, ანგარიში საწარმოს საფინანსო საქმიანობის შესახებ, ანგარიში ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ და სხვა. ფინანსური აღრიცხვა ემსახურება საწარმოს ფინანსურ-ეკონომიკური საქმიანობის გარე ანალიზს.

ფინანსური აღრიცხვა უნდა იყენებდეს ფორმებს, რომლებიც შესაბამისობაში არის საერთაშორისო სტანდარტებთან.

მმართველობითი აღრიცხვა – არის ორგანიზაციის საქმიანობის მიხედვით მმართველობითი რგოლისათვის გადაწყვეტილებების მისაღებად მნიშვნელოვანი ინფორმაციის და მაჩვენებლების გამოვლენის, გაზომვის, დაგროვების, რეგისტრაციის, ინტერპრეტაციის, გამდიდრების, მომზადებისა და მიწოდების სისტემა. მმართველობითი აღრიცხვის ძირითად ამოცანას წარმოადგენს პასუხი შეკითხვაზე, რა მდგომარეობაში

იმყოფება ორგანიზაცია, როგორ უნდა განაწილდეს არსებული რესურსები, რომ გაიზარდოს საქმიანობის ეფექტიანობა.

ფინანსური ანალიზი - გულისხმობს საწარმოო პროცესის თუ ბიზნესის მდგომარეობის შეფასებას წარსულში, აწმყოსა და მომავალში, იმ ფაქტორების გამოვლენას, რომლებიც განაპირობებენ ბაზარზე საწარმოს კონკურენტულ უპირატესობებს ან რომლებიც აფერხებენ წარმატებას.

ფინანსური ანალიზი მოგება-ზარალის, აქტივებისა და პასივებში ცვლილებების შესახებ ობიექტურ და ზუსტ შეფასებას იძლევა. ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი ასახავს საქმიანობის საბოლოო შედეგებს. ეს ინფორმაცია კი თავის მხრივ აინტერესებთ როგორც ბიზნესის მფლობელებს, ასევე პარტნიორებს, ინვესტორებს და კრედიტორებს.

ფინანსური მაჩვენებლების შეფასება და მათი შედარება საშუალო - დარგობრივ მნიშვნელობებთან ჩვეულებრივად წარმოადგენს ფინანსური ანალიზის საგანს, ზოგიერთი მათგანი ქვემოთ არის განხილული.

ლიკვიდურობის კოეფიციენტი - ფინანსური ანალიტიკოსების ერთ-ერთი მთავარი ამოცანაა - ლიკვიდურობის ანალიზი, რომელიც პასუხს იძლევა კითხვაზე: „ექნება თუ არა საწარმოს საშუალება დროულად დაფაროს თავისი ვალდებულებები?“. ლიკვიდურობის სრული ანალიზი თხოვლობს ფულადი სახსრების აღრიცხვასა და ბალანსის შედგენას.

მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტი - გაანგარიშებაა ხდება ფორმულით:

$$\text{მიმდინარე ლიკვიდურობის კოეფიციენტი} = \frac{\text{საბრუნავი სახსრები}}{\text{მოკლევადიანი ვალდებულებები}} \quad (1)$$

აქტივების მართვის კოეფიციენტი - გამოიყენება პასუხის გასაცემად კითხვაზე : „ოპტიმალურია თუ არა კომპანიის აქტივების მოცულობა საწარმოს მიმდინარე პროგრამის შესასრულებლად?“ ამასთან ერთად კოეფიციენტის განსაზღვრულ მნიშვნელობას ადარებენ საშუალო დარგობრივ მნიშვნელობებს.

მარაგის ბრუნვის კოეფიციენტი - განისაზღვრება ფორმულით:

$$\text{მარაგის ბრუნვის კოეფიციენტი} = \frac{\text{შემოსავალი რეალიზაციიდან}}{\text{მარაგები}} \quad (2)$$

გამოანგარიშებისას უმჯობესია პროდუქციის თვითღირებულებების და არა რეალიზაციიდან მოგების გამოყენება, ასევე წელიწადში მარაგის საშუალო მნიშვნელობების გამოყენება.

სახსრების წყაროების მართვის კოეფიციენტები - საწარმოს პოლიტიკა სასესხო საშუალებების ზღვრული წილის მიმართ წყაროების საერთო რაოდენობაში (ფინანსური ლევერიჯის) - ფინანსური ბერკეტის მიმართ განისაზღვრება მთელი რიგი პირობებით. საშუალებათა წყაროების სტრუქტურის კონტროლისთვის და რეგულირებისათვის იყენებენ ორ ტიპს:

ა) კაპიტალიზაციის კოეფიციენტები, რომლებიც ახასიათებს საშუალებათა სასესხო წყაროებს.

ბ) დაფარვის კოეფიციენტები, რომლებიც ახასიათებს თუ რა დონით იფარება მუდმივი ფინანსური ხარჯები მოგებით.

რეალიზებული პროდუქციის რენტაბელობა - რენტაბელობის კოეფიციენტი იძლევა მთლიანად საწარმოს მუშაობის ეფექტიანობის განზოგადოებულ დახასიათებას. რეალიზებული პროდუქციის რენტაბელობა, ან ხვედრითი წმინდა მოგება გამოიანგარიშება შემდეგი ფორმულით:

$$\text{რეალიზებული პროდუქციის რენტაბელობის კოეფიციენტი} = \frac{\text{წმინდა მოგება}}{\text{რეალიზებული პროდუქციის თვითღირებულება}}$$

შემოსავლების გენერირების კოეფიციენტი - (BEP) განისაზღვრება ფორმულით:

$$\text{BEP} = \text{EBIT} = \frac{\text{მოგება პროცენტებისა და გადასახადების გამოთვლამდე}}{\text{აქტივების რაოდენობა}} \quad (5)$$

ფინანსური მენეჯმენტი ბაზრის პირობებში ფინანსური მენეჯმენტის მიზნები შეიძლება იყოს საკმაოდ მრავალფეროვანი. თითოეულ კონკრეტულ შემთხვევაში ისინი დამოკიდებულია სტრატეგიულ და ტაქტიკურ მიზნებზე, რომელთა რეალიზაცია მიმდინარეობს საწარმოში. ყველაზე ზოგად მიზნებად შეგვიძლია დავასახელოთ შემდეგი: საწარმოს ღირებულების მაქსიმიზაცია; ზრდის მდგრადი ტემპები; მოგების მაქსიმიზაცია; ლიკვიდურობისა და გადამხდელუნარიანობის მხარდაჭერა გარკვეულ დონეზე; წარმოების საქონლისა და მომსახურების მოცულობის ზრდა; კონკურენტუნარიანობის ზრდა; ამა თუ იმ ბაზარზე მდგრადი მდგომარეობის მოპოვება.

აღნიშნული მიზნების მიღწევა მოითხოვს შემდეგი მიმართულებების რეალიზაციას:

1. საწარმოს ქონებრივი და ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი, დაგეგმვა, პროგნოზირება და კონტროლი;
2. საკუთარი და მოზიდული საშუალებების მართვა;
3. საინვესტიციო პოლიტიკა და აქტივების მართვა.

თითოეული მიმართულება ხასიათდება ამოცანების კონკრეტული კომპლექსით, რომელთა გადაჭრა ხორციელდება ფინანსური მენეჯმენტის ფარგლებში.

საწარმოს ქონებრივი და ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი, დაგეგმვა, პროგნოზირება და კონტროლი მოიცავს შემდეგ ამოცანებს:

1. საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი და პროგნოზირება;
2. საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის მიმდინარე და პერსპექტიული გეგმების დანერგვა; ფინანსური რესურსების ოპერატიული მართვა;
3. საფინანსო კონტროლის რეალიზაცია;

საშუალებების წყაროების მართვა მოიცავს შემდეგ ამოცანებს:

1. კაპიტალის წყაროების, ღირებულების და სტრუქტურის განსაზღვრა;
2. საკუთარი კაპიტალის მართვა;
3. მოზიდული კაპიტალის მართვა;
4. მოგების განაწილების და დივიდენდური პოლიტიკის მართვა.

აქტივების მართვა შეიძლება შედგებოდეს შემდეგი ამოცანებისაგან:

1. საინვესტიციო პროექტების ანალიზი და მართვა;
2. საბრუნავი აქტივების მართვა;
3. ფულადი საშუალებების და ფასიანი ქაღალდების მართვა;
4. დებიტორული დავალიანების მართვა;
5. მარაგების მართვა.

მოკლედ დავახასათოთ, თუ რაზე არის პასუხისმგებელი **ფინანსური მენეჯერი**.

შეგვიძლია გამოვყოთ ფინანსური მენეჯერის შემდეგი ძირითადი ფუნქციები:

- ფინანსური ანალიზი და დაგეგმვა ფინანსური ანგარიშების მაჩვენებლების საფუძველზე, ბუღალტრული ანგარიშის მონაცემების შეკრება ფინანსების შიდა მართვისთვის და გარე სარგებლობისთვის;
- ხანგრძლივი საინვესტიციო გადაწყვეტილებების მიღება; აქტივების ყველაზე უფრო ოპტიმალური სტრუქტურის განსაზღვრა, მათი შეცვლის, ლიკვიდაციის და სხვა გადაწყვეტილებების მიღება; ფასიანი ქაღალდების პორტფელის მართვა;
- ხანგრძლივადიანი გადაწყვეტილებების მიღება ფინანსირების წყაროების არჩევანის და კომპანიის კაპიტალის სტრუქტურის ფორმირების შესახებ, კომპანიისთვის ყველაზე ხელსაყრელ პირობებში კაპიტალის მოზიდვის და საკუთარი და ნასესხები სახსრების ყველაზე ეფექტიანი თანაფარდობის პოლიტიკის შემუშავება;
- დივიდენდების გაცემის პოლიტიკისა და პრაქტიკის შემუშავება;

- ფირმის საბრუნავი აქტივების მართვა (ფულადი დებიტორები, მატერიალურ საწარმოო მარაგები);
- კომერციულ ბანკებთან, საინვესტიციო კომპანიებთან, საფონდო ბირჟებთან და სხვა ფინანსურ ინსტიტუტებთან ურთიერთობის ოპტიმალური მოდელის ფორმირება;
- ბაზარზე ფირმის მდგომარეობის სისტემატური შესწავლა და მისი პერსპექტიული და ოპერატიული მართვა;
- მთელი რიგი სხვა ფუნქციები, რომლებიც დაკავშირებულია აქტივების დაცვასთან (დაზღვევა), გადასახადების გადახდასა და გადახდისუნარიანობასთან, კონსულტირებასთან, შინაგანი კონტროლის და ინფორმაციული უზრუნველყოფის სისტემის შექმნასთან, კომპანიის რეორგანიზაციასთან და სხვა ფუნქციებთან დაკავშირებით.

მოყვანილი ამოცანების კომპლექსები მხოლოდ ზოგადად ასახავენ ფინანსური მართვის შინაარსს და შესაძლებელია მათი უფრო ღრმა დეტალიზაცია და სტრუქტურირება. ჩამოთვლილიდან კარგად ჩანს და ფინანსური მენეჯმენტის ამოცანების კომპლექსი რამდენად ფართოა და მრავალფეროვანი. მათი უმრავლესობის გადაჭრა წარმოადგენს რთულ და შრომატევად პროცესს, რომელიც მოითხოვს მნიშვნელოვანი მოცულობის ინფორმაციის დამუშავებას, რთული მათემატიკური მოდელებისა და თანამედროვე კომპიუტერული ტექნოლოგიების გამოყენებას, რაც ხორციელდება მკაცრი დროითი შეზღუდვების, რისკისა და განუსაზღვრელობის პირობებში, ხოლო პასუხისმგებლობის ხარისხი შედეგებზე განსაკუთრებულად მაღალია.

ფინანსური მენეჯმენტის ამოცანების სპეციფიკა იმაში მდგომარეობს, რომ ისინი ცუდად ექვემდებარებიან სტანდარტიზაციას და მოიცავენ გამოთვლით, საინფორმაციო-სამიეზო და ლოგიკურ ასპექტებს. მათი უმრავლესობის გადაჭრა ატარებს არარეგულარულ ხასიათს ასევე არსებობს ერთჯერადი ამოცანების ნაკრები, რომელთა გადაჭრის აუცილებლობა წარმოიშვება კონკრეტული გარიგების შესრულების დროს. ფინანსური

მენეჯმენტის ამგვარი სპეციფიკა აყენებს მის ინფორმაციული უზრუნველყოფისადმი განსაკუთრებულ მოთხოვნებს და განაპირობებს ამოცანების გადაჭრის პროცესში სხვადასხვა პროგრამული პროდუქტების გამოყენებას.

ყოველოვე ზემოთ აღნიშნულთან ერთად უნდა გავუსვათ ხაზი საფინანსო საქმიანობის ორ ასპექტს: ოპერატიული მუშაობა და მუშაობა ისტორიულ მონაცემებთან.

პირველი რაც უნდა ავლნშნოთ, არის ოპერატიული მუშაობა - საწარმოს მიმდინარე ფინანსური მდგომარეობის დაგეგმვა და კონტროლი. აქ შეგვიძლია გამოვყოთ შემდეგი ფუნქციები:

1. საწარმოს სხვადასხვა სახის და მიმართულებების ბიუჯეტების შედგენა (საქმიანობის სახეობების, პროდუქტების, მომსახურების, ფინანსური პასუხისმგებლობის ცენტრების, შემოსავლებისა და ხარჯების მიხედვით);
2. ურთიერთანგარიშსწორება - დებიტორული და კრედიტორული დავალიანების წარმოშობისა და დაფარვის გრაფიკების შედგენა და შესრულების კონტროლი, გადახდების პრიორიტეტების განსაზღვრა, გადახდების განხორციელება;
3. ფულადი სახსრების მოზიდვა და განთავსება - მიმდინარე საქმიანობის მოკლევადიანი დაკრედიტება, თავისუფალი ფინანსების ჩადება;
4. ფინანსური ანგარიშგების შედგენა და კონსოლიდაცია, საცდელი ბალანსების შედგენა;
5. საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის მაჩვენებლების კონტროლი - სხვადასხვა კოეფიციენტების გაანგარიშება, რომლებიც აღწერენ აქტივებისა და კაპიტალის სტრუქტურას და დინამიკას ;
6. ფინანსური ნაკადების ოპტიმიზაცია, საგადასახადო დაგეგმვა;
7. დოკუმენტბრუნვა - საწარმოს ფინანსური საქმიანობის დოკუმენტური გაფორმება.

მეორე - არის მუშაობა ისტორიულ მონაცემებთან (ანალიზი) და პერსპექტიული დაგეგმვა და პროგნოზირება. ამ მიმართულებით მუშაობა მოიცავს შემდეგ ამოცანებს:

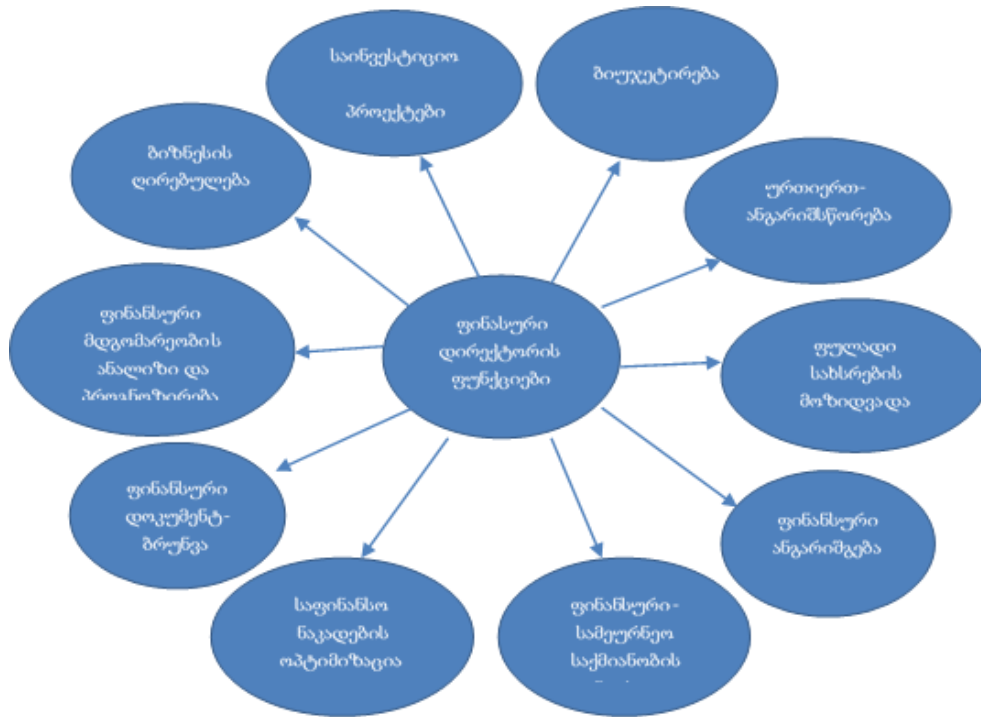
1. საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის მრავალპარამეტრიანი ანალიზი და პროგნოზირება ;
2. ბიზნესის ღირებულების მართვა (სხვადასხვა პარამეტრების გავლენის ანალიზი აქციების ღირებულებაზე,
3. ინვესტორებისათვის მიმზიდველობის შეფასება, გადაწყვეტილებათა მიღება აღნიშნული პარამეტრების მართვასთან დაკავშირებით)
4. საინვესტიციო პროექტების შეფასება .

ზემო აღნიშნულიდან კარგად ჩანს თუ რამდენად რთულია ფინანსური სამსახური ზოგადად და ფინანსური დირექტორის საქმიანობა. აქედან შეგვიძლია გავაკეთოთ დასკვნა რომ აღნიშნული სახის საქმიანობა წარმოდგენელია ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების გარეშე.

პროგრამული საშუალებები, რომლებიც გამოიყენება ინსტრუმენტის სახით ფინანსური გადაწყვეტილებების მისაღებად შეიძლება იყოს დაყოფილი შემდეგ კლასებად:

1. ცხრილური პროცესორები;
2. საწარმო მათვის კომპლექსური სისტემა (მაგალითად, ERP, CRM, MPR);
3. ფუნდამენტალური ანალიზის ამოცანების პაკეტები;
4. ტექნიკური ანალიზის ამოცანების პაკეტები, სტატისტიკური და მათემატიკური პაკეტები,
5. ხელოვნური ინტელექტის სისტემები,
6. ბიზნეს-ანალიზის პროცესები.

პროგრამული კლასების მიერ ფინანსური დირექტორის ამოცანების გადაწყვეტამდე გრაფიკულად წარმოვადგინოთ მისი ამოცანები, რომლებიც მოყვანილია ნახ.8-ზე.



ნახ. 8. ფინანსური დირექტორის ფუნქციების კლასიფიკაცია

პროგრამულ უზრუნველყოფასთან დაკავშირებით უნდა აღინიშნოს, რომ ასეთი დაყოფა ფრიად პირობითია, ვინაიდან ზოგიერთმა პროგრამულმა საშუალებამ შეიძლება მოიცვას ერთდროულად რამდენიმე გამოყოფილი კლასის თვისებები და შესაძლებლობები, სხვები კი ამ დროს შეიძლება იყვნენ ორიენტირებული მხოლოდ ვიწრო სპეციალიზირებული ამოცანების გადაჭრაზე.

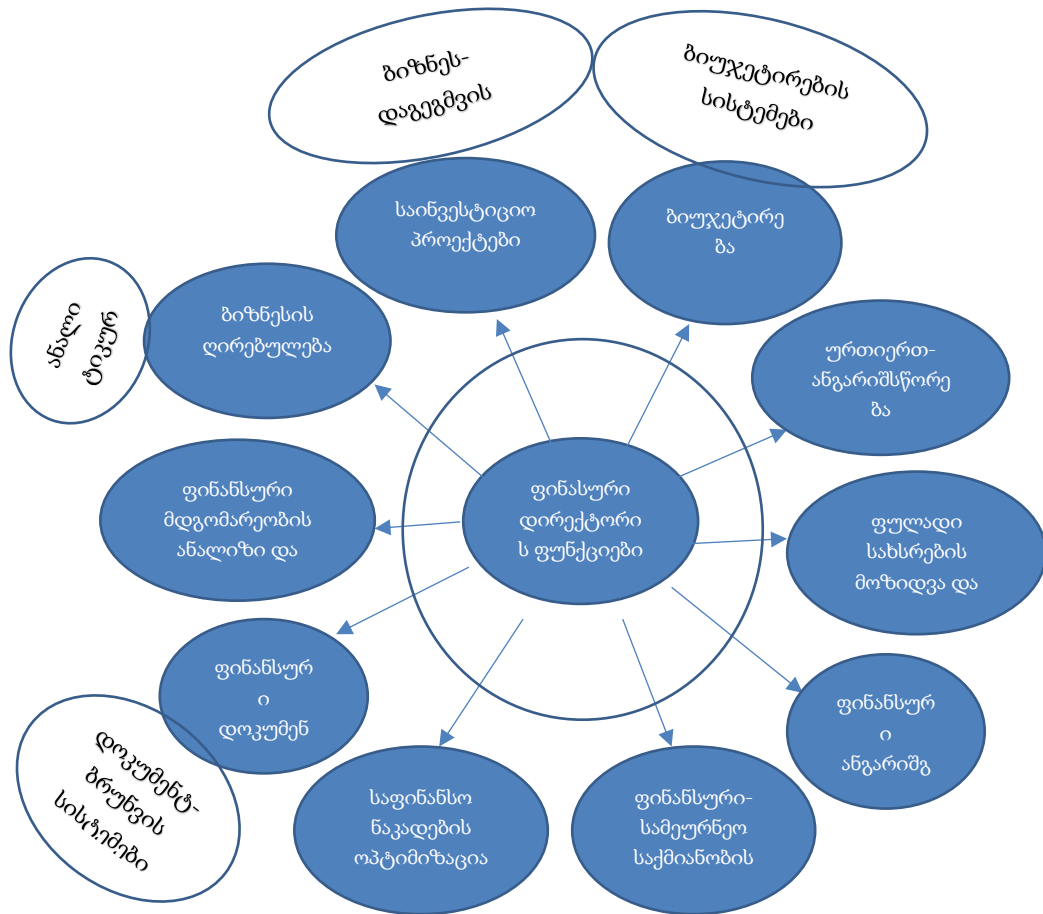
თავად ამოცანაზე და საწარმოს ინფორმაციის დამუშავების ტექნოლოგიურ გადაწყვეტილებებზე არის დამოკიდებული მათი გადაჭრა. მაგალითად, თუ საწარმოში გამოიყენება კომპლექსური სისტემა (ERP, CRM,

MPR) საწარმოს საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის მართვისათვის ერთიანი ინფორმაციული ბაზით, მაშინ ფინანსური დირექტორის ამოცანები შეიძლება იყოს რეალიზებული ცალკეული მოდულების ან ქვესისტემების სახით, რომლებიც წარმოადგენენ კომპლექსური სისტემის პროგრამული უზრუნველყოფის ნაწილს. ასეთი ამოცანების გადაჭრა ხორციელდება ავტომატიზებული სამუშაო ადგილის სახით, რომელიც რეალიზებულია სამომხმარებლო კომპიუტერზე – კლიენტზე, რომელიც მიერთებულია ორგანიზაციის ქსელთან და ფუნქციონირებს „კლიენტ-სერვერის“ ან „ფაილ-სერვერის“ ტექნოლოგიის ბაზაზე და იყენებს მის ინფორმაციულ რესურსებს. როგორც წესი კომპლექსური სისტემა რეალიზაციას უკეთებს სამეურნეო ობიექტის მართვის სტანდარტულ საბაზო ფუნქციებს. ყველა კომპლექსური სისტემა ორიენტირებულია გამოთვლით ქსელებში გამოყენებაზე და უზრუნველყოფს მრავალ მომხმარებელს ინფორმაციის დამუშავებით რეალური დროის რეჟიმში, სისტემებს გააჩნიათ მეგობრული ინტერფეისი, უზრუნველყოფენ ინტეგრაციას სხვა პოპულარულ პროგრამულ პროდუქტებთან მონაცემთა გაცვლის დონეზე და სხვა. მსგავსი ტიპის სისტემები, როგორც წესი, მოიცავენ სპეციალურ მოდულებს ან ქვესისტემებს, რომლებიც უზრუნველყოფენ ფინანსების და მარკეტინგის მართვას. იმ შემთხვევაში, თუ ფინანსური დირექტორის ამოცანა მოითხოვს როგორც შიდა, ასევე გარე ინფორმაციის გამოყენებას, და იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციას არ გააჩნია კომპლექსური სისტემა მაშინ ამოცანების გადაჭრა შეიძლება განხორციელდეს ავტონომიურ რეჟიმში და მოითხოვოს შესაბამისი პროგრამული პაკეტების გამოყენება. არ შეიძლება არ აღვნიშნოთ ისეთი სტანდარტული პროგრამების გამოყენება, როგორც არის საოფისე პროგრამები, მაგალითად ცხრილური პროგრამები, რომლებშიც ფუნქციების სახით რეალიზებულია ფართო სპექტრის ამოცანები ფინანსური დირექტორისათვის.

მაგრამ როგორც გვიჩვენებს გამოცდილება, ფინანსური დირექტორის უმრავლესი ამოცანა შეიძლება იყოს გადაჭრილი ERP (Enterprise Resource

Planning) -ტიპის სისტემების საშუალებით. სისტემების შესაძლო გამოყენება ფინანსური დირექტორი ამოცანების მიხედვით წარმოდგენილია ნახ.9-ზე.

შემდეგ პარაგრაფში მოყვანილია პროგრამების ძირითადი კლასების მოკლე დახასიათება.



ნახ.9. ფინანსური ამოცანების გადაჭრა ინფორმაციული სისტემების საშუალებით

2.2. ERP-ტიპის სისტემების გამოყენება

წარმოების მართვის პროცესში ERP - კლასის პროდუქტი წყვეტს შემდეგ ძირითად ამოცანებს:

ბიზნეს-პროცესების მიხედვით გეგმიური მონაცემების დამუშავების მხარდაჭერა, აღნიშნული მონაცემების შენახვა მონაცემთა საცავში და ბიზნეს-პროცესების შემსრულებლებისათვის მიწოდება;

ბიზნეს-პროცესების შესრულების შედეგების ფიქსაცია და მომხმარებლებისათვის ანალიტიკური ინფორმაციის შეთავაზება.

როგორც წესი, ERP სისტემები მოიცავენ მარაგებისა და მატერიალური ნაკადების, საწარმოო სიმძლავრეების, მოწოდების, რეალიზაციის, დაპროექტების, საგეგმო-სარემონტო სამუშაოების, ხარისხის, სერვისის და საგარანტიო მომსახურების, ტრანსპორტის, პერსონალის და სხვა მართვის ფუნქციებს. ფინანსური დირექტორის ფუნქციები აღნიშნული ტიპის სისტემებში მჭიდროდ არის დაკავშირებული მართვის სხვა ფუნქციებთან. შესაბამისად მცირდება მონაცემთა შეტანის და სხვადასხვა ქვესისტემებთან ინფორმაციის შეპირაპირების აუცილებლობა, მცირდება შეცდომების რაოდენობა, იზრდება საჭირო ინფორმაციის მიღების სიჩქარე.

ახლა კონკრეტულად დავახასიათოთ, თუ რა შესაძლებლობებს სთავაზობენ ERP -ტიპის სისტემები ფინანსურ დირექტორებს:

ურთიერთგადახდების სფეროში ფინანსური დირექტორი იღებს საგეგმო გრაფიკებს სხვადასხვა ქვეგანაყოფებიდან - გაყიდვების, შემოსული გადახდების, მომარაგების და გასული გადახდების ქვეგანაყოფებიდან. შესაბამისად შესაძლებელია ხდება ფაქტიური გადახდების გრაფიკის ფორმირება და მისი კონტროლი. თავის მხრივ ეს ინფორმაცია ხდება საფუძველი თანხების მოზიდვისათვის. იმ შემთხვევაში, როდესაც იგეგმება მოცულობითი საკრედიტო დავალიანების დაფარვა, თანხები შეიძლება არ იყოს საკმარისი, და ფინანსურმა დირექტორმა უდნა თავად იზრუნოს მოკლევადიანი კრედიტების მოზიდვაზე. აქვე შესაძლებელი ხდება საკრედიტო და სადეპოზიტო პროცენტის გაანგარიშება;

ფინანსური ანგარიშგების სფეროში ERP-სისტემები სთავაზობენ შემდეგ შესაძლებლობებს - სისტემაში არსებობს სამეურნეო ოპერაციების ავტომატური ასახვის - აწყობის მექანიზმები (ადგილობრივი,

საერთაშორისო, მმართველობით აღრიცხვაში და ა.შ.), შესაძლებელია ანალიტიკური აღრიცხვა, არსებობს ანგარიშგების - რეპორტების შექმნის მექანიზმები. მაშასადამე განსაზღვრავს რა ერთხელ ანგარიშთა ანალიტიკურ გეგმას და ააწყოს რა ფინანსურ ანგარიშგებას, ფინანსურ დირექტორს გააჩნია მძლავრი ინსტრუმენტი ფინანსური ინფორმაციის მისაღებად საწარმოს მდგომარეობის შესახებ;

აღნიშნული ანგარიშგების მექანიზმი შეიძლება იყოს გამოყენებული საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის კონტროლისათვის, ვინაიდან აქ შესაძლებელია საჭირო კოეფიციენტების გათვლის მეთოდების ჩადება და მათი ოპერატიული კონტროლი;

ERP-სისტემა შეიძლება იყოს გამოყენებული ბიუჯეტირებისათვის. ერთის მხრივ, ბიუჯეტის საშემოსავლო ნაწილის დაგეგმვა ხორციელდება პრაქტიკულად ავტომატურად. ბიუჯეტი შეიძლება იყოს აგებული რეგიონების, საქონლის, მყიდველების, ფილიალების და სხვა მიხედვით. დანახარჯები კი შეიძლება დაიგეგმოს ასევე რამდენიმე მიმართულებით, მაგალითად ხელფასის, მასალების, სხვა ხარჯები . . . დანახარჯები ფორმირდება შესაბამის მოდულებში ინფორმაციის ფორმირების შედეგად. ფინანსური დირექტორი ფაქტიურად ავტომატურად იღებს ბიუჯეტის მონაცემებს, და მას რჩება მხოლოდ ამ ბიუჯეტის შეთანხმება ზედა ემელონებთან და მისი დაყვანა საგეგმო მაჩვენებლებზე. ხანდახან ხდება საჭირო ERP-სისტემის ბიუჯეტირების ნაწილის გაძლიერება სპეციალიზირებული პროგრამების გამოყენებით, განსაკუთრებით სპეციალიზირებული საბიუჯეტო პროგრამები სასარგებლოა ბიუჯეტის ანალიზის ნაწილში, ბიუჯეტის მცურავი ალგორითმის მხარდასაჭერად და ა.შ;

ფინანსური დირექტორის ერთერთ ამოცანას წარმოადგენს დოკუმენტბრუნვის ორგანიზება, სადაც ფინანსური დოკუმენტები გადიან გარკვეული შეთანხმებისა და დადასტურების ციკლს. რა თქმა უნდა, როგორც წესი, ERP-სისტემებში რეალიზებულია დოკუმენტბრუნვის

ამოცანა, მაგრამ გარკვეულ სპეციფიურ შემთხვევაში ფინანსურ დოკუმენტებთან დაკავშირებით სასარგებლო ხდება დამატებით სპეციალიზირებული პროგრამული უზრუნველყოფის გამოყენება. მაგალითის სახით შეგვიძლია განვიხილოთ ერთობლივი გამოყენება ERP-სისტემისა დოკუმენტბრუნვისა და ბიუჯეტირების სისტემებთან ერთად. მიიღებს რა პირველად მონაცემებს ERP-სისტემიდან ფინანსური დირექტორი გადასცემს მათ სპეციალიზირებულ ბიუჯეტირების სისტემას, მიიღებს მისი საშუალებით საბიუჯეტო დოკუმენტების კომპლექტს, შემდეგ დოკუმენტბრუნვის სისტემის საშუალებით ჩაატარებს მათი შეთანხმების და დამტკიცების მთელ ციკლს, შემდეგ გადასცემს დოკუმენტბრუნვის სისტემიდან ბიუჯეტირების სისტემაში საბოლოო საბიუჯეტო მაჩვენებლებს. ამის მერე ERP-სისტემაში დაფორმირებული ფაქტიური დოკუმენტბრუნვის სისტემის საშუალებით გაივლის დამტკიცების მთელ ციკლს და მოხვდება ბიუჯეტირების სისტემაში ბიუჯეტის შესრულების კონტროლის მიზნით;

ERP-სისტემის მიერ შემოთავაზებული ინფორმაციის საფუძველზე ფინანსურ დირექტორს ასევე შეუძლია გაანალიზოს შემოსავლიანობა პროდუქტების, ბიზნესის სახეობების, იურიდიული პირების მიხედვით და მიიღოს გადაწყვეტილება ფინანსური ნაკადების ოპტიმიზაციის მიმართულებით.

საწარმოს მდგომარეობის ანალიზისა და პროგნოზირების მიმართულებით ERP-სისტემა ასევე თამაშობს დიდ როლს. ამავდროულად, ზუსტად აქ შესაძლებელია ERP-სისტემის ფუნქციონალურობის გაზრდა სხვა სპეციალიზირებული პროგრამებით. ეს გამოწვეულია იმ გარემოებით, რომ სპეციალიზირებული პროგრამები, როგორც წესი, ასრულებენ ისეთ ამოცანებს, რომლებიც არ არის რეალიზებული ERP-სისტემაში. მაგალითად, მრავალპარამეტრული ანალიზი და მრავალგანზომილებიანი მოდელირება. ამ შემთხვევაში სასარგებლოა ინტერფეისის შექმნა ERP-სისტემასა და სპეციალიზირებულ სისტემებს შორის მათი ინფორმაციის გაცვლის მიზნით;

საწარმოს ფინანსური მდგომარეობს ანალიზისა და პროგნოზების დროს და კომპანიის ღირებულების მართვის დროს ფინანსურ დირექტორს შეუძლია გამოიყენოს ERP-სისტემა როგორც ისტორიული მონაცემების წყარო. ეს მონაცემები შეიძლება იყოს ასევე დამუშავებული სპეციალიზირებული სტატისტიკური და OLAP (On-Line Analytical Process) პაკეტებით. აქ ისევ წარმოიშვება ამ სპეციალიზირებული პაკეტების შეპირაპირების საკითხი ERP-სისტემასთან;

და ბოლოს, საინვესტიციო პროექტების შეფასების სფეროში ასევე შეიძლება ERP-სისტემის გამოყენება, მაგრამ უფრო რაციონალურია სპეციალიზირებული პროგრამული პროდუქტების გამოყენება, ვინაიდან გათვლების ალგორითმები ძალიან რთულია და სპეციფიური, და რაც მთავარია, საინვესტიციო პროექტების გაანგარიშებები ნაკლებად არის დაკავშირებული იმ ინფორმაციულ ნაკადებთან, რომლებსაც ადგილი აქვს ბიზნეს-პროცესებში, რომელთა მომსახურებას ანხორციელებს ERP-სისტემა.

2.3. CRM სისტემის გამოყენება

„კლიენტებთან ურთიერთობის მართვა“ (CRM) კლასის პროგრამები მოიცავს კლიენტებთან ურთიერთქმედებას. ეს არის სისტემა, რომელიც შესაძლებლობას იძლევა კლიენტებისა და პოტენციური მომხარებლების საუკეთესო ნაკრები განსაზღვროს, მოიზიდოს და შემდეგ შეინარჩუნოს ისინი. კლიენტებთან ურთიერთობის მართვა ბიზნესმიდგომაა, რომელიც მომხმარებლებთან გრძელვადიანი და ორმხრივად სასარგებლო ურთიერთობების დამყარებას ისახავს მიზნად. იგი შესანიშნავი ინსტრუმენტია გაყიდვების გუნდისთვის, რადგან შესაძლებლობას აძლევს მას, გაეცნოს პოტენციური კლიენტების პროფილს, მათ საჭიროებებს და შესაბამისად, მაქსიმალურად შესაფერისი პროდუქტები და მომსახურება შესთავაზოს. მეორე მხრივ, ის ასევე ძალიან მნიშვნელოვანი ინსტრუმენტია კლიენტების მომსახურების გუნდისთვის, რადგან ისინი უზრუნველყოფილნი არიან ავტომატური ოპერაციული განყოფილებით,

რომელიც აგროვებს ძირითად ინფორმაციას მიმდინარე კლიენტებზე და შესაბამისად, ხელს უწყობს მათი მოთხოვნების უფრო ეფექტიანად მართვას [].

კლიენტებთან ურთიერთობის მართვის ფუნქციები სამ ჯგუფად შეიძლება დაიყოს:

1. მონაცემთა ბაზა კლიენტებსა და პოტენციურ კლიენტებზე ინფორმაციის მოსაპოვებლად;
2. მოპოვებული ინფორმაციის ანალიზი კლიენტების მოთხოვნების უკეთ დაკმაყოფილებისა და პოტენციური კლიენტების განსაზღვრის მიზნით;
3. სტრატეგიის ეფექტიანობის შემოწმება.

CRM-ის გამოყენების დადებითი მხარეები

დღევანდელ ინტენსიურ ბიზნეს-გარემოში კლიენტებთან დადებითი ურთიერთობების შენარჩუნება უაღრესად მნიშვნელოვანია კომპანიის სტაბილური ზრდისა და კონკურენტებისგან გამოსარჩევად. CRM-ის ეფექტიანად გამოყენების დადებითი მხარეებია []:

1. ზუსტი ინფორმაცია კლიენტების საჭიროებების შესახებ: CRM-ის პროგრამული უზრუნველყოფა თითოეულ კლიენტსა და პოტენციურ კლიენტზე ის ახალი და დეტალური ინფორმაციის შენახვის შესანიშნავი ინსტრუმენტია. მისი დახმარებით გაყიდვებისა და მარკეტინგის გუნდს უკეთ ესმით კლიენტების სპეციფიკური მოთხოვნები და ტენდენციები. რა თქმა უნდა, ეს გაადვილებს პოტენციურ კლიენტებთან დაკავშირებას, მათი სეგმენტებად განაწილებასა და ეფექტიანი გაყიდვების ტაქტიკის შერჩევას;
2. ბაზარზე პროგნოზირების ინსტრუმენტი - კლიენტთა კმაყოფილების რეიტინგი საშუალოვადიან პერსპექტივაში საწარმოს საქმიანობის შედეგების პროგნოზირების შესაძლებლობას იძლევა. მართლაც, კლიენტების კმაყოფილება პირდაპირაა დაკავშირებული გაყიდვების მაჩვენებლებთან.

თუ კლიენტების კმაყოფილების დონე მცირდება და მათი მხრიდან პრეტენზიები იზრდება, ეს იმის მაჩვენებელია, რომ გრძელვადიან პერსპექტივაში ის კომპანიის გაყიდვებსა და მომგებიანობაზე უარყოფითად აისახება. ანალოგიურად, თუ კლიენტთა კმაყოფილების დონე იზრდება, იცვლება კლიენტთა ლოიალობაც. ამ მხრივ შესაძლოა გაყიდვებისა და მოგების მაჩვენებლების გაუმჯობესება.

3. ზუსტი ინფორმაცია ორგანიზაციის საქმიანობის გასაუმჯობესებლად: ინფორმაციის მოპოვება იმის შესახებ, თუ რას ფიქრობს კლიენტი კომპანიის პროდუქტების მომსახურებისა და საქმიანობის შესახებ მინშვნელოვანია. მისი დახმარებით განისაზღვრება რა კეთდება კარგად. თუ კლიენტების კმაყოფილების დონე მაღალია, თვალსაჩინო ხდება რას უნდა გაესვას ხაზი გაყიდვების პროცესში. ამავე დროს, უკმაყოფილო კლიენტებთან შესაძლებელია ინფორმაციის მიღება თუ რომელი საქმიანობის სფერო უნდა გაუმჯობესდეს. შესაბამისად, უკმაყოფილო კლიენტებთან ურთიერთობა განსაკუთრებით საინტერესო ხდება, რადგან მათი უარყოფითი კომენტარები საქმიანობის გაუმჯობესების შესაძლებლობას იძლევა. დაბოლოს, კლიენტებისგან მოპოვებული ინფორმაცია მათი ლოიალობის დონის მაქსიმალურად გაზრდასა და უარყოფითი ვითარების ორგანიზაციის სასარგებლოდ გამოიყენება.

4. კონკურენტული უპირატესობა: კონკურენტებზე დიდ უპირატესობას მოიპოვება, თუ კლიენტების კმაყოფილების მაღალი დონე საქმიანობის პრიორიტეტი გახდება. კმაყოფილი კლიენტები, სავარაუდოდ, კომპანიისადმი ლოიალურ განწყობას შეინარჩუნებენ, გააგრძელებენ პროდუქტების / მომსახურების შესყიდვას და კომპანიის შესახებ პოზიტიური ინფორმაციის გავრცელებას;

5. გაყიდვების მართვის გაუმჯობესების ინსტრუმენტი: CRM-ი გაყიდვების გუნდს ოპერაციების ეფექტიანად მართვისა და საუკეთესო პოტენციურ შესაძლებლობებზე ყურადღების გამახვილების საშუალებას აძლევს. ე.ი. იმ შესაძლებლობებზე, რომელთა „გაყიდვებად“ გადაქცევის

ალბათობა მაღალია. გაყიდვების უკეთესად მართვის შედეგად კომპანიის გაყიდვებისა და მოგების მაჩვენებლები უმჯობესდება;

6. ეფექტიანი ინსტრუმენტი, რომელიც კლიენტს აგრძნობინებს, რომ მის აზრს ითვალისწინებენ: მუდმივი კავშირი კლიენტთან მას აგრძნობინებს, რომ ბიზნესი მის სამსახურშია. კომენტარებისა და პროდუქტის / საქმიანობის შეფასების თხოვნა მას პოზიტიურ შეტყობინებას უგზავნის. ის ულისხმობს, რომ მას და მის აზრს ფრიად აფასებენ.

[]

2.4. ბიზნეს ანალიზის სისტემები (BI)

განვიხილოთ ბიზნეს ანალიზის სისტემები, რომელიც ფართოდ გამოიყენება ფინანსური დირექტორების საქმიანობაში. ეს სისტემები არის, მძლავრი ანალიტიკური სისტემები დიდი რაოდენობის ინფორმაციის დამუშავებისა და მისი გრაფიკული ვიზუალიზაციისთვის. რაც ანალიტიკური დასკვნების გაკეთებისა და შემდგომი, სტრატეგიულად სწორი გადაწყვეტილებების მიღების შესაძლებლობას იძლევა. BI აერთიანებს მონაცემთა დამუშავებისა და ანალიზის სხვადასხვა საშუალებებსა და ტექნოლოგიებს საწარმოს მასშტაბით. ამ სისტემის მიზანს წარმოადგენს ამალდეს ინფორმაციის ხარისხი, რომელიც საჭიროა მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად უფრო ზუსტად რომ ვთქვათ, აღნიშნული სისტემის მომხმარებელს საშუალება ეძლევა, გადაწყვეტილების მიღებისას ვარაუდებისა და ინტუიციის ნაცვლად, ზუსტ ანალიტიკურ ინფორმაციას დაეყრდნოს.

იძლევიან საშუალებას ავტომატიზაცია გაუკეთდეს ოპერაციების უდიდეს ნაწილს პროგნოზების აგების დროს, რაც ამცირებს რისკებს სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების პროცესში (მაგალითად, Prognoz BI).

BI - ტიპის შესაძლებლობები :

1. სხვადასხვა წყაროებიდან მონაცემთა კვლევა, ტრანსფორმაცია, გასუფთავება
2. მონაცემთა ბაზების მოწყობა ბიზნეს ლოგიკაზე დაყრდნობით და მათი ჩვენება მომხმარებელისთვის საჭირო ჭრილში.
3. მომხმარებელთა მონაცემებთან დაკავშირების ინსტრუმენტი.
4. მონაცემთა საცავების აგების საშუალებები;
5. ოპერატიული ანალიტიკური დამუშავების სისტემები;
6. ინფორმაციულ-ანალიტიკური სისტემები;
7. მონაცემთა ინტელექტუალური ანალიზის საშუალებები;
8. მოთხოვნების შესრულებისა და ანგარიშების აგების ინსტრუმენტები.

შესაძლებელია ასევე გამოვყოთ სხვა საკლასიფიკაციო მაჩვენებლები, მაგრამ ისინი ისე მნიშვნელოვნად ვერ ახდენენ გავლენას ამა თუ იმ BI-გადაწყვეტილების შერჩევაზე დანერგვის დაგეგმვისას. ეს ხდება მთელი რიგი მიზეზის გამო. პირველ რიგში, კონკურენტული შედარება იმავე კლასის სისტემებთან ყოველთვის არ შედის ვენდორების ინტერესებში, ამიტომაც ისინი ცდილობენ ამ შედარების თავიდან აცილებას. გარდა ამისა, ორგანიზაციები თვლიან, რომ სისტემის სრულყოფილი შერჩევა არის ხარჯიანი პროექტი, რომელიც მოითხოვს დიდ დროს.

ბიზნეს ანალიზის დროს ბიზნეს სიტუაციების კვლევის პროცესი საკმაოდ მნიშვნელოვანია. გამოვყოთ პოტენციური უპირატესობები, რომლის მიღებაც კომპანიას შეუძლია ბიზნეს ანალიზის დროს :

1. დამატებითი მოგება;
2. ბაზრის დამატებითი ნაწილი;
3. ნაკლები ხარჯი;
4. პროდუქციის დივერსიფიკაცია;
5. ღია ბაზები,
6. ღია პლატფორმა,
7. სხვა პროდუქტებთან ინტეგრაციის შესაძლებლობა,

8. მომწოდებლებთან ინტეგრირების საშუალება,
9. საშუალებას იძლევა მოხდეს იმ პროცესების იდენტიფიცირება, რომლებიც ბევრ დროს მოიცავს.
10. სწრაფი ინტერგაცია.

თავი III. ფინანსური დირექტორის ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება

3.1. საკითხის ზოგადი დახასიათება

როგორც ცნობილია, თანამედროვე წარმოება მოითხოვს მართვაში პროცესებზე ორიენტაციას. აღნიშნული ასევე ვრცელდება საფინანსო განყოფილების საქმიანობაზე.

შეიძლება ითქვას, რომ უმრავლეს შემთხვევაში საფინანსო ბიზნეს-პროცესები არის დამხმარე ან მომსახურე. მათი ამოცანა მდგომარეობს დახმარებაში – გაყიდვების, წარმოების, ლოგისტიკის, მომარაგების, ადმინისტრაციის პროცესების დახმარებაში. ისინი უნდა უზრუნველყოფდნენ მოგების მაქსიმუმს, რაციონალურად იყენებდნენ საბრუნავ და ძირითად საშუალებებს, გაამარტივონ ფულის მოპოვების პროცესი. დახმარება კი გამოიხატება ამა თუ იმ მმართველობითი გადაწყვეტილებების გავლენის შეფასებაში, ოპერაციული საქმიანობის დაფინანსების მოცულობის ოპტიმალური დონის უზრუნველყოფაში მისაღები ღირებულებით, დანახარჯების კოტროლში, სტრატეგიული მიზნების მიღწევის მაჩვენებლების მონიტორინგში.

საფინანსო საქმიანობის სპეციფიკის გათვალისწინებით მასში შეიძლება იყოს გამოყოფილი რამდენიმე ძირითადი პროცესი:

1. ფულადი სახსრების ნაკადების და კომპანიის მოგების გრძელვადიანი დაგეგმვა;
2. მიმდინარე საფინანსო დაგეგმვა და საბრუნავი საშუალებების მართვა;
3. ფულადი ნაკადების ოპერატიული მართვა;
4. ოპერატიული მმართველობითი აღრიცხვა;
5. თვითღირებულების კალკულირება, დანახარჯების მართვა, კონტროლინგი;
6. ოპერაციული საქმიანობის, საინვესტიციო პროექტების ფინანსირების უზრუნველყოფა, მუშაობა კრედიტორებთან და ინვესტორებთან;
7. სამეურნეო საქმიანობის ანალიზი.

ეს არის მსხვილი პროცესების ნაკრები, რომელიც მოიცავს დიდი რაოდენობის ქვეპროცესებს და ოპერაციებს.

საფინანსო ფუნქციის ამოცანებს შეიძლება მიეკუთვნებოდეს სხვა პროცესებიც, რომელთა დანიშნულება არის – კომპანიის მფლობელების და ხელმძღვანელობის დახმარება ბიზნესის შემოსავლიანობის და მომგებიანობის ზრდაში. ამასთან დაკავშირებით შეგვიძლია ავლიწმნოთ დაბალანსებული მაჩვენებლების სისტემის რისკების მართვის პროცესების ორგანიზება და დანერგვა, მაგრამ გამართული აღრიცხვისა და დაგეგმვის საბაზისო პროცესების გარეშე ამ ამოცანების რეალიზაცია შეუძლებელია.

საფინანსო ფუნქციის წარმოდგენილი ბიზნეს-პროცესები შეადგენენ იმ ბიზნეს-პროცესების სრულ ჩამონათვალს, რომლებიც როგორც წესი ამ შემადგენლობით არ არის რეალიზებული, უმრავლეს შემთხვევაში ისინი დანერგილია ნაწილობრივ. დანახარჯების დაგეგმვის, აღრიცხვისა და ანალიზის, საბრუნავი საშუალებების მართვის პროცესები მოითხოვს კომპანიის ყველა განყოფილების ჩართვას, ეს კი გამოიხატება საორგანიზაციო ხასიათის სირთულეებში, ფინანსური მართვის ტოპ-მენეჯმენტის მიერ პირადული აღქმის პრობლემებში. როგორც წესი, შედარებით უკეთესი მდგომარეობა არის ფულადი სახსრების ნაკადების მართვი საკითხებში.

ზემოთ ჩამოთვლილი პროცესებიდან სადისერტაციო ნაშრომში ყურადღებას ვამახვილებთ - ოპერაციული საქმიანობის საინვესტიციო ფინანსირების ზურუნველყოფას მუშაობას კრედიტორებთან და ინვესტორებთან საქმიანობაზე.

ფინანსური ფუნქციის ბიზნეს-პროცესებსი მფლობელი გახლავთ ფინანსური დირექტორი. მისი საქმეა ამ პროცესებსი ორგანიზება, დანერგვა და კონტროლი.

3.2. ინვესტირების პროცესის დახასიათება

მოცემულ პარაგრაფაში განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა ერთერთ ზემოდ აღნიშნულ პროცესს - ოპერაციული საქმიანობის,

საინვესტიციო პროექტების ფინანსირების უზრუნველყოფა, მუშაობა კრედიტორებთან და ინვესტორებთან.

საქმე ის არის, რომ როგორც უკვე ავლინებთ ფული, წარმოადგენს „სისხლს“ ბიზნესის ძარღვებში, ხოლო ფულადი ნაკადების უზრუნველყოფაზე სრულად პასუხისმგებელი არის საფინანსო დირექტორი, რაც იყო აღნიშნული წინა თავებში. ამასთან ერთად ცხადია, რომ ფულადი ნაკადების უზრუნველყოფის მიზნით შეიძლება წარმოებდეს მუშაობა კრედიტორებთან და ინვესტიციებთან. ჩვენ განვიხილავთ საფინანსო დირექტორის საქმიანობას დაკავშირებულ, საინვესტიციო ამოცანასთან, ეს საკითხო განსაკუთრებულ ინტერესს წარმოადგენს იმ გარემოებიდან გამომდინარე, რომ აქ ადგილი აქვს ღრმა ანალიტიკურ სამუშაოს, რომელიც ხორციელდება საინვესტიციო საქმიანობის გასწავლულ ფაზებში.

ძირითადი ცნებები

სანამ გადავალთ საინვესტიციო ბიზნეს-პროცესების შემუშავებაზე, დავახასიათოთ, თუ რას წარმოადგენს ინვესტირება.

ცნება ინვესტიცია იღებს თავის დასაწყისს ლათინური სიტყვისაგან invest, რომელიც ნიშნავს „ჩადებას“. ანუ ინვესტიციები წარმოადგენს გარკვეული სახსრების ჩადებას (დაბანდებას) გარკვეული სახის ქონების ფორმირებაში შემდგომში სუფთა შემოსავლის (მოგების) ან სხვა შედეგების მისაღებად. რა თქმა უნდა, ინვესტირებით მიღებული შედეგი უნდა ამეტებდეს ინვესტიციების მოცულობას. საინვესტიციო საქმიანობა კი წარმოადგენს - ინვესტიციების ჩადებას და გარკვეული პრაქტიკული მოქმედებების განხორციელებას მოგების ან სხვა სასრებლო ეფექტის მიღების მიზნით. ის პირი ან ორგანიზაცია, რომელიც ანხორციელებს ინვესტიციას - იწოდება ინვესტორად.

ზოგადად ფირმების ეფექტიანი საქმიანობა, მათი განვითარების მაღალი ტემპები, კონკურენტუნარიანობის ზრდა მნიშვნელოვნად დამოკიდებულია მათ საინვესტიციო საქმიანობაზე და მისი დიაპაზონზე.

შეიძლება ითქვას, რომ ინვესტიცია წარმოადგენს კაპიტალის დაბანდებას მისი შემდგომი ზრდის მიზნით. ამიტომაც, ინვესტიცია ხშირად ასოცირდება კაპიტალურ დაბანდებაებთან. ამ შემთხვევაში ინვესტიცია განიხილება როგორც საშუალებების დაბანდება ძირითად ფონდებში (შენობები, დანადგარები, სატრანსპორტო საშუალებები და ა.შ). ინვესტიცია ასევე შეიძლება იყოს განხორციელებული საბრუნავ საშუალებებში, ფინანსურ ინსტრუმენტებში, ზოგიერთ არამატერიალურ აქტივებში (პატენტები, ლიცენზიები, ნოუ-ჰაუ).

ინვესტირების ობიექტები შეიძლება იყოს:

1. მშენებარე, რეკონსტრუირებადი ან გაფართოებადი საწარმოები, შენობები, ნაგებობები (ძირითადი ფონდები);
2. სხვადასხვა დონის პროგრამები (სახელმწიფო, ფედერალური, რეგიონალური ან სხვა დონის). ამ შემთხვევაში ინვესტირების შედეგად იქმნება მშენებარე ან რეკონსტრუირებადი ობიექტების კომპლექსები, რომელიც ორიენტირებულია ერთი ამოცანის შესრულებაზე (პროგრამაზე);
3. ახალი პროდუქტის (მომსახურების) წარმოება არსებულ საწარმოო მოედნებზე.

ყველა ინვესტიცია იყოფა ორ ძირითად ჯგუფად: **რეალური** (კაპიტალით წარმომქნელი) და **ფინანსური**.

რეალური ინვესტიცია - ეს არის საშუალებებს ხანგრძლივი დაბანდება უშუალოდ წარმოების საშუალებებში, ანუ ხანგრძლივ პროექტებში, რომელიც დაკავშირებულია რეალური აქტივების შექმნასთან. ამ დროს შეიძლება იყოს გამოყენებული საკუთარი კაპიტალი და მოზიდურლი (მათ შორის, საბანკო კრედიტი).

ფინანსური ანუ პორტფელური ინვესტიცია - ეს არის კაპიტალის დაბანდება პორტფელში, რომელიც დაკავშირებულია ფასიანი ქაღალდების პორტფელის ფორმირებასთან და სხვა აქტივებთან. ამ შემთხვევაში ინვესტორის ძირითადი ამოცანა არის ოპტიმალური საინვესტიციო

პორტფელის ფორმირება და მართვა, რაც ხორციელდება ფასიანი ქაღალდების ყიდვა-გაყიდვით საფონდო ბირჟებზე.

საინვესტიციო პორტფელი - არის ერთად შეგროვილი განსხვავებული საინვესტიციო ფასეულობები.

ხანგრძლივი რეალური ინვესტიციები შეიძლება იყოს დახარისებული შემდეგ ნიშან-თვისებებით:

წყაროების ცენტრალიზაციის დონის მიხედვით (ცენტრალიზებული - განპირობებულია სახელმწიფო ბიუჯეტით), არაცენტრალიზებული (საწარმოს საკუთარი საშუალებები, მოზიდული ფინანსური რესურსებით და სხვა);

ტექნოლოგიური სტრუქტურის მიხედვით (სამუშაოების და დანახარჯების შემადგენლობა) - აქ შეიძლება იყოს სამშენებლო და სამონტაჟო სამუშაოები, დანადგარების, ინსტრუმენტების და ინვენტარის შექმნა, სხვა კაპიტალური სამუშაოები;

ძირითადი ფონდების კვლავწარმოების ხასიათის მიხედვით - ახალი მშენებლობა, გაფართოვება, რეკონსტრუქცია, ტექნიკური გადაიარაღება;

სამუშაოების შესრულების ხერხის მიხედვით - სამეურნეო და სახელშეკრულებო;

დანიშნულების მიხედვით - საწარმოო და არასაწარმოო ხასიათის.

ინვესტიციის მოცულობა შეიძლება იყოს დამოკიდებული გარკვეულ ფაქტორებზე, მაგალითად:

მიღებული შემოსავლის განაწილებაზე მოხმარებასა და შენახვაზე. ზოგადად, დაბალი შემოსავლიანობის პირობებში, შემოსავლები ინვესტიციებიდან ძირითადად მიდის მოხმარებაზე. თუ შემოსავლები იზრდება, მაშინ ინვესტიციებისგან შემოსავლები მეტად მიდის შენახვაზე. შესაბამისად, შენახული თანხების ზრდის შემთხვევაში ადგილი აქვს ინვესტიციების ზრდას და პირიქით;

სუფთა მოგების მოსალოდნელ ნორმაზე. საქმე ის არის, რომ ინვესტიციის ძირითადი მამოტივირებელი მომენტი არის მოგება,

შესაბამისად, რაც უფრო მეტია მოსალოდნელი სუფთა მოგება, მით უფრო დიდი იქნება ინვესტიცია და პირიქით;

მოზიდული კაპიტალის შემთხვევაში დიდ როლს თამაშობს სასესხო კაპიტალის საპროცენტო განაკვეთი. თუ სუფთა მოგების მოსალოდნელი ნორმა აჭარბებს სასესხო კაპიტალის პროცენტს, მაშინ ინვესტიცია იქნება ეფექტიანი. საპროცენტო განაკვეთის ზრდა იწვევს ინვესტიციის შემცირებას და პირიქით;

მოსალოდნელი ინფლაციის ტემპებზე - რაც უფრო მაღალია ეს მაჩვენებელი, უფრო გაუფასურდება მომავალი მოგება ინვესტიციისაგან, რაც ამცირებს ინვესტიციების მოცულობას.

შესაძლებელია ინვესტიციების კლასიფიკაცია შემდეგი ნიშანთვისებების მიხედვით:

1. გასწავლებული ობიექტების საშუალებების დაბანდების მიხედვით განიხილავენ - რეალურ და ფინანსურ ინვესტიციებს. რეალური ინვესტიცია, როგორც უკვე ავღნიშნეთ, წარმადგენს საშუალებების დაბანდებას რეალურ აქტივებში - როგორც მატერიალურსა ასევე არამატერიალურში, ხოლო საფინანსო ინვესტიციები - წარმოადგენდ დაბანდებას სხვადასხვა ფინანსურ ინსტრუმენტებში (აქტივებში), რომელთაგან უდიდეს ნაწილს წარმოადგენენ ფასიანი ქაღალდები;
2. ინვესტიციაში მონაწილეობის ხასიათის მიხედვით განიხილავენ პირდაპირ და არაპირდაპირ ინვესტიციებს. პირდაპირი ინვესტიციის დროს ხორციელდება ინვესტორის პირდაპირი მონაწილეობა ინვესტირების ობიექტის შერჩევაში და ფულის დაბანდებაში, პირდაპირი ინვესტირების განხორციელებისათვის ინვესტორი უდნა იყოს მომზადებული, გააჩნდეს საკმარისი ინფორმაცია ინვესტირების ობიექტის შესახებ და იცოდეს ინვესტირების მექანიზმები. არა პირდაპირი ინვესტირება გულისხმობს ინვესტირებაში სხვა პირების მონაწილეობას - შუამავლების, მაგალითად, ფასიანი ქაღალდების შემენის დროს - შუამავლები შეიძლება იყვნენ ბრიკერები და დილერები, რომლებიც თვითონ იღებენ გადაწყვეტილებას

თანხების განთავსებასთან დაკავშირებით, მონაწილეობენ მათ მართვაში და მიღებულ შემოსავლებს ანაწილებენ კლიენტებს შორის;

3. ინვესტირების პერიოდის მიხედვით განიხილავენ - მოკლევადიან და გრძელვადიან ინვესტიციებს. მოკლევადიან ინვესტიციაში იგულისხმება თანხების ინვესტირება ვადით, რომელიც არ აღემატება ერთ წელს. გრძელვადიან ინვესტიციებში გულისხმობენ კაპიტალის დაბანდებას პერიოდით, რომელიც ერთ წელზე უფრო მეტია. შესაძლებელია მათი დეტალიზაცია: 2 წლამდე, 2-დან 3 წლამდე, 3-დან 5 წლამდე, 5-ზე მეტი წლით;

4. საკუთრების ფორმის მიხედვით ინვესტორები იყოფებიან - კერძო, სახელმწიფო, უცხოური და ერთობლივი.

5. რეგიონალური ნიშანთვისებით გამოყოფენ ინვესტიციებს ქვეყნის შიგნით და მის გარეთ. ქვეყნის შიგნით ინვესტიციებში გულისხმობენ საშუალებების ჩადებას ინვესტირების ობიექტებში, რომლებიც განთავსებულია ქვეყნის ტერიტორიული საზღვრების ფარგლებში. ქვეყნის გარეთ ინვესტიციებში გულისხმობენ საშუალებების დაბანდებას ობიექტებში, რომლებიც განთავსებულია ქვეყნის საზღვრებს გარეთ.

3.3. ანალიზი და შეფასება საინვესტიციო საქმიანობაში

3.3.1. საინვესტიციო პროექტის ეფექტიანობის შეფასება

თანხების დაბანდებასთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მიღებამდე უნდა ჩატარდეს ამ ქმედების ეფექტიანობის შეფასება. ეკონომიკური ეფექტიანობა - არის შეფარდებითი სიდიდე, რომელსაც განსაზღვრავენ რიგორც ეფექტისა და გაწეული დანახარჯების შეფარდებას.

ეფექტის სახით შეიძლება იყოს განხილული მოგების ზრდა, თვითღირებულების შემცირება, შრომის მწარმოებლურობის ზრდა, წარმოების ზომების ზრდა და სხვა.

არსებობს ასევე ცნება - დაფარვის ვადა - ეს არის მინიმალური დროითი პერიოდი პროექტის განხორციელების დაწყებიდან, როდესაც ინტეგრალური ეფექტი წარმოიშვება და რჩება - დადებით მნიშვნელობად. საქმე ის არის, რომ კაპიტალდაბანდება ეფექტს უცებ არ იძლევა, მხოლოდ გარკვეული დროის შემდეგ, ანუ როდესაც იქნება მიღწეული დაგეგმილი ეფექტიანობა. იმ ინტერვალს, რომელიც არის პროექტის განხორციელების (კაპიტალის დაბანდების) და ეფექტის მიღებას შორის - უწოდებენ ლაგს. ეფექტიანობა მით უფრო მაღალია, რაც უფრო მოკლეა ლაგი. იმ სამუშაოებს, რომლებიც ტარდება ინვესტიციის ეფექტიანობის დასაბუთებისათვის - უწოდებენ საინვესტიციო პროექტს. საინვესტიციო პროექტი წარმოადგენს - ორგანიზაციულ-უფლებრივი და საანგარიშო-საფინანსო დიკუმენტების სისტემას, რომელიც მოიცავს მოქმედებების პროგრამას, რომელიც გამიზნულია ინვესტიციის ეფექტიან გამოყენებაზე.

საინვესტიციო პროექტის ეფექტიანობის შეფასების ამოცანები

ჩვეულებრივ, საინვესტიციო პროექტის ეფექტიანობაში გულისხმობენ მისი შესაბამისობის ხარისხს ინვესტირების პროცესის მონაწილეების ინტერესებთან. იმისათვის, რომ განისაზღვროს ამ შესაბამისობის ხარისხი გამოიყენება შეფასება, ამ დროს პროექტი შეიძლება იყოს შეფასებული ორი მაჩვენებლის მიხედვით:

მისი ეფექტიანობა მთლიანობაში - სოციალური (სოციალურ-ეკონომიკური) და კომერციული (ფინანსური);

პროექტში მონაწილეობის ეფექტიანობა - შეფასება ხორციელდება მისი რეალიზაციის შესაძლებლობის შესაფასებლად და ყველა მონაწილის დაინტერესებისათვის.

თავად პროექტის შეფასება ეფუძნება რამდენიმე ფუნდამენტურ პრინციპს : პროექტის განხილვა და ანალიზი სასიცოცხლო ციკლი ყველა ეტაპზე.

საინვესტიციო პროექტების შეფასების მიზანს წარმოადგენს პასუხის გაცემა შემდეგ კითხვებზე:

1. როგორია პროექტის რენტაბელობა,
2. როგორია პროექტის ხარჯების დაფარვის პერიოდი,
3. როგორია პროექტის რისკები.

საინვესტიციო პროექტის ეფექტიანობის შეფასება მოიცავს რამდენიმე ეტაპს:

ეტაპი 1. საინვესტიციო პროექტის მიზნებისა და დანიშნულების განსაზღვრა

პროექტის მიზანს წარმოადგენს საერთო საინვესტიციო და საწარმოო ხარჯების გასაზღვრა, პროექტის მიმზიდველობის განსაზღვრა ინვესტორთა თვალსაზრისით, კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა განსაზღვრა, საინვესტიციო რისკების შეფასება და პროექტში ინვესტირებისა და პარტნიორების მოანწილეობის მიზანშეწონილობა.

ეტაპი 2. დანახარჯების ანალიზი

ეს ეტაპი შედგება ღონისძიებების ორი ჯგუფისგან, რომლებიც მიმართულია როგორც საინვესტიციო ხარჯების ანალიზზე ასევე წარმოების ხარჯებზეც, ფინანსირების განაწილება პროექტის სტადიების მიხედვით და რენტაბელობის შედერებითი ანალიზზე

ეტაპი 3. ინვესტიციის ეფექტიანობის განსაზღვრა

საწყის ეტაპზე ხდება პროექტის ეფექტურობის მაჩვენებლების გათვლა, მეორე ეტაპზე კი პროექტში მონაწილეობის ეფექტურობის ანალიზი, რომელიც მოიცავს მონაწილეთა შემადგენლობის განსაზღვრას და პროექტის დაფინანსების გეგმის შერჩევას, შეფასების პირველ ნაწილი შეიძლება მოიცავდეს პროექტის რეალიზაციის სოციალურ შედეგებს, და ასევე მის ფინანსურ შედეგებს

ეტაპი 4. დაფინანსების სტრატეგიის განსაზღვრა

მოცემული სტრატეგია დაყოფილია რამდენიმე ქვე ეტაპად, რომელთა შორისაა საფინანსო წყაროების და პოტენციურ ინვესტორთა შემადგენლობის გამოვლენა, მათი მოზიდვის პირობები, ინვესტირების სქემის არჩევის

არგუმენტები და მისი რეალიზაციის შედეგების განსაზღვრა. საინვესტიციო პროექტის შეფასების შედეგები რომელიც აისახება ბიზნეს-გეგმაში.

პრაქტიკაში არსებობს საინვესტიციო პროექტების მიმზიდველობის შეფასების რამდენიმე მეთოდი, ანუ რამდენიმე ძირითადი მაჩვენებელი, რომლებიც გარკვეულწილად არიან ინდიკატორების ნაკრები. ამ ნაკრებში შედის: ინვესტიციების ეფექტიანობის ფინანსური და ეკონომიკური შეფასების მაჩვენებლები, მათი სოციალური ეფექტიანობის შეფასების მაჩვენებლები, კომპანიის საინვესტიციო პოტენციალის შეფასების მაჩვენებლები და რისკების შეფასების სისტემა.

ყველა მეთოდს საფუძვლად უდევს ერთიდაიგივე პრინციპი - პროექტის რეალიზაციის შედეგად კომპანიამ უნდა მიიღოს მოგება, ამ დროს სხვადასხვა მაჩვენებლები გვამოწმებენ საშუალებას დავახასიათოთ საინვესტიციო პროექტი ყველა მხრიდან და პასუხობენ ინვესტირების პროცესის მონაწილეთა სხვადასხვა ჯგუფების ინტერესებს.

პრაქტიკაში გამოიყენება შეფასების მეთოდები, რომელთა საშუალებით განისაზღვრება ზემოდ აღნიშნული მაჩვენებლები - აქ განიხილავენ სტატიურ და დინამიურ მეთოდებს

შეფასების სტატიკური მეთოდები ან სხვაგვარად რომ ვთქვათ - უბრალო ან ტრადიციული. მათ საფუძვლად უდევს „კაპიტალდაბანდების ეკონომიკური ეფექტურობის განსაზღვრის ტიპური მეთოდიკა“, რომელიც ჯერ კიდევ საბჭოთა კავშირის დროს იყო შემუშავებული. ის დღემდე აქტუალურია, რადგანაც მეთოდები შესასრულებლად ძალიან მარტივია და ამასთან იძლევიან შესაძლებლობას, რომ მივიღოთ ინვესტიციების ეფექტურობის მკაფიო სურათი, განსაკუთრებით შეფასებითი სამუშაოების პირველ ეტაპზე. ინვესტიციის ე.წ. Payback period - ის პერიოდია, რომლის განმავლობაშიც ახალაშენებულ ან მოდერნიზებულ საწარმოს უნარი აქვს აანაზღაუროს მასში ჩადებული ინვესტიციები მოგების ხარჯზე, რომელსაც ის იღებს მისი ეკონომიკური საქმიანობისაგან ან ის დრო, რომელიც საჭიროა იმისათვის, რომ ექსპლუატაციის შედეგად მიღებული შემოსავალი

გაუტოლდეს საწყისი ინვესტიციების დონეს. მაჩვენებლის ეკონომიკური აზრი მდგომარეობს იმ ვადის განსაზღვრაში, რომელშიც ინვესტორს შეუძლია ჩადებული კაპიტალის უკან დაბრუნება. ეს ვადა გამოითვლება ფორმულით და ამასთან აუცილებელია ისეთი მაჩვენებლების ცოდნა, როგორცაა საწყისი ინვესტიციების ოდენობა და ყოველწლიური ან ყოველთვიური შემოსავალი, რომელიც არის პროექტის რეალიზაციის შედეგი. ამ მეთოდით გაანგარიშების დროს ოპერირებენ მხოლოდ სტატიკური მონაცემებით და არადისკონტირებული თანხებით ინფლაციის გათვალისწინების, საგადასახადო დატვირთვისა და საამორტიზაციო გამოქვითვების გარეშე.

ინვესტიციის ეფექტურობის კოეფიციენტი (Account rate of return, ARR)

გეგმიურ-ცენტრალიზებულ ეკონომიკაში წარმოების ყველა სფეროში დადგენილ იქნა კაპიტალდაბანდების ნორმატიული კოეფიციენტები. ბაზრის პირობებში, ეს როგორც წესი არის პროცენტული ფსონი გრძელვადიან საბანკო კრედიტზე. ARR-ს გამოთვლა რამდენიმე გზით შეიძლება: საშუალო წლიური მოგების გაყოფით - ინვესტიციების საშუალო მოცულობაზე (პროცენტებში); საშუალო წლიური მოგების გაყოფით - ინვესტიციების საშუალო მოცულობაზე - ნარჩენ ან მათი სალიკვიდაციო ღირებულების გათვალისწინებით. საინვესტიციო შეფასების სტატიკურ მეთოდებს ნაკლოვანებებიც გააჩნიათ. მათ შორის ყველაზე დიდი არის ის, რომ ისინი არ ითვალისწინებენ დროის ფაქტორს, ხოლო გაანგარიშებისათვის დგინდება მიუწვდომელი მოცულობები - ინვესტიციის თანხა მიმდინარე ღირებულებით და მოგება სამომავლო ღირებულებით. ეს მნიშვნელოვნად ამახინჯებს გაანგარიშებების შედეგებს, რამეთუ ახდენს ე.წ. Payback period-ის გაზრდასა და ეფექტურობის კოეფიციენტის დაშვებას.

დინამიური მეთოდები

მეთოდების ეს ჯგუფი გამოირჩევა სირთულითა და იმ საჭიროებით, რომელიც აუცილებელია დიდი რაოდენობის სხვადასხვა ასპექტების

გათვალისწინებისათვის. როგორც წესი, ეს მეთოდები გამოიყენება გრძელვადიანი საინვესტიციო პროექტების შეფასებისათვის, რომლებსაც სჭირდებათ დამატებითი სახსრების ჩადება მათი რეალიზაციის პერიოდში. დინამიური მეთოდების გამოყენების დროს მნიშვნელოვანია დისკონტირებული ფსონების მოძიება, რომლებიც იძლევიან შემოსავლებისა და გასავლების რეალურ მაჩვენებლებთან მიახლოების საშუალებას. დისკონტირება - ეს არის ფულადი ნაკადის სამომავლო ღირებულების გადატანას - მიმდინარეში. დისკონტირების ფსონის შერჩევას აუცილებელია, რომ გათვალისწინებულ იქნას ინფლაცია, ინვესტიციისათვის საჭირო ყველა წყაროს ღირებულება და რისკების შესაძლო მაჩვენებლები. სუფთა დისკონტირებული შემოსავალი (Net present value, NPV). ეს მაჩვენებელი გვიჩვენებს კომპანიის კაპიტალის უტყუარ ზრდას და ამიტომ, აქციონერებისათვის ის ყველაზე მნიშვნელოვნად ითვლება. NPV -ს დადებითი მაჩვენებელი ითვლება საინვესტიციო პროექტის მიღების კრიტერიუმად. იმ შემთხვევაში, თუ აუცილებელი იქნება რამდენიმე პროექტს შორის არჩევანის გაკეთება, უპირატესობა მიენიჭება იმას, რომელსაც NPV-ს უფრო დიდი ოდენობა ექნება. სუფთა დისკონტირებული შემოსავლის ოდენობის გამოსათვლელად აუცილებელია საწყისი ინვესტიციის მოცულობის, დროის განსაზღვრულ მომენტში ინვესტიციის რეალიზაციისგან მიღებული ფულადი ნაკადის, გამოთვლის ნაბიჯის (თვე, კვარტალი, წელი) და დისკონტირების ფსონის ცოდნა. NPV-ის უარყოფითი მაჩვენებელი მეტყველებს ინვესტირებაზე გადაწყვეტილების მიღების არავარგისიანობის შესახებ. ინვესტიციის რენტაბელობის ინდექსი (Profitability index, PI). ამ მაჩვენებლის ქვეშ მოიაზრება ფულადი შემოდინების ამჟამინდელი ღირებულების დამოკიდებულებას - ფულადი გადინების სუფთა მიმდინარე ღირებულებასთან, საწყისი ინვესტიციების გათვალისწინებით. გამოთვლით ფორმულაში გამოიყენება ისეთი მაჩვენებლები, როგორებიცაა საწარმოს ინვესტიციები, მისი ფულადი ნაკადები დროის გარკვეულ მომენტში, დისკონტირების ფსონი და

დაგროვებული ნაკადის ბალანსი. გაანგარიშების დროს, თუ PI-ის მაჩვენებელი ერთზე მაღალია, მაშინ პროექტი მიღებულ უნდა იქნას, თუ ნაკლებია - არა. რენტაბელობის შიდა ნორმა (Internal rate of return, IRR) ან ინვესტიციის მოგების შიდა ნორმა - ეს არის დისკონტირების ფსონის მაჩვენებელი, როდესაც პროექტის NPV ნულის ტოლია. ამ კოეფიციენტის გამოთვლა საჭიროა იმისათვის, რომ დადგინდეს ხარჯების მაქსიმალური დასაშვები დონე პროექტისთვის. რენტაბელობის მოდიფიცირებული შიდა ნორმა (Modified internal rate of return, MIRR) იძლევა საშუალებას აღმოიფხვრას რენტაბელობის შიდა ნორმის ნაკლი, რომელიც შესაძლოა რომ წარმოიშვას ფულადი სახსრების მრავალჯერადი გადინების გამო. რეინვესტირება ამ შემთხვევაში ხორციელდება არასარისკო ფსონის მიხედვით, რომლის მოცულობაც შეიძლება დადგენილ იქნას ბაზრის ანალიზის საფუძველზე. Discounted payback period, DPP. დისკონტირების შემთხვევაში, ე.წ. payback-ის ვადა იზრდება და პროექტი, რომელიც აკმაყოფილებს PP კრიტერიუმს, შეიძლება მიუღებელი იყოს DPP-თი. პრაქტიკაში არცთუ ისე იშვიათად გვხვდება, რომ არასაკმარისი გამოცდილების გამო შიდა სპეციალისტები იბნევიან მეთოდოლოგიისა და პროგრამული უზრუნველყოფის არჩევის დროს და ასევე არასწორად ირჩევენ მაჩვენებლების ნაკრებს, პრიორიტეტებსა და თვითონ შეფასების ობიექტებსაც. ამის შედეგად დასკვნები ზოგჯერ სუბიექტურია ხოლმე და ვერ აკმაყოფილებენ პროექტის ყველა მონაწილის ინტერესებს. ზოგ შემთხვევებში, ობიექტური სურათისათვის შეიძლება აუცილებელი გახდეს ანალოგიური მაჩვენებლების დამატებითი გამოთვლა დამოუკიდებელი ექსპერტების ჩართვით.

პროექტის ეფექტურობა ხასიათდება პროექტის მონაწილეთა ხარჯების თანაფარდობისა და შედეგების თანაფარდობის ინდიკატორების სისტემაში. ეფექტიანობის განსაზღვრისას მომავალი ხარჯების და სარგებლის შეფასება ხდება ბილინგის პერიოდში, რომლისაც ეწოდება "გაანგარიშების ჰორიზონტი". გაანგარიშების ჰორიზონტი იზომება

განგარიშების ეტაპებით და ეფექტურობის განსაზღვრის საანგარიშო ეტაპია თვე, კვარტალი ან წელი. ყველა გათვლები ხორციელდება ძირითად, პროგნოზსა და სავარაუდო ფასებში. ყველა ხარჯის და შეღავათების შესამცირებლად გამოიყენება „დისკონტირების კოეფიციენტი „ :

საინვესტიციო პროექტების ეფექტიანობის შეფასების მეთოდები - ეს არის გზები, რომელთა საშუალებით უნდა განისაზღვროს სხვადასხვა ობიექტში კაპიტალის ინვესტირების მიზანშეწონილობა, რათა შეფასდეს მისი მომგებიანობის პერსპექტივები და დაფარვა. არსებობს სხვადასხვა სტატიკური და დინამიკური მეთოდები ეფექტიანობის შეფასებისათვის. ამჟამად, საინვესტიციო პროექტების შეფასების ერთერთი მიღებული მეთოდი არის ფასდაკლებით მეთოდი.

პროექტის ეფექტურობა ხასიათდება ინდიკატორების სისტემით, რომელიც ასახავს პროექტის მონაწილეთა ხარჯების და შედეგების თანაფარდობას. ეფექტიანობის განსაზღვრისას მომავალი ხარჯების და სარგებლის შეფასება ხდება ბილინგის პერიოდში, რომლსაც ეწოდება "განგარიშების ჰორიზონტი". განგარიშების ჰორიზონტი იზომება განგარიშების ნაბიჯებით და ეფექტურობის განსაზღვრის საანგარიშო ეტაპია თვე, კვარტალი ან წელი. ყველა გათვლები ხორციელდება საბაზისო, საპროგნოზო და საანგარიშო ფასებში.

საინვესტიციო პროექტების ეფექტიანობის შეფასებისას განსხვავებულ დროში მიღებული მაჩვენებლების თანაფარდობა ხორციელდება მათი ფასეულობის დაყვანით საწყის ვარიანტამდე (დისკონტირებით).

ყველა ხარჯის და შედეგების დასაყვანად გამოიყენება „დისკონტირების კოეფიციენტი (ანუ დაყვანის კოეფიციენტი) L, რომელიც გამოითვლება შემდეგნაირად :

$$L_t = \frac{1}{(1 + E)^t}$$

Lt - დაყვანის კოეფიციენტი;

E - ფასდაკლების ნორმა;

t - გაანგარიშების ნაბიჯის ნომერი (დროის პერიოდი, რომელიც განისაზღვრება წლებში, კვარტლებში, თვეებში)

დისკონტის ნორმა განისაზღვრება როგორც კაპიტალის ზომაზე შემოსავლის ნორმა (საპროცენტო განაკვეთი, რომელიც დგინდება ეროვნული ბანკის მიერ).

ამის საფუძველზე გამოითვლება შემდეგი ოთხი კრიტერიუმი.

1. წმინდა მიმდინარე ღირებულება (**net present value** - NPV) ან სუფთა დისკონტირებული შემოსავალი, რომელიც უდრის ინტეგრალურ ეფექტს და რომელიც გამოიხატება შემდეგი ფორმულით:

$$NPV = -\sum_0^t I \frac{1}{(1+E)^t} + \sum_1^t CF \frac{1}{(1+E)^t} \quad (N)$$

I - საინვესტიციო ხარჯები

CF - საინვესტიციო ობიექტის ექსპლუატაციის პერიოდში წმინდა ფულადი შემოსავალი

E - ფასდაკლების ნორმა

t - არის გაანგარიშების პერიოდის ნაბიჯი

კრიტერიუმის არსი არის პროექტის რეალიზაციის შედეგად მიღებული სამომავლო ფულადი შემოსავლების ამჟამინდელი ღირებულების შედარება. (დღევანდელი ღირებულება - PV) საინვესტიციო ხარჯებთან, რომელიც საჭიროა მისი რეალიზაციისათვის.

წმინდა ფულადი შემოსავალი გამოითვლება სამი ალტერნატიული გზით:

წმინდა მოგების მიხედვით;

წმინდა მოგების მიხედვით ცვეთის გათვალისწინებით;

წმინდა მოგებით, ცვეთის გათვალისწინებით და ძირითადი ფონდების სალიკვიდაციო ღირებულების გათვალისწინებით.

თუ მიმდინარე ღირებულება:

$$PV = \sum_{t=1}^t CF \frac{1}{(1+E)^t}$$

მაშინ საინვესტიციო დანახარჯები იქნება მეტი ანუ წმინდა მიმდინარე ღირებულების (NPV) სიდიდე დადებითია, მაშინ ეს შეესაბამება პროექტის რეალიზაციის მიზანშეწონილობას თან რაც უფრო მეტი იქნება კრიტერიუმის მნიშვნელობა, მით უფრო მიზმიდველი იქნება, საინვესტიციო პროექტი

2. პროექტის რენტაბელურობა - (მოგების მაჩვენებელი - PI) ან შემოსავლიანობის მაჩვენებელი (ID) არის დაყვანილი ეფექტების თანხის შეფარდება კაპიტალდაბანდების სიდიდესთან

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^t \frac{CF}{(1+E)^t}}{\sum_{t=0}^t \frac{1}{(1+E)^t}} \quad ()$$

ამკარაა, რომ კრიტერიუმის სიდიდე $PI > 1$, მიუთითებს პროექტის რეალიზაციის მიზანშეწონილობას და თან რაც უფრო მეტია $PI - 1$ -ზე, მი უფრო მეტია საინვესტიციო პროექტის მიმზიდველობა.

3. დაფარვის ვადა (Payback period - PB)

აქ განისაზღვრება ინვესტიციების ანაზღაურების ვადა, ანუ საინვესტიციო პერიოდი, რომლეს შემდეგ პროექტის განხორციელებიდან მიღებული შემოსავლით დაბრუნებული იქნება მასში ჩადებული თანხები..

ა) პირველადი ინვესტიციის ოდენობა იყოფა საშუალო წლიური ფულადი შემოსვლების ღირებულებაზე. გამოიყენება, როდესაც ფულადი ქვითრები წელიწადში დაახლოებით თანაბარია.

$$PB = \frac{\sum I_0}{PV}$$

სადაც I_0 არის საწყისი ინვესტიცია.

ბ) ზრდადი შედეგით პირველადი ინვესტიციების ჯამს აკლდება ფულადი შემოსავლები, სანამ მათი სხვაგვარ არ გახდება 0.

შესაბამისად მოცემული პერიოდი არის ინვესტიციის დაფარვის პერიოდი.

4. რენტაბელობის შიდა ნორმა (**Internal rate of return — IRR**) - ან შემოსავლიანობის შიდა ნორმა წარმოადგენს დისკონტის იმ ნორმას E_{BH} , რომლის დროსაც დაყვანილი ეფექტების სიდიდე ტოლია დაყვანილი კაპიტალდაბანდება

$$\sum_1^t CF \frac{1}{(1+IRR)^t} - \sum_0^t I \frac{1}{(1+IRR)^t} = 0.$$

შესაძლებელია მოცემული კრიტერიუმის ორი განსაზღვრა:

ა) რენტაბელობის შიდა ნორმაში გულისხმობენ პროცენტების იმ განაგარიშებად განაკვეთს, რომლის დროსაც რეგულარულად მიღებული შემოსავლის კაპიტალიზაცია იძლევა ფულად მასას, რომელიც ტოლია ინვესტიციისა და შესაბამისად, კაპიტალდაბანდება არის დაფარვადი ოპერაცია.

ბ) **IRR** - მაჩვენებელი არის დისკონტი, რომლის დროსაც საინვესტიციო პროექტის უკუგება უდრის პირვანდელს ინვესტიციებს პროექტში. სხვა სიტყვებით როდესაც დისკონტის ნორმა, რომელსაც დაყავს ერთ მომენტამდე საინვესტიციო დანახარჯებსა და სსუფთა შემოსავალი,

ხდება ის სიდიდე, რომლის დროსაც ისონო ტოლები არიან, შეესაბამება პროექტის რენტაბელურობის შიდა ნორმას ($IRR = E$). არც ერთი ზმოდ ხსენებული მაჩვენებელი არ არის საკმარისი პროექტთან დაკავშირებით გადაწყვეტილების მისაღებად, უნდა იყოს გათვალისწინებული ყველა მაჩვენებელი პროექტის ყველა მონაწილის აზრის გატვალსწინებით, საბიუჯეტო ეფექტიანობა პლიუს სოციალურ-ეკონომიკური, ეკოლოგიური და სხვა ფაქტორები (პოლიტიკური)

მაჩვენებლების დაყვანილი სისტემა ასახავს ხარჯებისა და შედეგების შეფარდება მისი მონაწილეების ინტერესებთან მიმართებაში, ხოლო საინვესტიციო პროექტის ეფექტიანობის განსაზღვრისათვის მთლიანობაში გამოითვლება კომერციული, საბიუჯეტო და ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებლები

პროექტის კომერციული ეფექტიანობა განისაზღვრება როგორც ფინანსური დანახარჯების და შედეგების, რომლებიც უზრუნვეყოფენ შემოსავლიანო ბის მოთხოვნილ ნორმას, შეფარდება. კომერციული ეფექტიანობა გამოითვლება როგორც მთლიანად პროექტისათვის ასევე მისი ცალკეული მონაწილეებისათვის.

კომერციული ეფექტიანობის გათვლისათვის განისაზღვრებ ასევე ობიექტის სუფთა სალიკვიდაიო ღირებულება, რომელიც წარმოადგენს სხვაობას საბაზრო ფასსა და დაბეგვრას შორის.

საბალანსო ღირებულება განისაზღვრება როგორც სხვაობა პირვანდელ დანახარჯებსა და დარიცხულ ამორტიზაციას შორის.

საინვესტიციო პროექტის მიღების აუცილებელ კრიტერიუმს წარმოადგენს დაგროვილი ფულის დადებითი სალდო ნებისმიერი დროის ინტერვალში, სადაც მოცემული პროექტის მონაწილე აწარმოებს დანახარჯებს და მიიღებს შემოსავალს, დამატებით ითვალისწინებენ სუფთა ფულად შემოსავალს, შიდა დისკონტის ნორმას და შემოსავლიანობის ინდიკატორს

3.3.2.საინვესტიციო რისკები

ეკონომიკური საქმიანობა ხორციელდება განუზღვრელობის პირობებში, ვინაიდან დაკავშირებულია ბაზრის სიტუაციასთან, სხვადასხვა ორგანიზაციების ქცევასთან, მათ მოლოდინებთან და გადაწყვეტილებებთან. ნებისმიერი საინვესტიციო საქმიანობა მოიცავს გარკვეული ზომის რისკებს, რომელსაც იღებს თავის თავზე მეწარმე. საინვესტიციო პროექტის მიზნების მიღწევისას შეიძლება წარმოშვას გაუთვავკლისწინებელი გარემოებებო. ამ გარემოებებს ან საფრთხეებს უწოდებენ რისკებს.

პროექტების შეფასების დროს ყველაზე მნიშვნელოვან შემდეგ განუზღვრელობებს და რისკებს განიხილავენ:

არასტაბილურობის და ეკონომიკური კანონმდებლობის, ასევე მიმდინარე ეკონომიკური სიტუაციის რისკი;

გარე ეკონომიკური რისკი (შეზღუდვების შემოღება საქონლის შემოტანაზე, საზღვრების დახურვა);

პოლიტიკური სიტუაციის განუზღვრელობა და ქვეყანაში ან რეგიონში არახელსაყრელი სოციალურ-პოლიტიკური ცვლილებები;

საბაზრო კონიუქტურის, ვალუტის კურსის, ფასების რყევა;

ბუნებრივ-კლიმატური პირობების განუზღვრელობა;

საწარმო-ტექნოლოგიური რისკი (დანადგარების მწყობრიდან გამოსვლა, ავარიები და ა.შ.);

მონაწილეების მიზნების, ინტერესებისა და ქცევის განუზღვრელობა;

მონაწილეების მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციის არა სისრულე და უზუსტობა მათ ფინანსურ მდგომარეობასთან და მოზნებთან დაკავშირებით.

განუზღვრელობისა და რისკის ფაქტორების გათვალისწინებისათვის გამოიყენება შემდეგი მეთოდები:

პროექტის მდგრადონის მეთოდი,

პროექტისა და ეკონომიკური პარამეტრების კორექტირების მეთოდი,

განუზღვრელობის არაფორმალიზებული აღწერა.

პირველი მეთოდი - განიხილავს პროექტის რეალიზაციის სხვადასხვა ვარიანტების დამშავებას, და ითოეული ვარიანტისათვის შეისწავლება, როგორ იმოქმედებს პროექტის რეალიზაციის ეკონომიკურ-ორგანიზაციული მექანიზმი. განისაზღვრება შემოსავლები და ხარჯები, ყველა მონაწილის დანაკარგი. პროექტი ითვლება მდგრადად და ეფექტიანად, თუ ყველა შემთხვევაში გათვალისწინებული იქნება ყველა მისი მონაწილის ინტერესი. ამ დროს მდგრადობის ხარისხი განისაზღვრება რეალიზაციის მოცულობის სასაზღვრო მოცულობით, ფასების, შემოსავლების, ხარჯების და ა.შ. დონით. ამ დროს აუცილებლად უნდა იყოს გაანგარიშებული უზარალობის წერტილი. პრაქტიკაზე რისკის შესაფასებლად გამოიყენება უზარალობის წერტილის მაჩვენებელი.

უზარალობის წერტილში გულისმობენ წარმოების მოცულობის, საქმიანი აქტივობის, გაყიდვების დონეს, როდესაც საწარმოს ერთობლივი დანახარჯები უდრის ჯამურ ამონაგებს, აბუ ერთობლივი, მიმდინარე ხარჯები უდრის პროექტის რეალიზაციის შედეგად ერთობლივ შემოსავლებს:

$$Q = \frac{I_{const}}{(P - I_{var})}$$

Q — პროდუქციის რაოდენობა, რომელიც საჭიროა უზარალობის წერტილის მისაღწევად;

I_{const} — პირობითად მუდმივი დანახარჯები;

I_{var} — პირობითად ცვლადი დანახარჯებუ პროდუქციის ერთეულზე;

P — პროდუქციის ერთეულის ფასი

უზარალობის წერტილის გათვლის საფუძველზე განისაზღვრება

უსაფრთხოების დიაპაზონის დონე:

$$L_r = \frac{Q_{prog} - Q}{Q_{prog}}$$

L_r — მომგებიანობის რეზერვის დონე (უსაფრთხოების);

Q_{prog} — გაყიდვების პროგნოზირებული მოცულობა

რაც უფრო ნაკლებია უსაფრთხეობის რეზერვის მნიშვნელობა, მით უფრო მაღალია თავად რისკი

მეორე მეთოდის განუზღვრელობა ითვალისწინებს პროექტის მშენებლობის ვადებს და სამშენებლო-სამონტაჟო სამუშაოების შესრულებას, მშენებლობის ხანგრძლივობის საშუალო ვადებს, მშენებლობის საშუალო ღირებულებას, საშუალებების შემოსვლის დაგვიანებას, ნედლეულის და დანადგარების შემოსვლის არარითმიულობას, ეკონომიკური ეფექტიანობის ნორმატივებს.

უფრო ზუსტი მაგრამ რთული არის მესამე მეთოდი. ის გულისხმობს შემდეგ ეტაპებს:

- პროექტის რეალიზაციის ყველა შესაძლო პირობის სომრავლის აღწერა;
- საწყისი ინფორმაციის გარდაქმნა შესაბამის ეკონომიკურ მაჩვენებლებად;
- ზოგადად პროექტის ეფექტიანობის მაჩვენებლების განსაზღვრა განუზღვრელობის გათვალისწინებით.

ამ დროს ხდება მოსალოდნელი ინტეგრალური ეფექტის გამოანგარიშება (მთლიანად პროექტისათვის):

$$E_{exc} = \sum E_i \cdot P_i$$

E_{exc} — მოსალოდნელი ინტეგრალური ეფექტი;

E_i — ინტეგრალური ეფექტი პროექტის რეალიზაციის i-პირობისათვის;

P_i — ამ პირობის რეალიზაციის ალბათობა;

ყველაზე ეფექტიანად ითვლება ვარიანტი, სადაც მინიმალურია მოსალოდნელი ინტეგრალური ეფექტი.

რისკებთან ბრძოლისათვის გამოიყენებენ შემდეგ მეთოდებს პროექტის საინვესტიციო ფაზაზე:

- რისკის განაწილება პროექტის მონაწილეებს შორის;
- დაზღვევა;
- საშუალებების რეზერვირება გაუთვალისწინებელი ხარჯებისათვის;

- კერძო რისკების ნეიტრალიზაცია;
- დაფინანსების ნაწილში რისკების შემცირება.

პრაქტიკულად რისკის განაწილება ხორციელდება პროექტის გეგმის და საკონტრაქტო დოკუმენტების მომზადების პროცესში.

რისკის დაზღვევა არსებითად წარმოადგენს გარკვეული რისკების გადაცემას სადაზღვევო კომპანიისათვის. ეს შეიძლება განხორციელდეს ქონებრივი ან უბედური შემთხვევისაგან დაზღვევით.

საშუალებების დარეზერვება გაუთვალისწინებელი ხარჯების დასაფარავად წარმოადგენს რისკთან ბრძოლის ხერხს, რომელიც გულისხმობს კავშირის დადგენას პროექტის რიღებულებაზე გავლების მქონე პოტენციურ რისკებსა და იმ ხარჯებს შორის, რომელიც საჭიროა პროექტების შესრულების დროს მუშაობის რეჟიმიდან ამოვარდნების დასაძლევად. ამისათვის სრულდება შემდეგი მქომედებები:

- ხორციელდება რისკების პოტენციალური შედეგების შეფასება, ანუ იმ თანხების, რომელიც საჭიროა გაუთვალისწინებელი ხარჯებისათვის;
- განისაზღვრება რეზერვის სტრუქტურა, რომელშიც გათვალისწინებულია გაუთვალისწინებელი ხარჯების დასაფარავად;
- განისაზღვრება, რომელი მიზნებისათვის უნდა იყოს გამოყენებული დადგენილი რეზერვი.

უნდა აღინიშნოს, რომ რეზერვის ნაწილი ყოველთვის უნდა იყოს პროექტის მენეჯერის ხელში.

კერძო რისკში გულისხმობენ რისკებს, დაკავშირებულს სამუშაოების ცალკეული ეტაპების რეალიზაციასთან, რომლებიც პირდაპირ არ მოქმედებს პროექტზე მთლიანობაში.

კერძო რისკების მეთოდის გამოყენებისას მოქმედებების ნაბიჯების სემდეგი თანმიმდევრობა:

- განიხილება რისკი, რომელსაც გააჩნია ყველაზე მაღალი მნიშვნელობა პროექტისათვის;

- განისაზღვრება საშუალებების გადახარჯვა არახელსაყრელი მოვლენების დადგომის ალბათობის გათვალისწინებით;
- დგინდება შესაძლო ზომების ჩამონათვალი, რომელიც მიმართულია რისკის მნიშვნელობის შემცირებაზე (მისი ალბათობის ან საშიშროების შემცირება);
- განისაზღვრება დამატებითი დანახარჯები შემოთავაზებული ზომების რეალიზაციაზე;
- დარდება დანახარჯები საჭირო შემთავაზებული ზომების რეალიზაციისათვის საშუალებების შესაძლო გადახარჯვას სარისკო მოვლენის დადგომის შედეგად;
- მიიღება გადაწყვეტილება რისკის საწინააღმდეგო ზომების ჩასატარებლად;
- რისკის ანალიზის პროცესი მეორდება მნიშვნელობის მიხედვით შემდგომ რისკამდე.

რისკები დაფინანსების გეგმაში

პროექტის დაფინანსების გეგმა, რომელიც არის პროექტის გეგმის ნაწილი, უნდა ითვალისწინებდეს რისკების შემდეგ სახეობებს:

პროექტის არასიცოცხლის უნარიანობის რისკს - ინვესტორები უდნა იყვნენ დარწმუნებულები, რომ სავარაუდო შემოსავლები პროექტისაგან საკმარისი იქნება ხარჯების დასაფარავად, დავალიანების გადასახდელად და კაპიტალდაბანდებების დაფარვისათვის;

სადაზრვევო რისკს - მოიცავს საგადასახადო შეღავათების გამოუყენებლობლობას ამა თუ იმ მიზეზით, თუმცა ისინი გათვალისწინებულია მოქმედ კანონმდებლობით (საგადასახადო კანონმდებლობის ცვლილება, საგადასახადო სამსახურის გადაწყვეტილება).

ჩვეილებრივ ინვესტორები იცავენ თავს საგადასახადო რისკისაგან შესაბამისი გარანტიების საშუალებით, რომელიც შედის შეთანხმებებში და კონტრაქტებში;

დავალიანების არ გადახდის რისკს - შეიძლება წარმოიშვას შემოსავლების დროული შემცირების შემთხვევაში რაც შეიძლება იყოს დაკავშირებული პროექტი პროდუქციაზე მოთხოვნის მოკლევადიან დაცემასთან ან მის ფასის დაცემასთან. ამ სიტუაციის დასაძლევად გამოიყენება რისკების შემცირების ისეთი ზომები, როგორც არის სარეზერვო ფონდების ფორმირება, პროექტის დამატებითი დაფინანსების შესაძლებლობა, პროექტის პროდუქტის რეალიზაციის შედეგად მიღებული ამონაგებიდან გარკვეული პროცენტის გადარიცხვა;

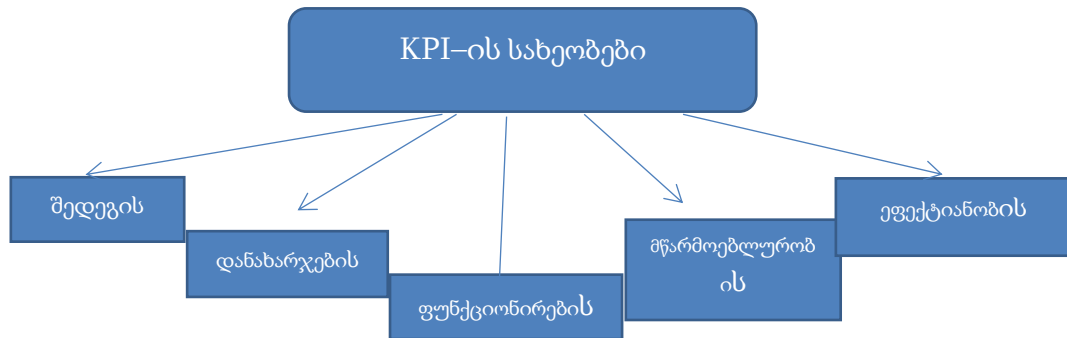
დაუმთავრებელი მშენებლობის რისკსინვესტრებს როგორც წესი აწუხებთ დამატებითი დანახარჯების რისკი, დაკავშირებული პროექტის სამშენებლო ბაზის არადროულ დასრულებასთან (უნფლაციის, ვალუტის კურსის ცვლილების, ეკოლოგიური პრობლემების, სანთავრობო დადგენილებების გამო). ამიტომაც, მშენებლობის დაწყებამდე პროექტის მონაწილეები უნდა შეთანხმდენ მისი დროული დასრულების გარანტიებთან დაკავშირებით.

3.4 ფინანსური დირექტორის KPI

ბიზნეს-პროცესების ეფექტიანი მართვისათვის საჭიროა: რათა შემოწმდეს რამდენად კარგად სრულდება იგი; განისაზღვროს ბიზნეს-პროცესების ნაკლოვანებები, აღმოჩენილ იქნას, სად არის შესაძლებელი ვიწრო ადგილების წარმოქმნა და სამუშაო რიტმიდან ამოვარდნების წარმოშობა; აღმოჩენილ იქნას ბიზნეს-პროცესების ისეთი ადგილები, სადაც არსებობს პოტენციური შესაძლებლობები დროის ეკონომიისათვის და დანახარჯების შესამცირებლად; შემოწმდეს, ნამდვილად შეესაბამება თუ არა ბიზნეს-პროცესების შესაძლებლობები შესასრულებელი სამუშაოების მოცულობას; შემოწმდეს დანახარჯების რეალური დონის შესაბამისობა დაგეგმილთან; დასაბუთებულ იქნას, რამდენად სწორად იყო დაგეგმილი ბიზნეს-პროცესებისათვის რესურსების საჭირო რაოდენობა. ყველა ზემოაღნიშნული ამოცანის გადაჭრის დროს გამოიყენება შედეგიანობის საკვანძო მაჩვენებლების სისტემა – KPI (key performance indicators). შეიძლება ითქვას, რომ ერთერთ მნიშვნელოვან ნაბიჯს ბიზნეს-პროცესების

კონტროლის დროს წარმოადგენს საკვანძო მაჩვენებლების სისტემის შემუშავება.

საკვანძო მაჩვენებლების სისტემის შემუშავების დროს შეიძლება იყოს ჩამოყალიბებული სხვადასხვა KPI, მაგალითად, პროცესის დახასიათებისათვის შეიძლება იყოს გამოყენებული შემდეგი KPI



ნახ.10. შედეგიანობის (შესრულების) კვანძოვანი მაჩვენებლების სისტემა

ქვემოთ მოყვანილია რეკომენდაციები KPI-ის ჩამოსაყალიბებლად შემდეგი ძირითადი სახეობების მიხედვით.

მიზნობრივი მაჩვენებლები – ასახავენ კომპანიის მიზნებთან მიახლოების ხარისხს. აქ შესაძლებელია განვიხილოთ შემდეგი მაჩვენებლების ჯგუფები:

ა) ბაზრისა და კლიენტების მაჩვენებლები – კომპანია შესაძლებელია აფასებდეს კლიენტების კმაყოფილების ხარისხს ისეთი კრიტერიუმებით, როგორც არის მომსახურების ხარისხი, დროული მიწოდება, მოქნილობა, პროდუქციის ასორტიმენტი, ახალი პროდუქციის გამოშვება და რეალიზაციის ფასი;

ბ) კონკურენტების მაჩვენებლები – კომპანიის მოგება, როგორც წესი, ფორმირდება სხვადასხვა ბაზრების საშუალებით და კონკრეტული კლიენტებით. კომპანია უნდა აკვირდებოდეს კონკურენტების საქმიანობას ბაზარზე და ამ საქმიანობის შედეგებს, პროდუქციის შეთავაზებას, მის

განვითარებას, კონკურენტების შიდა ოპერაციებს, ინვესტიციებს, დაფინანსებას, ორგანიზაციის სტრუქტურას და თანამშრომლებს, საჭიროა კონკურენტების ძლიერი და სუსტი მხარეების ცოდნა. მაგრამ აღსანიშნავია, რომ ამ ინფორმაციის მოძიება, როგორც წესი, პრობლემას წარმოადგენს;

გ) პერსონალის მაჩვენებლები – საწარმოს ფუნქციონირებისთვის მას უნდა გაანჩნდეს თანამშრომლები და საწარმო თვალყურს უნდა ადევნებდეს მათ კმაყოფილებას. ძალიან მნიშვნელოვანია ადამიანური რესურსების ეფექტიანი მართვა და ამის მაჩვენებლებად შეიძება ჩავთვალოთ:

1. ვაკანტურ ადგილებზე პრეტენდენტების რაოდენობა,
2. თანამშრომლების სწავლების დანახარჯები,
3. თანამშრომლების კომპეტენტურობის და კვალიფიკაციის ამაღლების შეფასება,
4. თანამდებობების განაწილების მოქნილობა,
5. ნოვატორული და შემოქმედებითი წინადადებები,
6. მუშაობის სტაჟი;

დ) ფინანსური მაჩვენებლები – დასახული ფინანსური შედეგების მისაღწევად შესაძლებელია გამოვყოთ შემდეგი მაჩვენებლები: შემოსავლების ზრდა, რეალიზაციის მომგებიანობა, დანახარჯების მოცულობა, აქტივების მოცულობა, შემოსავალი ინვესტირებულ და საკუთარ კაპიტალზე, ფულადი სახსრების მოძრაობა, ძირითადი საშუალებების ექსპლუატაციის დანახარჯები;

ე) პროცესული მაჩვენებლები – ადასტურებენ პროცესის ეფექტიანობას. ისინი იძლევიან საშუალებას დადგინდეს, შესაძლებელია თუ არა შესრულდეს პროცესი უფრო სწრაფად ან შემცირდეს დანახარჯები პროცესის ხარისხის გაუარესების გარეშე.

საჭიროა წარმოვიდგინოთ კომპანია როგორც დამაკავშირებელი რგოლი მომწოდებლებსა და საკუთარ ბაზარსა და დამკვეთებს შორის. კომპანია გარდაქმნის თავის დაბანდებებს შედეგებად. აღნიშნული გარდაქმნის პროცესი, როგორც უკვე ავღნიშნეთ, შეიძლება იყოს დაყოფილი

შემდეგ რიგ პროცესებად: ბაზრის ათვისება, პროდუქციის დამუშავება, შესყიდვები, წარმოება ან შიდა ოპერაციები, დისტრიბუცია, რეალიზაცია, მომსახურება.

კომპანიამ უნდა გამოყოს ყველაზე კრიტიკული პროცესები და აკონტროლოს ისინი. მრავალი კომპანიისათვის პრინციპიალური მნიშვნელობა აქვს ახალი პროდუქციის დამუშავებას, შესაბამისად, მნიშვნელოვანია ახალი სახეობის პროდუქციის ასორტიმენტის გაკონტროლება. ხოლო თუ კრიტიკული ფაქტორი გახლავთ სიჩქარე და წარმოების რენტაბელობა, მაშინ მნიშვნელოვანი იქნება ისეთი საქმიანობა, როგორც არის საწარმოო ციკლის დროის კონტროლი, დანახარჯების და მარაგების მდგომარეობის აღრიცხვა. ხშირად ძალიან მნიშვნელოვანია კლიენტების შეკვეთებზე რეაგირების დრო.

შეგვიძლია გამოვყოთ შემდეგ პრიორიტეტული მაჩვენებლები: კლიენტების კმაყოფილება, ხარისხი, სიჩქარე, მოქნილობა, მწარმოებელობა, ნოვატორულობა, ღირებულება;

ი) საპროექტო მაჩვენებლები – მოცემული მაჩვენებლები დაკავშირებულია პროექტის კონკრეტულ მიზნებთან – ისინი უნდა ასახავდნენ მთლიანად პროექტის და მისი ცალკეული ნაწილების შესრულების ეფექტიანობას;

კ) გარე სამყაროს მაჩვენებლები – რიგ ასეთ მაჩვენებლებზე შეუძლებელია მოვახდინოთ უშუალო გავლენა, მაგრამ ისინი უნდა იყვნენ გათვალისწინებული მიზნობრივი მაჩვენებლების შემუშავების დროს. ასეთი ტიპის მაჩვენებლებში შეგვიძლია დავასახელოთ ღირებულების ცვალებადობა, ბაზარზე ჩამოყალიბებული ფასის დონე და ა.შ. გარდა ამისა, შეიძლება ავლნიშნოთ, რომ ყველა კომპანიამ პასუხი უნდა აგოს გარე სამყაროს მდგომარეობაზე და მისი მუშაობის შედეგად ამ გარე სამყაროზე გავლენაზე – ჰაერის და წყლის სისუფთავეზე, დეფიციტური რესურსების შენახვაზე, მეორად გამოყენებაზე, ამიტომაც კომპანიამ უნდა შეიმუშაოს ის მაჩვენებლები, რომლებიც ასახავენ შესაბამის საქმიანობას.

გარდა საკვანძო შედეგიანობის ინდიკატორებისა, ბიზნეს-პროცესებს კიდევ ახასიათებენ მთელი რიგი პარამეტრების საშუალებით. ეს პარამეტრები შეიძლება დაიყოს შემდეგ ჯგუფებად: პროცესის, პროცესის პროდუქტის და პროცესის კლიენტების კმაყოფილების მაჩვენებლები .

პროცესის მაჩვენებლები შეიძლება იყოს განსაზღვრული, როგორც ხარისხობრივი ასევე რიცხვითი მნიშვნელობები, რომლებიც ახასიათებენ თავად პროცესის მიმდინარეობას და მის დანახარჯებს (დროითი, რესურსული, ადამიანური და ა.შ). მაჩვენებლები შეიძლება იყოს აბსოლუტური და შეფარდებითი (დაყვანილი მომსახურების მოცულობაზე, სეზონურ რხევებზე, სატარიფო ცვლილებებზე და სხვა გარეთა ფაქტორებზე, რომლებიც არ არის დამოკიდებული შესამოწმებელი პროცესის მართვაზე).

ბიზნესში ფინანსური დირექტორის მუშაობის ეფექტურობას დიდი როლი აკისრია. ის დიდწილად განსაზღვრავს კომპანიის „ფინანსურ ჯანმრთელობას“ და კეთილდღეობას. ფინანსური დირექტორის KPI-ს ფორმირება - ეს არის მისი მუშაობის შედეგებზე გავლენისა და კონტროლის თანამედროვე მეთოდი, რომელიც მსოფლიო პრაქტიკაში წარმატებით გამოიყენება. როგორ მოვახდინოთ მისი საშუალებით საკუთარ პროფესიონალურ ამოცანების შედეგებზე ორიენტირება და ამისათვის მივიღოთ მატერიალური ჯილდოები .

ადეკვატური KPI-ების ფორმირების ფუნდამენტალურ კრიტერიუმს წარმოადგენს თანამშრომლის გავლენის სფეროსა და უფლებამოსილებებს შორის ურთიერთკავშირის არსებობა. ფინანსური დირექტორის საპასუხისმგებლო ზონაშია ბიზნესის ბალანსის უზრუნველყოფა - პროგნოზის, დაგეგმვისა და კონტროლის სტადიების დროს, მაგრამ ამასთან მისი გავლენა შეზღუდულია იმ ქვედანაყოფებით, რომლებზედაც უპირატესად დამოკიდებულია მუშაობის შედეგები (გაყიდვები, წარმოება).

საბაზო ფინანსური მაჩვენებლები ფინანსური დირექტორისათვის:

1. რენტაბელობა ხარჯების ჩათვლით, საოპერაციო და სუფთა მოგების თვალსაზრისით

2. სუფთა მოგების გამოყოფა ინვესტიციებისათვის
3. საკრედიტორო და სადებიტორო დავალიანების დონე
4. ხარჯების რენტაბელობა
5. კაპიტალის რენტაბელობა

ვინაიდან მოცემულ სადისერტაციო ნაშრომში ჩვენ განვიხილავთ საინვესტიციო საქმიანის ბიზნეს-პროცესს შესაბამისად უპრიანი შევარჩიოთ KPI- საინვესტიციო საქმიანობისათვის. ჩვენს მიერ შერჩეულია შემდეგი მაჩვენებლები საინვესტიციო საქმიანობის ეფექტიანობის შესაფასებლად:

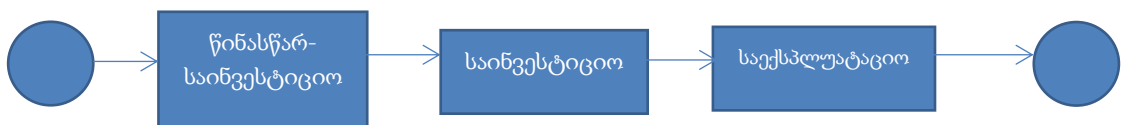
2. ინვესტირების ხარჯზე რეალიზებული პროდუქციის ამონაგები;
3. ინვესტირებით მიღებული მოგება, რომელიც ექვემდებარება დაბეგვრას;
4. ძირითად კაპიტალში ინვესტიციის მოცულობა ადგილობრივი ბიუჯეტის ხარჯზე (სუბსიდიების მიღება);
5. რეალიზებული საინვესტიციო პროექტების რაოდენობა;
6. საინვესტიციო პროექტების გადახრის რაოდენობა;
7. სტრუქტურული განაყოფების დატვირთვის კოეფიციენტი;
8. სტრუქტურული განაყოფების დატვირთვის პროცენტი;
9. საინვესტიციო პროექტის ინფორმაციული უზრუნველყოფის დონე.

ფინანსური დირექტორის ძირითადი ფუნქცია - სტრატეგიული მართვაა. ეფექტურად გამართული KPI სისტემა ხელს შეუწყობს ყველა საჭირო ინფორმაციის შეგროვებასა და იმის დადგენას, თუ რამდენად არის აცდენილი კომპანია შერჩეულ კურსს. იმისათვის, რომ მიღწეულ იქნას ხელმძღვანელობის მიერ წარმოდგენილი მაჩვენებლების დონე, ფინ.დირ-მა სწორად უნდა გადაანაწილოს ამოცანები ქვედანაყოფებს შორის და გამოიყენოს შეფასების შედეგები - საწარმოს საქმიანობის შემდგომი დაგეგმვის დროს.

3.5 საინვესტიციო ბიზნეს-პროცესის დაპროექტება

საინვესტიციო პროცესი მოიცავს საკმაოდ ხანგრძლივ პერიოდს. შეგვიძლია გამოვყოთ მისი სამი ძირითადი ფაზა: წინასაინვესტიციო, საინვესტიციო, საექსპლუატაციო. შესაბამისად, დროის პერიოდი საინვესტიციო პროექტის გამოჩენიდან და მის ლიკვიდაციამდე - წაროდგენს - პროექტის სასიცოცხლო ციკლს.

საინვესტიციო ფაზა მოიცავს ფართო სპექტრის საკონსულტაცია და საპროექტო სამუშაოებს, უპირატესად პროექტების მართვის სფეროში. პროექტების მართვა - არის ადამიანური, ფინანსური და მატერიალური რესურსების დაგეგმვის, ორგანიზაციისა და კონტროლის პროცესები პროექტის სასიცოცხლო ციკლის განმავლობაში. პროექტის რეალიზაციას უზრუნველყოფენ პროექტის მონაწილეები, პროექტი მთავარი მონაწილე არის დამკვეთი, რომლის სახით გამოდის ორგანიზაცია, რომლისთვისაც სრულდება პროექტი. ასევე ერთერთი მნიშვნელოვანი აქტივობა ამ ეტაპზე - არის ბიუჯეტის კონტროლი, რომლის შედეგადაც ხორციელდება წინასაინვესტიციო ფაზაზე საექსპლუატაციო ფაზა - დაკავშირებულია იმ საშუალებების გამოყენებასთან, რომლებიც მიღებულ იქნა საინვესტიციო ფაზის შესრულების შედეგად. აქ აუცილებლად უნდა აღინიშნოს კონტროლი, რომელიც ხორციელდება მოცემულ ეტაპზე. რაც მტავარია, აქ იწყება იმ დანახარჯების დაფარვა, რომელიც გაწეული იყო ინვესტირების პერიოდში. აღმნიშნულის გათვალისწინებით ჩვენ ავაგეთ საინვესტიციო პროცესის ზოგადი ბიზნეს-პროცესი, რომელიც მოიცავს 3 ფაზას: წინასაინვესტიციოს, საინვესტიციოს და საექსპლუატაციოს (ნახ.11)



ნახ.11. საინვესტიციო პროცესის ზედა დონიას ბიზნეს-პროცესი

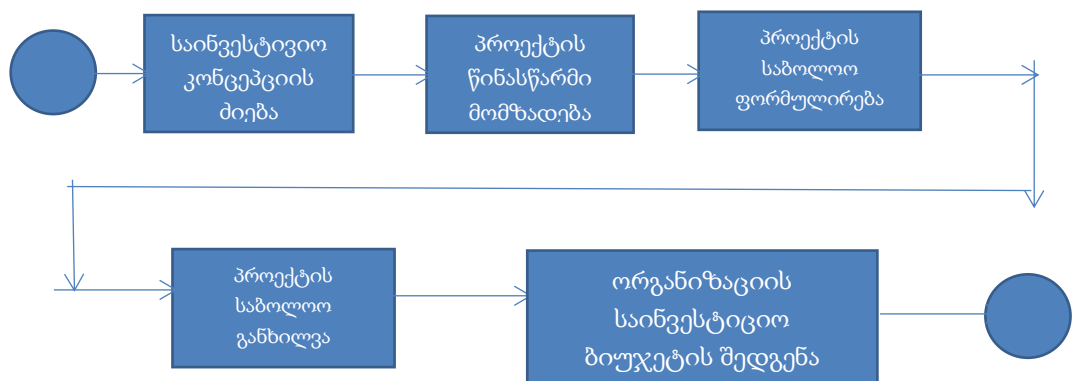
აღნიშნულიდან გამომდინარე ჩვენს განსაკუთრებულ ინტერესს წარმოადგენს პირველი ფაზა, სადაც ხიორციელდება ყველანაირი სამუშაოები, რათა შემდგომში ინვესტიცია წარმატებულად განხორციელდეს და ის ეფექტი მოიტანოს, რაც მას ევალუბოდა. ამ ტიპის სამუშაოებზე პასუხისმგებლობას, როგორც უკვე აღრე ავღნიშნეთ ანხორციელებს ფინანსუიდირექტორი

ეხლა დაწვრილებით დავახასიათოთ პირველი ფაზა.

წინასაინვესტიციო ფაზა მოიცავს ხუთ სტადიას და შემდეგ სამუშაოებს:

1. საინვესტიციო კონცეპციების ძებნა (ბიზნეს-იდეა)
2. პროექტის წინასწარი მომზადება
3. პროექტის საბოლოო ფორმულირება, მისი ეკონომიკური და ფინანსური მიღებადობის შეფასება (სტატიკური და დინამიკური მეთოდები)
4. პროექტის საბოლოო განხილვა და გადაწყვეტილების მიღება
5. ორგანიზაციის საინვესტიციო ბიუჯეტის შედგენა

აღნიშნულიდან გამომდინარე ჩვენს მიერ აგებულ იქნა პირველი ფაზის ქვე ბიზნეს-პროცესი (ნახ.12)



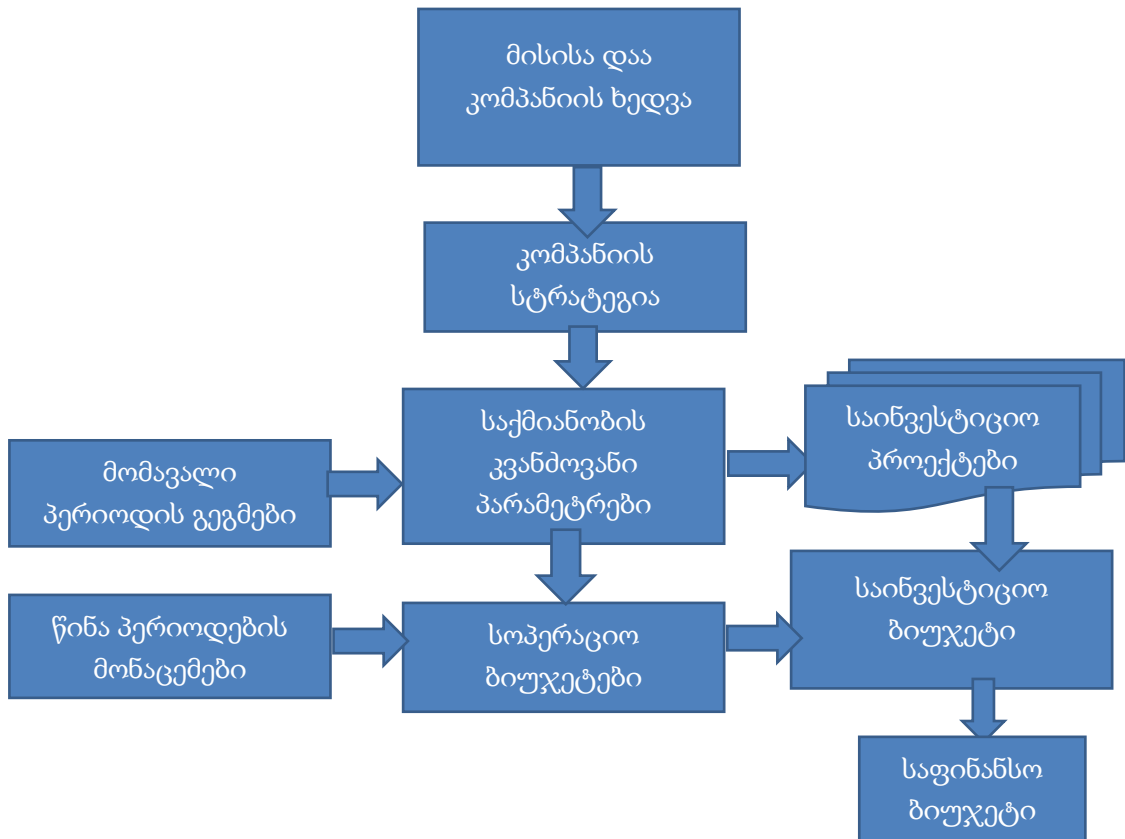
ნახ.12. წინასაინვესტიციო ფაზის ქვე ბიზნეს-პროცესი

უნდა ვთქვათ, რომ საინვესტიციო ბიუჯეტი - არის ფინანსური გეგმა, რომელიც ასახავს სამომავლო ხარჯებს გასაწევს საწარმოს განვითარების პროგრამის რეალიზაციაზე. საინვესტიციო ბიუჯეტის ფორმირების სქემა

წარმოდგენილია ნახ.13-ზე. უნდა აღინიშნოს, რომ საინვესტიციო ბიუჯეტი შედის საწარმოს ბიუჯეტების სისტემაში (საოპერაციო, საინვესტიციო და საფინანსო ბიუჯეტები). ინვესტიციების დაგეგმვა, ხორციელდება სტრატეგიული ინიციატივების და მათი შესაბამისი პროექტების დამტკიცების შემდგომ. დაბალანსებული მაჩვენებლების სისტემა, რომელიც წარმოადგენს შერჩეული სტრატეგიის შედეგს, მოიცავს სტრატეგიულ რუქებს და კვანძოვანი საქმიანობის პარამეტრების ნაკრებს (KPI). ბიუჯეტის შემადგენლობა და ფორმატი დაფუძნებულია KPI-ის ჯგუფზე, რომლებიც ასახავენ კომპანიის განვითარების ძირითად პარამეტრებს.

საინვესტიციო ბიუჯეტის შედგენა ხორციელდება შემდეგი მიზნებით:

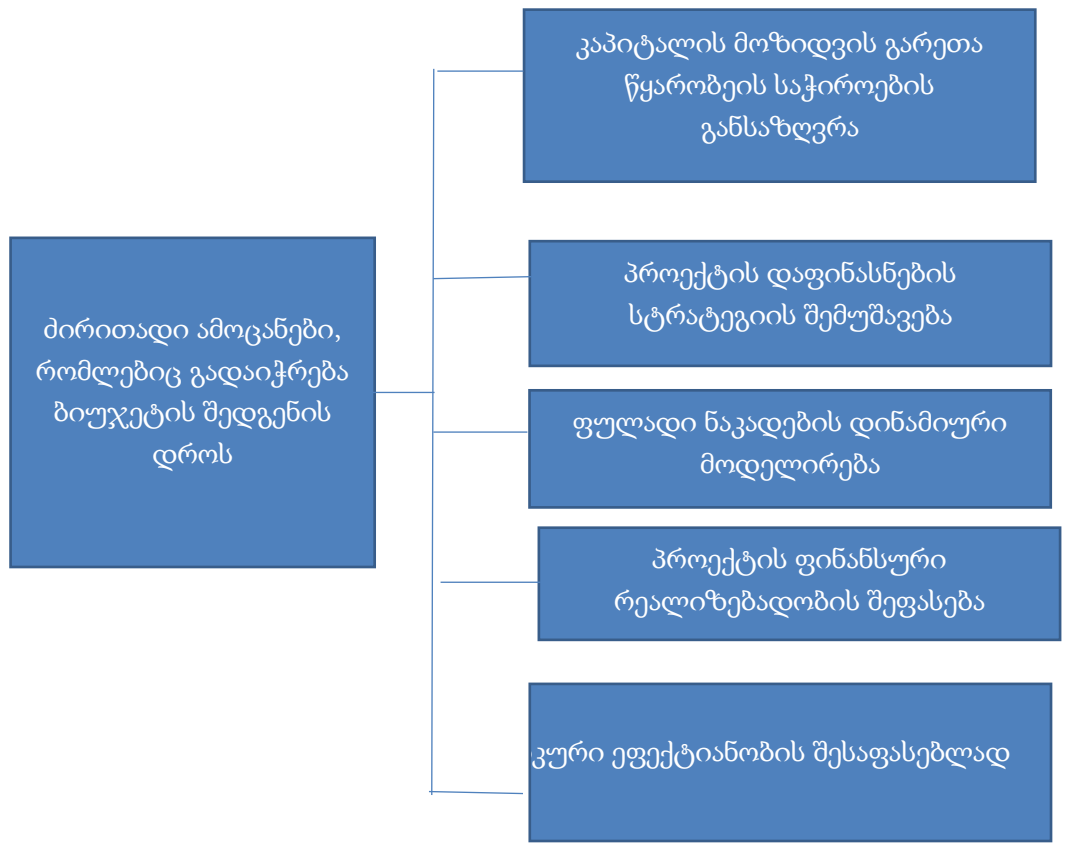
- ბიზნესისი ზრდის ოპტიმალური გზების მოძიება
- პროექტების შემადგენლობის ახალი მოდელის შექმნა, შემდგომში დაგვარად, ინოვაციების წილის გაზრდით
- ფინანსური დანაკარგების მიზნიმიზაცია.



ნახ.13. საინვესტიციო ბიუჯეტის ფორმირების სქემა

საინვესტიციო ბიუჯეტი არის მჭიდრო კავშირში ფინანსური სისტემის მთელ რიგ ბიჯეტთან. მისი საგეგმო მაჩვენებლები იკვეთება შემოსავლებისა და ხარჯების ბიუჯეტებთან, შედის ფულადი სახსრების მოძრაობის ბიუჯეტის ცალკეულ განაყოფებში. მოცემული ბიუჯეტის შედეგები გარკვეულ გავლენას ახდენს საბალანოს საპროგნოზო ბიუჯეტზე.

საინვესტიციო პროექტის ბიუჯეტი წარმოადგენს ცხრილს, რომელშიც მოყვანილია დაჯამებული საგეგმო მნიშვნელობები, რომლებიც დგინდება უდიდესი მოსამზადებელი სამუშაოების შედეგად მონაცემების, განაცხადების, შეთანხმებების, ტექნიკურ-ეკონომიკური გაანგარშებების შეგროვების და დამუშავების შედეგად. საინვესტიციო პროექტის ბიუჯეტის მომზადების პროცესში მიმდინარეობს შიდა საწარმოოს თანამშრომლების ღრმა ჩართულობით და მჭიდრო თანამშრომლობით გარე მომწოდებლებთან, შემსრულებლებთან და ა.შ.. მიმდინარეობს ტექნიკური, ფუნქციონალური, ხელშეკრულებების პარამეტრების დადგენა.



ნახ.14. ბიუჯეტის საშუალებით გადასაჭრელი ამოცანები

ბიუჯეტის დაგეგმა მნიშვნელოვან როლს თამაშობს პროექტის ხარისხიანი დასაბუთებისათვის.

შემდეგ მოყვანილია სქემა, რომელიც ასახავს იმ ძირითად ამოცანებს, რომლებიც გადაიჭრება საინვესტიციო პროექტის ბიუჯეტის შედგენით ბიუჯეტირება (ანუ ბიუჯეტი შედგენის პროცესი) იყოფა შემდეგ ეტაპებად:

1. მოსამზადებელი სამუშაოების ჩატარება (მოსამზადებელი ეტაპი)
2. საწარმოო და ორგანიზაციული დაგეგმვა
3. ბიუჯეტის ფორმირება და მისი წინასწარი ანალიზი
4. საჭიროების შემთხვევაში ბიუჯეტის კორექტირება და მისი დამტკიცება
5. ბიუჯეტის შესრულების კონტოლი

ბიუჯეტის შესრულების კონტროლი შეიძლება იყოს განხილული როგორც საინვესტიციო ფაზის ნაწილი.

მოსამზადებელი სამუშაოების ეტაპი გამიზნულია იმ დოკუმენტების მოსამზადებლად, რომლებიც საფუძველს წარმოადგენენ სამომავლო საფინანსო დაგეგმვისათვის. მოსამზადებელი სამუშაოების ეტაპი მოიცავს შემდეგ მოქმედებებს:

1. საქმიანობის სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა (დაგეგმვის ჰორიზონტი 3-5 წელი)
2. ორგანიზაციის საწარმოო პროგრამის ფორმირება ან კორექტირება
3. ორგანიზაციის საინვესტიციო პროგრამის ფორმირება ან კორექტირება
4. იმ ბიზნეს-პროცესების ჩამონათვალის განსაზღვრა (დაგეგმვის ობიექტებისა), რომელთა რეალიზაციის შედეგად ფორმირდება საბოლოო შედეგი
5. საინვესტიციო საქმიანობაში მონაწილე ორგანიზაციული ელემენტების განსაზღვრა
6. შიდა ნორმატიული დოკუმენტების დამტკიცება საინვესტიციო საქმიანობისათვის
7. საინვესტიციო ხელშეკრულებების ინვენტარიზაციის ჩატარება

8. ინვესტიციების განხორციელებაზე პასუხისმგებელი პირების დანიშვნა. საწარმოო და ორგანიზაციული დაგეგმვის ეტაპზე იგეგმება კონკრეტული ღონისძიებები, რომელიც მიმართულია ორგანიზაციის საწარმოო და საინვესტიციო პროგრამების რეალიზაციაზე. აქ ხორციელდება შემდეგი ტიპის სამუშაოები:

1. საწარმოო გეგმების და მათი რეალიზაციის გრაფიკების შედგენა,
2. ხელშეკრულებების დადების გეგმის შედგენა,
3. დამატებითი შრომითი რესურსების მოზიდვის გეგმის შედგენა,
4. საინვესტიციო ობიექტების დაფინანსების წყაროების განსაზღვრა.

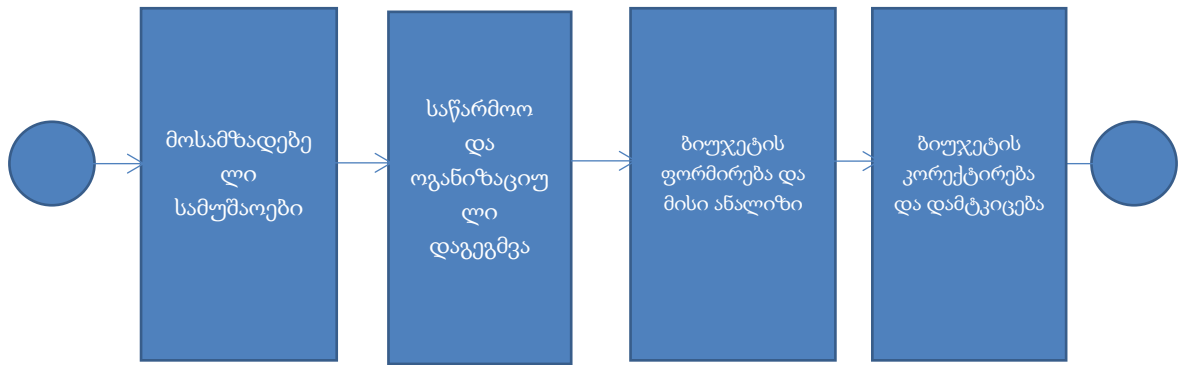
როგორც ადრე ავლნიშნეთ, შემდეგ მოდის ბიუჯეტის შედგენა და ანალიზი. უნდა აღინიშნოს, რომ აქ ცოტათი განსხვავებული ანალიზი ტარდება საინვესტიციო პროექტის ანალიზთან შედარებით

საბიუჯეტო ანალიზი მოიცავს შემდეგი საკითხების შესწავლას:

1. ბიუჯეტის შესრულების გავლენა ორგანიზაციის აქტივების სტრუქტურაზე და ფინანსურ შედეგებზე
2. ბიუჯეტის მაჩვენებლების კორელაცია დაფინანსების შესაძლო წყაროებთან.

რაც შეეხება ბოლო ეტაპს -აქ მოდის საინვესტიციო ბიუჯეტის შესრულების კონტროლი, რომელიც იფრო საინვესტიციო ფაზას შეფვიძლია მივაკუთვნოთ. რა იგულისხმენა საინვესტიციო ბიუჯეტის შესრულების კონტროლში? აქ გააანხილავენ სამ ძირითად ფორმას:

1. დადებული ხელშეკრულებების კონტროლი
2. ფულადი ნაკადების კონტროლი
3. საორგანიზაციო და საწარმოო ღონისძიებების შესრულების კონტროლი



ნახ.15. ბიუჯეტირების ქვე ბიზნეს-პროცესი

ზემოდ აღნიშნულის საფუძველზე ჩვენს მიერ აგებულია საივესტიციო ბიუჯეტირების ქვე-ბიზნეს-პროცესი (ნახ.12).

3.6 საფინანსო პროცესების გაუმჯობესება

ხშირად საფინანსო პროცესები, ისევე როგორ დანარჩენი პროცესები მოითხოვენ გაუმჯობესებას – ოპტიმიზაციას. ოპტიმიზაცია ტარდება შემდეგი გზით:

1. პროცესების ფორმალიზაცია – როგორც არის;
2. იმ კრიტერიუმების განსაზღვრა, რომლებსაც უნდა პასუხობდეს პროცესი;
3. ბიზნეს-პროცესის გაუმჯობესება კრიტერიუმებთან შესაბამისობაში მოყვანით;
4. ცვლილებების დანერგვამ, მათი გაფორმება დოკუმენტური სახით;
5. ოპერაციული საქმიანობის პროცესში პროცესების კორექტირება .

რა კტირეუმები შეირჩევა საფინანსო ბიზნეს-პროცესების გაუმჯობესების დროს?

მაგალითისთვის შეიძლება განვიხილოთ შემდეგი ძირითადი კრიტერიუმები:

1. პროცესის ხანგრძლივობა – ხანდახან ამა თუ იმ ოპერაციის ჩატარების დრო ერთმანეთს არ ემთხვევა, მათ შორის წარმოიშვება გარღვევა, რაც გარკვეულ პრობლემებს ქმნის;

2. ინფორმაციის სისრულე, მიღების დროულობა და ჭეშმარიტება – როგორც წესი დგინდება ხელმძღვანელობის და მფლობელების მოთხოვნის თანახმად, მაგალითად ვიცით მოგების მოცულობა, მაგრამ არ ვიცით მიმართულებები, სადაც ის იყო იღებული და სად – ეს უნდა აღმოიფხვრას

3. პროცესის შრომატევადობა, რაც პირდაპირ გავლენას ახდენს პროცესის ღირებულებაზე. ხანდახან არის შემთხვევები, როდესაც საფინანსო განყოფილება ბევრ ყურადღებას უთმობს წვრილმანებს, რაც მიუღებელია. დანარჩენი კრიტერიუმები ფორმირდება ინდივიდუალურად, კომპანიის საქმიანობის თავისებურებიდან გამომდინარე

თავი IV . ფინანსური დირექტორის საინვესტიციო ბიზნეს- პროცესის მოდელირება და გაუმჯობესება

მას შემდეგ, რაც ორგანიზაციაში დადგება საკითხი სამომავლო გაფართოების, სამომავლო განვითარებისთვის შესაბამისად დგება საკითხი საინვესტიციო საქმიანობის მიმართულებით, ოპერაციული საქმიანობის, საინვესტიციო პროექტების ფინანსირების უზრუნველყოფა, მუშაობა კრედიტორებთან და ინვესტორებთან. საქმე ის არის, რომ როგორც უკვე ავლინებთ ფული, წარმოადგენს „სისხლს“ ბიზნესის ძარღვებში, ხოლო ფულადი ნაკადების უზრუნველყოფაზე სრულად პასუხისმგებელი არის საფინანსო დირექტორი. შესაბამისად მოცემული ბიზნეს პროცესი ასახვს ფინანსური დირექტორის დაკვირვების ქვეშ წინასინვესტიციო პროცესს, რომელსაც უშუალოდ ხელმძღვანელობს საინვესტიციო მენეჯერი.

წინასინვესტიციო ფაზის ბიზნეს-პროცესის მოდელირების ჩვენს მიერ შემოთავაზებული მეთოდის შედეგად შექმნილი მიმდევრობისაგან:

1. პროცესის მოდელის შედგენა „როგორც არის“ BPMN დიაგრამის სახით Bizagi Process Modeler-ის გარემოში;
2. ძირითადი პარამეტრების განსაზღვრა და მათთვის საშუალო მნიშვნელობების მინიჭება (დრო, რესურსები, ღირებულება, კალენდარული გეგმა);
3. მოცემული პარამეტრებით Bizag modeler-ის საშუალებით აღნიშნული მოდელის სიმულაცია;
4. აღნიშნული (წინასინვესტიციო) პროცესის განსაზღვრული რესურსებით მოდელის აგება „როგორც უნდა იყოს“ ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების გათვალისწინებით;
5. რესურსების მნიშვნელობების განსაზღვრა,
6. „როგორც უნდა იყოს“ მოდელის სიმულაცია.

7. მიღებული შედეგების შედარება ერთმანეთთან აღნიშნულ ორ ვარიანტს შორის „როგორც არის“ და „როგორც უნდა იყოს“, საუკეთესო ვარიანტის შერჩევა პრაქტიკაში დასაანერგად.

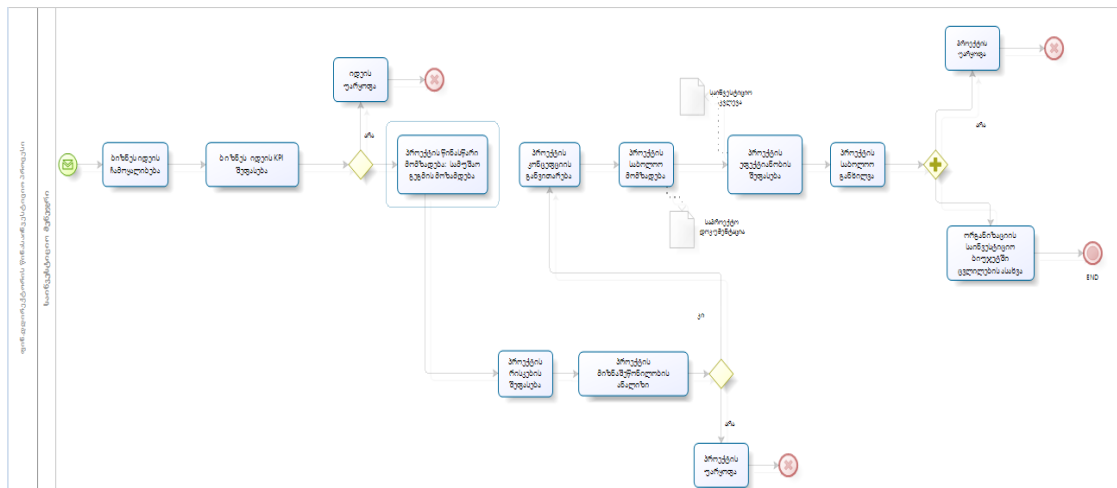
შემდეგ მოყვანილის მოდელის აღწერა:

1. სცენარის დასაწყისის განსაზღვრა ხდება ფინანსური დირექტორის მიერ დავალების მიცემით საინვესტიციო მენეჯერისთვის - უხელმძღვანელოს, მენეჯმენტი გაუწიოს მთელ ამ წინასინვესტიციო პროცესს. ეს ყოველივე ხდება ნახაზზე (**start event**) - პალიტრებით ე.წ. მესიჯით, რომ საინვესტიციო მენეჯერმა მიიღო დავალება;
2. სცენარის მეორე ნაბიჯი - ხდება **ბიზნეს იდეის ჩამოყალიბება**, იმ იდეის რომელიც უნდა განხორციელდეს ინვესტიციის სახით. **მართვის ნაკადისთვის განისაზღვრება რესურსები და ენიჭებათ მნიშვნელობები** (ადამიანური, რესურსი, დრო, კალენდარული პერიოდი). ბიზნეს იდეის ჩამოყალიბების მოლოდინის გონივრულ ვადად ავიღეთ 3 დღე, ხოლო განსახორციელებელ დროდ 3 დღე ასევე, რაც შეეხება რესურს მოცემულ ველში მონაწილეობენ: ფინანსური დირექტორი, საინვესტიციო მენეჯერი და ანალიტიკოსი;
3. ბიზნეს იდეის ჩამოყალიბების შემდეგ ხორციელდება ბიზნეს იდეის **საკვაძნო მაჩვენებლების შეფასება**, სადაც საინვესტიციო მენეჯერი და ანალიტიკოსი 5 დღის განმავლობაში აფასებენ იდეას. ამის შემდეგ წარმოიშვება **განშტოების პირობა** და ყველა არსებული რესურსი (ფინანსური დირექტორი, ანალიტიკოსი, რისკების მენეჯერი, ბუღალტერი და საინვესტიციო მენეჯერი) ერთობლივად ადგენენ, არის თუ არა იდეა დამაკმაყოფილებელი, უარყოფითი პასუხის შემთხვევაში ხდება იდეის უარყოფა და პროცესი ჩერდება, ხოლო თუ დამაკმაყოფილებელია პროცესი გრძელდება;
4. შემდეგ იწყება პროექტის წინასწარი მოზამდების ეტაპი და მართვის ნაკადის საშუალებით ხდება **წინასწარი სამუშაო გეგმის მომზადება**, სადაც სამუშაო პროცესის მოლოდინის პერიოდად აღებული გვაქვს 5

- სთ, ხოლო სამუშაო პროცესისთვის 10 დღე, რესურსების ნაწილში ჩართულნი არიან რისკების მენეჯერი და ანალიტიკოსი;
5. გეგმის მომზადებას მოჰყვება რისკების შეფასება, რისკების მენეჯერის ანალიტიკოსის და ბუღალტრის რესურსების გამოყენებით, დროით რესურსში მოლოდინის დრო აქვთ 4 დღე, ხოლო სამუშაო პროცესისთვის 5 დღე;
 6. რისკების შეფასების შემდეგ გათვალისწინებულია პროექტის **მიზანშეწონილობის ანალიზი**, სადაც განშტოების პირობა თავსდება, შესაბამისად აქაც მოცემულ სცენარში ყველა ადამიანური რესურსია ჩართული გადაწყვეტილების მისაღებად, თუ მიზანშეწონილი არ არის პროექტი მაშინ პროექტის უარყოფა ხდება და პროცესი ჩერდება, ხოლო თუ მიზანშეწონილია, მაშინ პროექტი გრძელდება რისთვისაც 2 დღიანი მოლოდინისა და 2 დღიანი სამუშაო პროცესის დღეებია გამოყენებული;
 7. შემდეგი ეტაპზე სრულდება მართვის ნაკადის საშუალებით **პროექტის კონცეპციის განვითარება**. აღნიშნული მოიცავს 1 დღიან მოსალოდნელ და 10 დღიან სამუშაო პერიოდს, საინვესტიციო და ფინანსურ დირექტორის ჩართულობით;
 8. კონცეპციის განვითარების გაგრძელებაა **პროექტის საბოლოო მომზადება**, სადაც 6 დღიანი სამუშაო პერიოდი გვაქვს აღებული ფინანსური დირექტორის მოაწილეობით, სადაც მკაფიოდ გამოყოფილია მისი როლი აღსაღნიშნავია რომ ამ პროცესს თან ერთვის საპროექტო დოკუმენტაცია;
 9. შემდეგი ნაბიჯი არის **პროექტის ეფექტიანობის შეფასება**, რომელიც 5 დღიანი სამუშაო და 2 დღიანი მოლოდინის დღეებით შემოიფარგლება და ადამიანური რესურსების ნაწილში საინვესტიციო მენეჯერი და ანალიტიკოსია ჩართული;
 10. ეფექტიანობის შეფასების შემდეგი პროცესი არის **პროექტის საბოლოო განხილვა**, სადაც მონაწილეობენ: საინვესტიციო მენეჯერი,

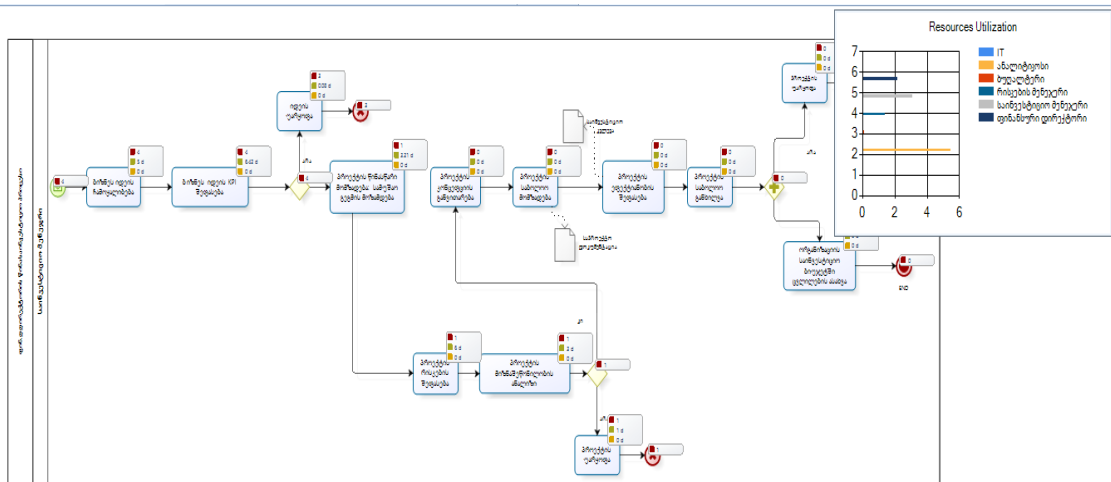
ფინანსური დირექტორი და ანალიტიკოსი 2 სთ მოლოდინის და 2 დღე სამუშაო პერიოდით. მოცემულ ამოცანას ახლავს განშტოების პირობა - თუ არსებულმა ადამიანურმა რესურსმა პროექტი 2 დღიანი განხილვის შემდეგ უარყოფითად შეაფასა, მაშინ ხდება პროექტის უარყოფა და პროცესი შეწყდება; და თუ დადებითად შეაფასდა - მაშინ პროექტი გრძელდება და ხდება გადაწყვეტილების მიღება;

11. და წინასინვესტიციო პერიოდის ბოლო ნაბიჯზე საინვესტიციო მენეჯერი და ბუღალტერი 3 სამუშაო დღის განმავლობაში ადგენენ პროექტის ბიუჯეტს და შემდეგ ახდენენ მის ორგანიზაციის საინვესტიციო ბიუჯეტში ასახვას.



ნახ.16. წინასაინვესტიციო ბიზნეს- პროცესების მოდელი „როგორც არის“ აგებული BPMN-ის გამოყენებით

აღნიშნული მოქმედებების თანმივდევრობით ავაგეთ პროცესი „როგორც არის“ მივიღეთ შედეგი (ნახ.16). ამის შემდეგ ჩატარდა სიმულაცია, შედეგები წარმოდგენილია ნახ.17-ზე.



ნახ.20. სიმულაცია ბიზნეს-პროცესის „როგორც უნდა იყოს“

შესაბამისად ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებით მივიღეთ შედეგი , წარმოდგენილია ნახ.21-ზე.

Scenario information				
Name	როგორც უნდა იყოს			
Time unit	Days			
Duration	365,00:00:00			
Resource	Utilization	Total fixed cost	Total unit cost	Total cost
რისკების მენეჯერი	1.39 %	0	6,730	6,730
საინვესტიციო მენეჯერი	3.08 %	0	17,952	17,952
ბუღალტერი	0.13 %	0	125	125
ანალიტიკოსი	5.47 %	0	15,939	15,939
ფინანსური დირექტორი	2.19 %	0	17,000	17,000
IT	0.00 %	0	0	0
	Total	0	57,746	57,746

ნახ.21. სცენარი „როგორც უნდა იყოს“ შედეგი

ბოლოს ჩატარდა ორივე მოდელის შედეგების შედარება „როგორც არის“ და „როგორც უნდა იყოს“ რამაც მოგვცა შემდეგი შედეგები (ნახ.22).

Resource	Scenario	Utilization	Total fixed cost	Total unit cost	Total cost
რისკების მენეჯერი	როგორც არის	24.61 %	0	44,915	44,915
რისკების მენეჯერი	როგორც უნდა იყოს	5.15 %	0	25,040	25,040
საინვესტიციო მენეჯერი	როგორც არის	21.70 %	0	47,526	47,526
საინვესტიციო მენეჯერი	როგორც უნდა იყოს	5.86 %	0	34,152	34,152
ბუღალტერი	როგორც არის	8.82 %	0	3,221	3,221
ბუღალტერი	როგორც უნდა იყოს	0.13 %	0	125	125
ანალიტიკოსი	როგორც არის	41.60 %	0	45,549	45,549
ანალიტიკოსი	როგორც უნდა იყოს	9.85 %	0	28,725	28,725
ფინანსური დირექტორი	როგორც არის	17.32 %	0	50,568	50,568
ფინანსური დირექტორი	როგორც უნდა იყოს	5.58 %	0	43,400	43,400
IT	როგორც არის	0.00 %	0	0	0
IT	როგორც უნდა იყოს	2.47 %	0	2,160	2,160
		Total როგორც არის	0	191,779	191,779
		Total როგორც უნდა იყოს	0	133,602	133,602

ნახ.22. წინასაინვესტიციო ბიზნეს-პროცესების შედარება IT-ის გარეშე და IT -ის გამოყენებით

ნახ.22-დან ჩანს, თუ რა სარგებელი და უპირატესობა მოგვცა ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებამ ზემო აღნიშნულ პროცესში (პროექტის რისკების შეფასებასა და პროექტის ეფექტიანობის შეფასებაში).

დასკვნები

1. თანამედროვე ორგანიზაციის ფინანსურ სამსახურს გააჩნია შემდეგი ძირითადი ფუნქციები: ფინანსური კონტროლინგი, სახაზინო ფუნქცია, დაფინანსების მოზიდვა, ნორმირება, საინვესტიციო პროექტების ექსპერტიზა, საბუღალტრო და საგადასახადო აღრიცხვის ორგანიზება და წარმართვა, კომპანიის საქმიანობის საფინანსო-უფლებრივი სქემის შემუშავება, მომიჯნავე ფუნქციები;
2. ფინანსური დირექტორის თანამდებობრივ ვალდებულებებს მიაკუთვნებენ ისეთი ამოცანების გადაჭრას, რომლებიც განსაზღვრავენ საწარმოს ფინანსურ პოლიტიკას და საწარმოს ეკონომიკური მიზნების რეალიზებას. ფინანსური დირექტორის ფუნქციების რიცხვს შესაძლებელია მიეკუთვნოს: ბიზნესის ფულის საჭიროების უზრუნველყოფა, საწარმოს საქმიანობის დაგეგმვა და კოორდინაცია, ორგანიზაციის ეფექტიანობის უზრუნველყოფა, ყველა დაინტერესებული პირის მმართველობითი გადაწყვეტილებების მისაღებად საჭირო ინფორმაციით უზრუნველყოფა, საწარმოს ეკონომიკური უსაფრთხოების უზრუნველყოფა;
3. ფინანსური სამსახურის და დირექტორის საქმიანობაში ფინანსური გადაწყვეტილებების მისაღებად გამოიყენება გარკვეული პროგრამული საშუალებები: საწარმო მათვის კომპლექსური სისტემა (მაგალითად, ERP, CRM, MPR); ფუნდამენტალური ანალიზის ამოცანების პაკეტი; ტექნიკური ანალიზის ამოცანების პაკეტი, სტატისტიკური და მათემატიკური პაკეტი; ხელოვნური ინტელექტის სისტემები; ბიზნეს-ანალიზის სისტემები (BI);
4. თანამედროვე ორგანიზაციის საქმიანობისათვის მნიშვნელოვანია საფინანსო საქმიანობის სწორი ავტომატიზაცია, რომელიც იძლევა გარკვეულ უპირატესობებს როგორც არის გაუმჯობესებული: აღრიცხვა, ანალიზი, რეპორტირება, ანალიტიკა, ბიუჯეტირება,

- ინვესტირება. ასევე თანამედროვე ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობისა და მომგებიანობის უზრუნველყოფისათვის მნიშვნელოვანია მართვის პროცესებზე ორიენტაცია;
5. დღეს პროცესული ორიენტაცია ორგანიზაციის მართვაში ითვლება ამ ორგანიზაციის კონკურენტუნარიანობისა და მომგებიანობის უზრუნველყოფის ერთ-ერთ შესაძლებლობად;
 6. საწარმოო ბიზნეს-პროცესების მენეჯმენტის სრულყოფა თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიების გამოყენებით ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი მიმართულებაა ამიტომ აუცილებელია, რომ განხორციელდეს ახალი პროცესების სწრაფი განვითარება და მათი ავტომატიზაცია, რათა უზრუნველყოფილ იქნას ორგანიზაციის დამკვიდრება ბაზარზე, გაუმჯობესდეს მომსახურების ხარისხი და უზრუნველყოფილ იქნას შესაბამისობა მოთხოვნებთან;
 7. ფინანსური დირექტორის ერთ-ერთ მნიშვნელოვან ამოცანად შეიძლება ჩაითვალოს კომპანიაში ფულადი ნაკადების უზრუნველყოფა, რაშიც უდიდეს როლს თამაშობს ინვესტიციები;
 8. ინვესტიციების განხორციელება წარმოადგენს საკმაოდ რთულ პროცესს, რომელიც შეიძლება დაიყოს გარკვეულ ფაზებად, აქედან პირველი ფაზა - მოსამზადებელი ძალიან საპასუხისმგებლოა, ვინაიდან აქ ხდება საინვესტიციო პროექტის მომზადება, მისი ანალიზი და შეფასება და ბიუჯეტის შედგენა. მეორე ფაზა - ფაქტიურად წარმოადგენს საინვესტიციო პროექტის მართვას, მესამე ფაზა საექსპლოატაციო - წარმოადგენს იმ აქტივების ექსპლუატაციაში შეყვანას, რისთვისაც განხორციელდა ინვესტიცია. შესაბამისად აღნიშნული მიმართულებით სწორი საქმიანობის წარმართვისათვის მნიშვნელოვანია ადეკვატური ბიზნეს-პროცესების აგება;
 9. ბიზნეს-პროცესის აგების მიზნით სადისერტაციო ნაშრომში გამოყოფილია საინვესტიციო საქმიანობის პირველი ფაზა - წინასაინვესტიციო პერიოდის, სადაც ხორციელდება ყველანაირი

სამუშაოები, რათა შემდგომში ინვესტიცია წარმატებულად განხორციელდეს. ამ ტიპის სამუშაოებზე პასუხისმგებლობას, როგორც უკვე აღრე ავღნიშნეთ ანხორციელებს ფინანსური დირექტორი; აგებულია წინასაინვესტიციო საქმიანობის ბიზნეს-პროცესი, ბიუჯეტირების ქვე-ბიზნეს-პროცესი;

10. სადისერტაციო ნაშრომში შემუშავებულია წინასაინვეტიციო ბიზნეს-პროცესის დიაგრამა, რომელშიც განსაზღვრულია რესურსები (დრო, ადამიანური რესურსები, ღირებულება) და მინიჭებულია მათი მნიშვნელობები. აგებული BPMN-დიაგრამა წარმოადგენს მოდელს „როგორც არის“. დიაგრამა აგებულია Bizagi Process Modeler-ის გარემოში; შემუშავებულია მისი ფუნქციონირების სცენარი;
11. ნაშრომში ასე აგებულია დიაგრამა, რომელიც წარმოადგენს მოდელს “როგორც უნდა იყოს“, რომელიც გულისხმობს სამუშაოებში ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებას. აქაც შერჩეულია რესურსები, მინიჭებულია გარკვეული მნიშვნელობები;
12. აღნიშნული მოდელების სიმულაციის შედეგად მიღებულია გარკვეული შედეგები, რომელთა შედარების გზით შესაძლებელია დასკვნის გაკეთება, რომ ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება პროცესში იძლევა ორგანიზაციისთვის გარკვეულ უპირატესობას - დანაზოგი უკეთდება ისეთ რესურსებს, როგორც არის: ადამიანური რესურსი, ღირებულება, დრო. ყოველივე აღნიშნულის საფუძველზე შესაძლებელია საუკეთესო ვარიანტის შერჩევა;

გამოყენებული ლიტერატურის სია

1. Сущность финансовой службы предприятия, ее задачи
<https://economics.studio/finansistam/2suschnost-finansovoy-službyi-predpriyatiya-50703.html>
2. Г.Ю. Царегородцева. 2016 . Финансовый контроль, “Содержание и значение финансового контроля” 4-5 с
3. საქართველოს ფინანსთა მინისტრის ბრძანება N83 , საქართველოს ფინანსთა სამინისტროს სახაზინო სამსახურის დებულება, თავი (II , III)
<https://matsne.gov.ge/ka/document/view/1347340?publication=0>
4. Олег Шарф . 2005 . ФУНКЦИОНАЛЬНО-ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ФИНАНСОВОЙ СЛУЖБЫ ПРЕДПРИЯТИЯ . “СТРУКТУРА ФИНАНСОВОЙ СЛУЖБЫ ПРЕДПРИЯТИЯ”
<https://gaap.ru/articles/func-structura-fin-sluzhbi-predpriyatiya>
5. С. Берг . 2012. “НАСТОЛЬНАЯ КНИГА ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА”, “ КОНКРЕТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРА” (23 -25) с
6. Р. Juneja . 2015 . “ Financial Management - Meaning, Objectives and Functions”, “Objectives of Financial Management “
<https://www.managementstudyguide.com/financial-management.htm>
7. Н.В. НАУМОВА, Л.А. ЖАРИКОВА .2009. "БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИИ" ,СВЯЗЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И БЮЖЕТНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ. 75 С
8. А. Карпов . “ Центр финансовой ответственности”. “ Классификация центров финансовой ответственности” <http://www.bud-tech.ru/cfo.html>
9. მ. თეთრუაშვილი, ი. თეთრუაშვილი. 2007. “ფინანსური მენეჯმენტი” , “ფირმის ფასების პოლიტიკის შემუშავება” . გვ 19-20
10. მ. თევდორაძე, ნ. ლოლაშვილი .2013. „ კომპიუტერული ბუღალტრული აღრიცხვა“ , ბუღალტრული აღრიცხვის მეთოდი“ (13-14) გვ
11. В. А. Файдушенко. 2013. “Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования” , “ ФИНАНСОВЫЙ АНАЛИЗ” . 190с
12. В.А. Граборов. информационные технологии для менеджеров.финансы и статистика. 360с
13. L. Hossain, J. D. Patrick, M. A. Rashid. 2002 . „Enterprise Resource Planning—Global Opportunities & Challenges“ , „ERP SYSTEMS DEFINED“ . 16p
14. “Информационные технологии, используемые в процессе управления финансовой деятельностью организации” <https://studfiles.net/preview/5757797/page:5/>
15. მ.თევდორაძე. დაფციაური. ვ.გუდავა. თ. რუხაძე. ს.დარჩია. ლ.ლობჯანიძე. 2015. „ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება კომპანიის ფინანსურ მართვასა და მარკეტინგში“ . 208გვ

17. ა.Акперов. И .Г .2013. “ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ”. <http://znanium.com/bookread2.php?book=221830&spec=1>
18. М. Петров “Инструменты управления финансового директора” <https://www.itweek.ru/idea/article/detail.php?ID=62558>
19. Д.Макаренко, А.Кравченко. 2005. „Оптимизация процессов финансовой функции“ <https://www.intalev.ua/library/articles/article.php?ID=5297>
20. Е. А. Разумовской . 2017. „ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ“, "Основные понятия финансового прогнозирования и планирования“ (11,12 ,13) с
21. Л. И. Юзвович, С.А. Дегтярева, Е. Г. Князевой . 2016 . “ИНВЕСТИЦИИ” , “Реальные инвестиции” , “Финансовые инвестиции” (76-80; 89-92) с
22. “Понятие и сущность объема инвестиций” <https://investoriq.ru/teoriya/obem-investitsiy.html>
23. „Задачи оценки эффективности инвестиционного проекта“ <https://www.kp.ru/guide/otsenka-investitsionnykh-proektov.html>
24. М. В. Кангро. 2011. “МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ”, “ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА” (41,42) с
25. ვ.გუდავა, მ.თევდორაძე, დ.აფციაური, ს.დარჩია, თ.ალიბეგაშვილი . „ფინანსურ საქმიანობაში ინფორმაციული ტექნოლოგიების ზეგავლენა კომპანიის ეფექტიანობაზე“. საერთაშორისო სამეცნიერო-ტექნიკური კონფერენცია „საინფორმაციო საზოგადოება და განათლების ინტენსიფიკაციის ტექნოლოგიები UNESCO, (ISITE 18). სტუ, საქართველო, თბილისი. 310 გვ
26. მ.თევდორაძე, ვ.გუდავა, დ.აფციაური, ს.დარჩია, ა.ბაჯიაშვილი, თ.მანაგაძე. 2019წ. “ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება“. სტუ, მართვის ავტომატიზებული სისტემები, შრომები. (202, 220) გვ
27. “метод чистой текущей стоимости” , Метод дисконтирования денежных поступлений”. 2014. <https://basegroup.ru/community/bank/npv-analysis>
28. С. П. Юрьевич „Инвестиции. Шпаргалки“, „Этапы инвестиционного цикла“ <https://econ.wikireading.ru/33453>
29. მ.თევდორაძე, ს.დარჩია, ნ.წულუკიძე, ნ.ლოლაშვილი, თ.ალიბეგაშვილი. „საწარმოო ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება და ანალიზი მათზე ინფორმაციული ტექნოლოგიების ზეგავლენის შესწავლის მიზნით“. სტუ, მართვის ავტომატიზებული სისტემები, შრომები.
29. მ.თევდორაძე, ა.ბაჯიაშვილი, ნ.ლოლაშვილი, თ.რუხაძე . 2017. “ბიზნეს-პროცესების მართვის ინფორმაციული სისტემები” ,” ბიზნეს-პროცესების პარამეტრები” . (84,85,86) გვ
30. კლიენტებთან ურთიერთობის მართვა <https://businesshub.ge/ge/%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%A7%E1%83%98%E1%83%93%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98/CRM>
31. М. В. Алтухова. 2014. <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/kpi.shtml>

32. В.И.Авдийский,В.М.Безденежных.2011.

<https://cyberleninka.ru/article/v/neopredelennost-izmenchivost-i-protivorechivost-v-zadachah-analiza-riskov-povedeniya-ekonomicheskikh-sistem>

33. ვერიკო გუდავა, დოდო აფციაური, სამსონ დარჩია, მარიამ კაპანაძე, მედეა თევდორაძე. „ბიზნეს-პროცესები ორგანიზაციის საფინანსო საქმიანობაში“. პროფესორ კონსტანტინე კამკამიძის დაბადების 90-ე წლისთავისადმი მიძღვნილი საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია „ციფრული ტექნოლოგიები“; „დღევანდელიობა და გამოწვევები„. 208-213 გვ