

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

**ვერიკო გუდავა**

**საწარმოო ორგანიზაციის მდგომარეობის ფინანსური  
ანალიზის ბიზნეს-პროცესის დაპროექტება და  
ოპტიმიზაცია**

წარმოდგენილია დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

სადოქტორო პროგრამა ინფორმატიკა

შიფრი 0401

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

თბილისი, 0175, საქართველო

2019

საავტორო უფლება © 2019 წელი დოქტორანტი ვერიკო გუდავა  
საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი  
ინფორმატიკისა და მართვის სისტემების ფაკულტეტი

ჩვენ, ქვემოთ ხელისმომწერი ვადასტურებთ, რომ გავეცანით ვერიკო გუდავას მიერ შესრულებულ სადისერტაციო ნაშრომს დასახელებით: ორგანიზაციული საქმიანობის საფინანსო ფუნქციის ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება და ანალიზი და ვამღებთ რეკომენდაციას საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტის ----- საუნივერსიტეტო სადისერტაციო საბჭოში მის განხილვას დოქტორის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად.

-----, ----- 20-- წელი

ხელმძღვანელი: პროფესორი მედეა თევდორაძე

რეცენზენტი: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

საქართველოს ტექნიკური უნივერსიტეტი

2019 წ.

ავტორი: ვერიკო გუდავა

დასახელება: საწარმოო ორგანიზაციის მდგომარეობის ფინანსური ანალიზის  
ბიზნეს-პროცესის დაპროექტება და ოპტიმიზაცია

სადოქტორო პროგრამა: -----

ხარისხი: მისანიჭებელი კვალიფიკაცია

სხდომა ჩატარდა: -----

ინდივიდუალური პიროვნებების ან ინსტიტუტების მიერ  
ზემომოყვანილი დასახელების დისერტაციის 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 რეპროდუქცია 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 სპეციფიურ  
მიმართებას ლიტერატურის ციტირებაში, როგორც ეს მიღებულია  
სამეცნიერო ნაშრომების შესრულებისას) და ყველა მათგანზე იღებს  
პასუხისმგებლობას.

## რეზიუმე

საწარმოს ფინანსური საქმიანობა არის საწარმოს მუშაობის ფორმები და მეთოდები, რომელიც გამოიყენება მისი ფუნქციონირების ფინანსური მხარდაჭერისთვის და მიზნების მისაღწევად; ეს არის პრაქტიკული ფინანსური საქმიანობა, რომელიც უზრუნველყოფს საწარმოს სასიცოცხლო დონეს, აუმჯობესებს შედეგს. ფინანსური საქმიანობის ერთ-ერთ მთავარი მიმართულებაა ფინანსური ანალიზი. ფინანსური ანალიზი ეს არის ეკონომიკური ანალიზის შემადგენელი ნაწილი. ორგანიზაციის ფინანსური და ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზის მიზანია კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის დადგენა და შეფასება, მისი განვითარების ძირითადი შესაძლებლობების იდენტიფიცირება, მომავალი ფინანსური სტრატეგიის გადაწყვეტილებების შემუშავების მხარდაჭერა.

ფინანსური ანალიზი იძლევა შესაძლებლობას ობიექტურად შეფასდეს კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა და მისი ღირებულება. ფინანსური ანალიზის ფარგლებში სწორი გათვლები და ანალიზი საშუალებას იძლევა მივიღოთ მაქსიმალური შედეგი. საწარმო-ორგანიზაციაში საჭირო ეკონომიკურ-ფინანსური ანალიზის ჩატარება ხელს უწყობს კომპანიის კონკურენტუნარიანობისა და მომგებიანობის უზრუნველყოფას.

ფინანსური ანალიზი განსხვავდება მისი ამოცანების, ჩატარების ტიპის, გამოყენებული მეთოდოლოგიის მიხედვით. ფინანსური ანალიზის მომზადებისას შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას ასევე ინფორმაციის სხვადასხვა წყარო.

ზემოდ მოყვანილი მოკლე დახასიათებიდან ჩანს, თუ რა სირთულეს წარმოადგენს ფინანსური ანალიზის ჩატარება. ამ სირთულის დასაძლევად მნიშვნელოვანი ამოცანაა ფინანსური და ეკონომიკური საქმიანობის ავტომატიზაცია, რომელიც დიდ როლს ასრულებს ორგანიზაციის ეკონომიკური ეფექტიანობის გაუმჯობესებაში, მისი მენეჯმენტისა და ფინანსური მდგომარეობის განმტკიცებაში. ამ უკანასკნელ შემთხვევაში საგრძნობლად მცირდება შრომის და სამუშაო დროის ხარჯები.

ავტომატიზაციის ინსტრუმენტების გამოყენებით ჩატარებულ ფინანსურ ანალიზს რიგი უპირატესობები გააჩნია.

საფინანსო საქმიანობის და ფინანსური ანალიზის სწორად წარმართვას ემსახურება ასევე მათი ბიზნეს-პროცესების აგება. უნდა აღინიშნოს, რომ საფინანსო ბიზნეს-პროცესები არის დამხმარე. როგორც ცნობილია, ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება-დანერგვის შედეგად საწარმოს აქვს გარკვეული შედეგები, როგორც არის: პროცესების შესრულების დროის შემცირება მათი ხარისხის ზრდასთან ერთად; საქმიანობის შედეგების შეფასების შესაძლებლობის არსებობა; ოპერაციების შეთანხმებულობის უზრუნველყოფა; პროცესების ღირებულებისა და ზედნადები ხარჯების შემცირება; პერსონალის მოტივირების შესაძლებლობა.

ამასთან ერთად საჭიროა: ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება და შემდგომ დანერგვა; მათი ოპტიმიზაცია; შესაბამისი KPI-ის გამოყენებით უკვე არსებული ბიზნეს-პროცესის ეფექტიანობის განსაზღვრა. ფინანსური ანალიზის ფარგლებში სწორი გათვლები და ანალიზი კი იძლევა საშუალებას მივიღოთ მაქსიმალური შედეგი.

სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს შესავალს, ოთხ თავს, დასკვნებს და გამოყენებული ლიტერატურის სიას.

შესავალში მოკლედ დახასიათებულია თანამედროვე ორგანიზაციების საქმიანობაში ფინანსური ანალიზის ადგილი და როლი.

პირველ თავში განხილულია ფინანსური საქმიანობა, ფინანსური ანალიზი, ფინანსური ანალიზის სირთულეები და მათი გადაჭრის შესაძლებლობები. აქვე დასმულია ამოცანები, რომლებიც გადაჭრილია სადისერტაციო ნაშრომის მეოთხე თავში.

მეორე თავში განხილულია ორგანიზაციების ფინანსური ანალიზი. კერძოდ წარმოდგენილია: ფინანსური ანალიზის ცნება, მისი არსი და დანიშნულება. გაწერილია ფინანსური ანალიზის მიზნები და ამოცანები; როლი და ფუნქციები; ფინანსური ანალიზის ჩატარების ტიპები; მეთოდები; სახეობები; ინფორმაციის წყაროები. აღწერილია ფინანსური ანალიზის ოპტიმიზაცია და ბოლოს ფინანსური საქმიანობისა და ფინანსური ანალიზის პრობლემური საკითხების გადაჭრა ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებით.

მესამე თავში დახასიათებულია საფინანსო საქმიანობის ბიზნეს-პროცესები. ზოგადაა მოცემულია ბიზნეს-პროცესების ძირითადი განმარტებები, დახასიათებულია მათი დაპროექტება და ოპტიმიზაცია. ფინანსური ბიზნეს პროცესები, მათი ოპტიმიზაცია; წარმოდგენილია ბიზნეს-პროცესების შეფასების მეთოდები და KPI ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესისათვის.

მეოთხე თავში შემოთავაზებულია სადისერტაციო ნაშრომში დასმული ამოცანების გადასაჭრელად ფინანსური ანალიზის ჩატარების ბიზნეს-პროცესი; დეტალურადაა გაწერილი ჩატარების ალგორითმის თანმიმდევრობითი ნაბიჯები; შედეგის გაუმჯობესებისთვის ჩატარებულია იმიტაციური მოდელირება Bizagi Process Modeler-ის პროგრამული უზრუნველყოფის მეშვეობით. წარმოდგენილია პროცესის ალტერნატიული ვარიანტებები IT-ს გამოყენებით და მის გარეშე, რომლებიც სიმულირებულია და მიღებული შედეგების საფუძველზე შერჩეულია საუკეთესო.

შემოთავაზებული ფინანსური ანალიზის ოპტიმიზაციის მოდელი და დაპროექტება-ოპტიმიზაციის ტექნიკა ადვილად მორგებადია ნებისმიერი საწარმოს ბიზნეს-პროცესზე.

ბიზნეს-პროცესის განსხვავებული სცენარების და პარამეტრების მქონე მოდელის სიმულაცია ჩვეულებრივ ტარდება მრავალჯერ, სანამ არ იქნება შერჩეული უკეთესი პარამეტრების მქონე ვარიანტი. აღნიშნულ პროცესს ბიზნეს-პროცესების თეორიაში უწოდებენ გაუმჯობესებას (ოპტიმიზაციას).

სადოქტორო ნაშრომის დასკვნაში მოყვანილია ის ძირითადი დებულებები, რომელიც მიღებულია სადოქტორო სამუშაოს შესრულების შედეგად.

## Abstract

Financial activity of an enterprise is forms and methods of enterprise's work used for financial support of its functioning and achievement of goals; it is a practical financial activity, which provides vital level of the enterprise, improves the result. One of the main directions of financial activity is financial analysis.

Financial analysis is a constituent part of economic analysis. Aim of analysis of financial and economic activity of organization is determination and assessment of company's financial condition, identification of basic abilities of its development, support of development of future financial strategy solutions.

Financial analysis gives an opportunity to evaluate objectively company's financial condition and its cost.

Correct calculations and analysis within the frames of financial analysis allow us to get maximum results. Conduction of needed economic-financial analysis in the enterprise-organization supports provision of company's competitiveness and profitability.

Financial analysis differs according to its task, types of conduction, applied methodology. During preparation of financial analysis conducting a financial analysis it can be used different kinds of methods as follows: vertical, horizontal, ratio analysis and so on. While the preparation of financial analysis various sources of information can be also used.

From above mentioned brief characteristics we can see how difficult is to conduct financial analysis. In order to overcome this difficulty, an important task is an automation of financial and economic activity, which plays a great role in improvement of organization's economic efficiency and in strengthening of its management and financial condition. In this case, labor and work time-related costs are significantly reduced.

Financial analysis conducted via automation tools has number of advantages.

Construction of business-processes of financial activity and financial analysis also serves to their correct proceeding. There shall be noted that financial-business processes are supportive. As we know, after projection-implementation of business processes the Company has certain results, such as: reduction of processes realization time together with improvement of their quality; existence of an ability of evaluation of activity's results; provision of agreement of operations; reduction of processes cost and overhead expenses; ability of motivation of personnel.

Besides it is needed: to project business-processes of financial analysis and to implement them afterwards; their optimization; definition of efficiency of existed business process by the use of corresponding KPI. And correct calculations and analysis within frameworks of financial analysis allow getting of maximal result.

Thesis includes introduction, four chapters, conclusions and the list of applied literature.

In the introduction it is shortly discussed question of place and role of financial analysis in the activity of modern organization.

In the first chapter there are reviewed financial activity, financial analysis, difficulties of financial analysis and opportunities of their solving. Also here are raised tasks, which are solved at the fourth chapter of the thesis.

The second chapter reviews financial analysis of organizations. In particular, there are presented: issue of financial analysis, its essence and purpose. There are emphasized financial analysis' goals and objectives; role and functions; types of conduction of financial analysis; methods; views; sources of information. There is described optimization of financial analysis and at the end solving of problematic issues of financial activity and financial analysis by the usage of information technologies.

In the third chapter there are characterized business-processes of financial activities. Generally there are given basic definitions of business-processes, there are characterized their projection and optimization. Financial business processes, their optimization; there are presented methods of estimation of business-processes and KPI for business - process of financial analysis.

In the fourth chapter it is proposed business-process of conduction of financial analysis's for solving of tasks, which are set in the thesis; it is written in detail subsequent steps of algorithm of its conduction; for improvement of result imitation modeling is conducted via Bizagi Process Modeler software. Alternative variants of the process are presented by using of IT and without it, which are simulated and the best is selected on the basis of achieved results.

Proposed optimization model of financial analysis and design-optimization technique can easily fit to business-process of any enterprise.

Simulation of model of business-process having different scenarios and parameters is usually realized for many times, until variant with best parameters is not selected. This process in theory of business-processes is called optimization. Of course the mentioned approach differs from mathematical optimization.

In conclusion of Ph.D. thesis there are mentioned those basic conclusions which are accepted during execution of work.



## შინაარსი

შესავალი.....	13
თავი 1. ფინანსური ანალიზის სირთულეები და მათი გადაჭრის შესაძლებლობები.....	16
1.1. საწარმოო ორგანიზაციის ფინანსური საქმიანობა.....	16
1.2. ფინანსური ანალიზის პობლემები.....	19
თავი 2. ორგანიზაციების ფინანსური ანალიზი.....	24
2.1. ფინანსური ანალიზის მიზნები და ამოცანები.....	24
2.2. ფინანსური ანალიზის როლი და ფუნქციები.....	24
2.3. ფინანსური ანალიზის ტიპები.....	27
2.4. ფინანსური ანალიზის მეთოდები.....	31
2.5. ფინანსური ანალიზის კონკრეტული სახეობები.....	41
2.6. ინფორმაციის წყაროები.....	56
2.7. ფინანსური და ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზი ინფორმაციული ტენოლოგიების გამოყენებით.....	57
თავი 3. ბიზნეს-პროცესები ფინანსურ ანალიზში.....	68
3.1. ბიზნეს-პროცესების ძირითადი განმარტებები.....	68
3.2. ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება და ოპტიმიზაცია.....	69
3.3. ფინანსური ბიზნეს-პროცესები.....	74
3.4. ფინანსური ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაცია.....	75
3.5. ბიზნეს-პროცესების შეფასების მეთოდები და KPI ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესებისთვის.....	79
თავი 4. ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესების აგება და მოდელირება.....	81
4.1 ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესის შემუშვება.....	81
4.2. ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესის მოდელირება.....	99
დასკვნა.....	104
გამოყენებული წყაროების სია:.....	107

## ნახაზების ნუსხა

ნახ.1. კომპანიის ფინანსური ანალიზის საფუძველი-----	18
ნახ.2. ეკონომიკური ანალიზის სახეები-----	18
ნახ.3. ფინანსური ანალიზის ფუნქციები-----	26
ნახ.4. ფინანსური ანალიზის ტიპები-----	27
ნახ.5. კომპანიის ფინანსური მდგომარეობისა და კომპანიის ფინანსური შედეგების ანალიზის სახეები-----	28
ნახ.6. კომპანიის ფინანსური ანალიზის ჩატარების ეტაპები დეტალიზაციის მიხედვით -----	29
ნახ.7. კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის ანალიზის ძირითადი მეთოდები და შედეგები-----	33
ნახ.8. ფინანსური კოეფიციენტების ძირითადი კატეგორიები-----	41
ნახ.9. ანალიტიკური ინდიკატორების ჩამოყალიბების სქემა და მათ ურთიერთკავშირი ეკონომიკური ორგანიზაციის მართვის სისტემაში-----	48
ნახ.10. ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის ინფორმაციული სისტემა საწარმოს კომპლექსური მართვის სისტემაში-----	61
ნახ.11. ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის სისტემის ინფორმაციული კავშირი გარე მომხმარებლების ინფორმაციულ სისტემებთან-----	62
ნახ.12. მსხვილი და საშუალო ზომის საწარმოს ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის ინფორმაციული სისტემის ფუნქციონალური ქვესისტემების შემადგენლობა-----	64
ნახ.13. ბიზნეს პროცესის ზოგადი სქემა-----	68
ნახ.14. ბიზნეს-პროცესების დაპროექტების სქემა-----	71
ნახ.15. ბიზნეს-პროცესის გაუმჯობესების სქემა -----	73
ნახ.16. ფინანსური ანალიზის ჩატარების სქემა -----	82
ნახ.17. ფინანსური ანალიზის ჩატარების ზედა დონის ბიზნეს-პროცესი --	83
ნახ.18. პირველადი ინფორმაციის მომზადების ქვე-ბიზნეს-პროცესი -----	84
ნახ.19. მიღებული ინფორმაციის დამუშავების ქვე-ბიზნეს პროცესი -----	89
ნახ.20. ფინანსური ანალიზის დასკვნის მომზადების ქვე-ბიზნეს-პროცესი-92	
ნახ.21. ფინანსური ანალიზის დაწვრილებითი ბიზნეს-პროცესი -----	98
ნახ.22. დაპროექტებული ბიზნეს-პროცესის მოდელი -----	100
ნახ.23. პროცესის სიმულაცია “As is” -----	101
ნახ.24. პროცესის სიმულაცია “To be” -----	101
ნახ.25. გაშვებული ბიზნეს-პროცესის შედეგები სიმულაციაში “As is” -----	102

ნახ.26. გაშვებული ბიზნეს-პროცესის შედეგები სიმულაციაში “To be” -----102

## ცხრილების ნუსხა

ცხრილი.1. . ბუღალტრული ბალანსის ვერტიკალური ანალიზის მაგალითი- -----	36
ცხრილი.2. ორგანიზაციის ჰორიზონტალური ფინანსური ანალიზის მაგალითი-----	38
ცხრილი.3. ეკონომიკური მაჩვენებლების მიმართულებების ურთიერთქმედება და მართვის ანალიზის სისტემის ფუნქციონირების ფაქტორები-----	50

## შესავალი

საწარმოს ფინანსური საქმიანობა არის საწარმოს მუშაობის ფორმები და მეთოდები, რომელიც გამოიყენება მისი ფუნქციონირების ფინანსური მხარდაჭერისთვის და მიზნების მისაღწევად [1]; ეს არის პრაქტიკული ფინანსური საქმიანობა, რომელიც უზრუნველყოფს საწარმოს სასიცოცხლო დონეს, აუმჯობესებს შედეგს. ფინანსური საქმიანობის ერთ ერთ მთავარ მიმართულებას წარმოადგენს ფინანსური ანალიზი.

ფინანსური ანალიზი - ძირითადი მაჩვენებლების, პარამეტრების, კოეფიციენტების და მულტიპლიკატორების შესწავლაა, რომელიც იძლევა ობიექტურ შეფასებას კომპანიის ფინანსური მდგომარეობისა და მისი ღირებულების შესახებ. ფინანსური ანალიზი ეს არის ეკონომიკური ანალიზის შემადგენელი ნაწილი. საწარმო-ორგანიზაციაში საჭიროა ეკონომიკურ-ფინანსური ანალიზის ჩატარება კონკურენტუნარიანობისა და მომგებიანობის უზრუნველსაყოფად. ფინანსური ანალიზის ფარგლებში სწორი გათვლები და ანალიზი საშუალებას იძლევა მივიღოთ მაქსიმალური შედეგი. ორგანიზაციის ფინანსური და ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზის მიზანია კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის დადგენა და შეფასება, მისი განვითარების ძირითადი შესაძლებლობების იდენტიფიცირება, მომავალი ფინანსური სტრატეგიის გადაწყვეტილებების შემუშავების მხარდაჭერა.

ფინანსური ანალიზი განსხვავდება მისი ამოცანების, ჩატარების ტიპის, გამოყენებული მეთოდოლოგიის მიხედვით. აღნიშნულიდან ჩანს, თუ რა სირთულეს წარმოადგენს ფინანსური ანალიზის ჩატარება. ამ სირთულის დასაძლევად მნიშვნელოვანი ამოცანაა ფინანსური და ეკონომიკური საქმიანობის, ფინანსური ანალიზის ავტომატიზაცია, რომელიც დიდ როლს ასრულებს ორგანიზაციის ეკონომიკური ეფექტიანობის გაუმჯობესებაში, მისი მენეჯმენტისა და ფინანსური მდგომარეობის განმტკიცებაში.

აუცილებელია ფინანსური ანალიზის სწორი ავტომატიზაცია, რომელიც იძლევა მთელ რიგ უპირატესობას. ამასთან ერთად საჭიროა: ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება და შემდგომ დანერგვა; მათი ოპტიმიზაცია; შესაბამისი KPI-ის გამოყენებით უკვე არსებული ბიზნეს-პროცესის ეფექტიანობის განსაზღვრა.

მიუხედავად ტექნოლოგიების გამოყენებისა, საჭიროა შერჩეულ იქნეს მართვის სწორი პოლიტიკა, რათა შენარჩუნებული იქნას კონკურენტული გარემო ბაზარზე. ამავდროულად სულ უფრო ფართოდ გამოიყენება პროცესებზე ორიენტირებული მართვა. ამასთან დაკავშირებით საჭირო ხდება ბიზნეს-პროცესების დაპროექტებისა და მათი ოპტიმიზაციის სამუშაოების ჩატარება და აღნიშნულ პროცესში ინფორმაციული სისტემების გამოყენება. ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებით სწორად დაპროექტებული ბიზნეს-პროცესი საშუალებას იძლევა მივაღწიოთ სასურველ შედეგს. წარმატებულად ჩატარებული ოპტიმიზაციის საფუძველზე, მნიშვნელოვნად იზრდება კომპანიის საქმიანობის ეფექტიანობის მაჩვენებლები.

ყოველივე აღნიშნული ვრცელდება არა მარტო ძირითად საწარმოო პროცესებზე, არამედ ფინანსურ საქმიანობაზე და მათ შორის ფინანსური ანალიზზე. წინამდებარე სამუშაოში წარმოდგენილია ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება და ოპტიმიზაცია.

სადისერტაციო ნაშრომი მოიცავს ოთხ თავს, დასკვნებს და გამოყენებული ლიტერატურის სიას.

პირველ თავში განხილულია ფინანსური საქმიანობა, ფინანსური ანალიზი, ფინანსური ანალიზის სირთულეები და მათი გადაჭრის შესაძლებლობები. აქვე დასმულია ამოცანები, რომლებიც გადაჭრილია სადისერტაციო ნაშრომის მეოთხე თავში.

მეორე თავში განხილულია ორგანიზაციების ფინანსური ანალიზი. კერძოდ წარმოდგენილია: ფინანსური ანალიზის ცნება, მისი არსი და დანიშნულება. გაწერილია ფინანსური ანალიზის მიზნები და ამოცანები;

როლი და ფუნქციები; ფინანსური ანალიზის ჩატარების ტიპები; მეთოდები; სახეობები; ინფორმაციის წყაროები. აღწერილია ფინანსური ანალიზის ოპტიმიზაცია და ბოლოს ფინანსური საქმიანობისა და ფინანსური ანალიზის პრობლემური საკითხების გადაჭრა ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებით.

მესამე თავში დახასიათებულია საფინანსო საქმიანობის ბიზნეს-პროცესები. ზოგადად მოცემულია ბიზნეს-პროცესების ძირითადი განმარტებები, დახასიათებულია მათი დაპროექტება და ოპტიმიზაცია. ფინანსური ბიზნეს პროცესები, მათი ოპტიმიზაცია; წარმოდგენილია ბიზნეს-პროცესების შეფასების მეთოდები და KPI ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესისათვის.

მეოთხე თავში შემოთავაზებულია სადისერტაციო ნაშრომში დასმული ამოცანების გადასაჭრელად ფინანსური ანალიზის ჩატარების ბიზნეს-პროცესი; დეტალურადაა გაწერილი მოდელირების ჩატარების ალგორითმის თანმიმდევრობითი ნაბიჯები; იმიტაციური მოდელირება ჩატარებულია Bizagi Process Modeler-ის პროგრამული უზრუნველყოფის მეშვეობით. წარმოდგენილია პროცესის ალტერნატიული ვარიანტებები, რაც გულისხმობს მასში IT-ს გამოყენებას და მუშაობას მის გარეშე, სიმულაციის შედეგად მიღებული მონაცემების საფუძველზე შერჩეულია საუკეთესო.

ბიზნეს-პროცესის განსხვავებული სცენარების და პარამეტრების მქონე მოდელის სიმულაცია უნდა ჩატარდეს მრავალ ჯერ, სანამ არ იქნება შერჩეული უკეთესი პარამეტრების მქონე ვარიანტი. აღნიშნულ მოქმედებების ერთობლიობას ბიზნეს-პროცესების თეორიაში უწოდებენ ოპტიმიზაციას. აღნიშნული მიდგომა, რატემა უნდა, განსხვავდება მათემატიკური ოპტიმიზაციისაგან. სადოქტორო ნაშრომის დასკვნაში მოყვანილია ის ძირითადი დებულებები, რომელიც მიღებულია სადოქტორო სამუშაოს შესრულების შედეგად.

# თავი 1. ფინანსური ანალიზის სირთულეები და მათი გადაჭრის შესაძლებლობები

## 1.1. საწარმოო ორგანიზაციის ფინანსური საქმიანობა

საწარმოთა ორგანიზაციების მენეჯერულ მართვაში განსაკუთრებულ ადგილს იკავებს საფინანსო საქმიანობა.

საწარმოს ფინანსური საქმიანობა არის საწარმოს მუშაობის ფორმები და მეთოდები, რომელიც გამოიყენება მისი ფუნქციონირების ფინანსური მხარდაჭერისთვის და მიზნების მისაღწევად [1]; ეს არის პრაქტიკული ფინანსური საქმიანობა, რომელიც უზრუნველყოფს საწარმოს სასიცოცხლო დონეს, აუმჯობესებს შედეგს. ფინანსურ საქმიანობას გააჩნია მრავალი ასპექტი, ის მოიცავს: ბუღალტრულ და ფინანსურ აღრიცხვას, მმართველობით აღრიცხვას, ფინანსურ ანალიზს და ფინანსურ მენეჯმენტს [2].

მცირე ზომის საწარმოებში ფინანსური საქმიანობის ამოცანებიდან უპირატესად სრულდება ბუღალტრული ამოცანები, საწარმოს ზომის ზრდასთან ერთად მოთხოვნებიც იზრდება და რთულდება ფინანსური სამსახურის ამოცანები, რაც გამოიხატება ფინანსურ მენეჯმენტში;

კომპანიის ფინანსური საქმიანობა მიზნად ისახავს შემდეგი ძირითადი ამოცანების გადაჭრას:

- მიმდინარე საწარმოო საქმიანობის ფინანსური მხარდაჭერა;
- შემოსავლების ზრდა, მომგებიანობის გაზრდა და გადახდისუნარიანობის უზრუნველყოფა;
- ბიზნეს-სუბიექტების, ბიუჯეტის, ბანკების წინაშე ფინანსური ვალდებულებების შესრულება;
- ფინანსური რესურსების მობილიზაცია, რომელიც აუცილებელია პროდუქციისა და სოციალური განვითარების დაფინანსებისათვის, სააქციო კაპიტალის გაზრდისთვის;



- კონტროლი ფინანსური რესურსის ეფექტურ, მიზნობრივ გამოყენება-განაწილებაზე;

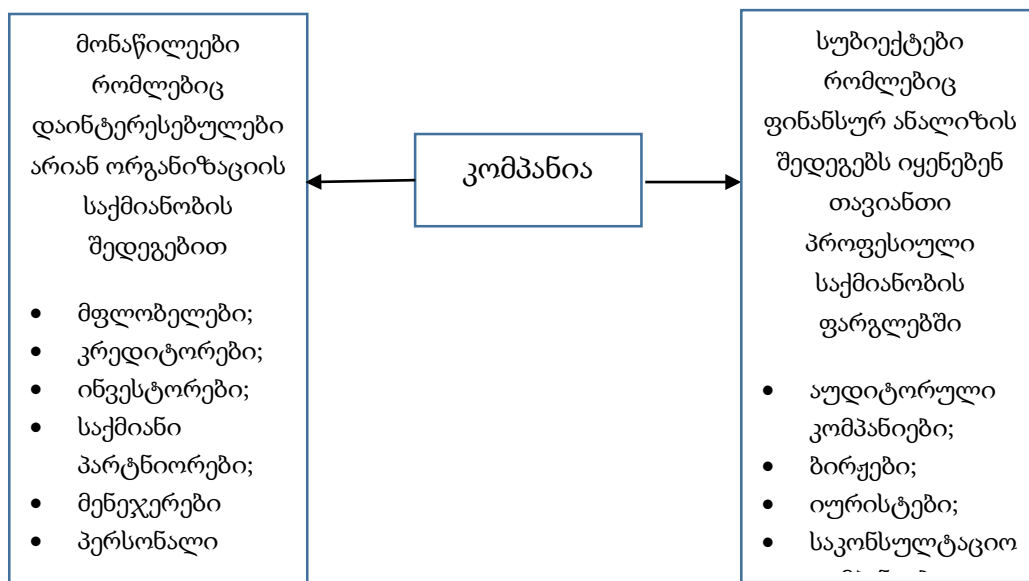
საწარმოს ფინანსური საქმიანობა ხორციელდება შემდეგი ძირითადი მიმართულებებით:

- ფინანსური პროგნოზირება, დაგეგმვა;
- სამეწარმეო-ეკონომიკური საქმიანობის ფინანსური ანალიზი და კონტროლი;
- ოპერატიული, მიმდინარე ფინანსური - ეკონომიკური საქმიანობა.

ფინანსური საქმიანობა - ეს არის საქმიანობა, დაკავშირებული ორგანიზაციის ფინანსური რესურსის გადაადგილებასთან. ეს უკანასკნელი არის ფულადი შემოსავლები, რომლებიც მიზნად ისახავს ორგანიზაციის ფინანსური ვალდებულებების შესრულებას თანამშრომლების, სახელმწიფო, კონტრაქტორების, საკრედიტო ინსტიტუტებისა და სხვა ეკონომიკურ სუბიექტების წინაშე; ასევე ხარჯების განხორციელება გაფართოებული საწარმოო პროცესების შესრულების მიზნით.

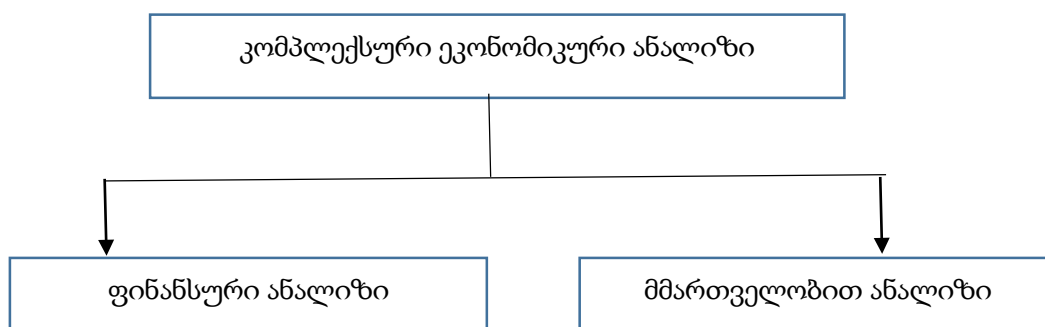
საწარმოს საფინანსო საქმიანობაში ჩართულ პირთა წრე ჰეტეროგენულია და ამიტომ საწარმოო ეკონომიკური მდგომარეობის შესწავლა საჭიროა სხვადასხვა პოზიციიდან. მომწოდებლები და კონტრაქტორები, საკრედიტო ინსტიტუტები დაინტერესებული არიან კომპანიის ფინანსური მდგომარეობით, და კერძოდ, მისი გადახდისუნარიანობით; ინვესტორებს და მფლობელებს ასევე აინტერესებთ საწარმოს ფინანსური მდგომარეობა და საქმიანობის ეფექტიანობა-საინვესტიციო სარგებელი და დივიდენდი; მენეჯერებს - პროდუქციის კონკურენტუნარიანობა, რენტაბელობა და სახსრების ბრუნვა; სახელმწიფოს - საწარმოს საიმედოობა, როგორც გადასახადის გადამხდელის და მისი უნარი შექმნას ახალი სამუშაო ადგილები[3][4]. ფინანსური ანალიზის მომხმარებლების ჩამონათვალი სქემატურად ნაჩვენებია ნახ.1-ზე.

### ფინანსური ანალიზის მომხმარებლები



ნახ.1. კომპანიის ფინანსური ანალიზის საფუძველი

ფინანსური ანალიზი - ძირითადი მაჩვენებლების, პარამეტრების, კოეფიციენტების და მულტიპლიკატორების შესწავლაა, რომელიც იძლევა ობიექტურ შეფასებას კომპანიის ფინანსური მდგომარეობისა და მისი ღირებულების შესახებ. ფინანსური ანალიზი არის ეკონომიკური ანალიზის შემადგენელი ნაწილი [5]. ეკონომიკური ანალიზის შემადგენელი ნაწილები იხ. ნახ.2-ში.



ნახ.2. ეკონომიკური ანალიზის სახეები ამოცანებისა და ფუნქციების მიხედვით

ხშირად, ინფორმაციის გარე მომხმარებელთა ინტერესი აისახება ორგანიზაციის საქმიანობის ინდიკატორების მხოლოდ ერთი სისტემის საშუალებით. მაგალითად, ბანკების მიზანი, რომლებიც უზრუნველყოფენ კომპანიის საკრედიტო ხაზს, არის ლიკვიდურობის კოეფიციენტის ანალიზი; პოტენციური ინვესტორი, რომელიც განიხილავს ფულის ინვესტირებას კომპანიაში, აანალიზებს რენტაბელობის კოეფიციენტებს და აფასებს ინვესტიციის რისკს. ამავდროულად, გარკვეული კონკრეტული ხასიათის ანალიზის შედეგები ვერ ასახავს ორგანიზაციის საქმიანობის სრულ სურათს. ასე, გადახდისუნარიანობა დამოკიდებულია წარმოებული საქონლის ხარისხზე, კონკურენტუნარიანობაზე და აქტივების ბრუნვის დროზე; რენტაბელობა განისაზღვრება კომპანიის ფინანსური დამოუკიდებლობით; სარგებელი - ფინანსური საქმიანობის ეფექტიანობით. გარდა ამისა, პრაქტიკაში ფინანსურ ანალიზში არსებობს ფინანსური აქტივობის გარკვეული ასპექტების შედეგების შეჯერების პრობლემა, მაგალითად ლიკვიდურობისა და მომგებიანობის, როგორც ფინანსური საქმიანობის ეფექტიანობის მაჩვენებლების. საინვესტიციო სახსრები, დაბანდებული მაღალი ლიკვიდურობის აქტივებში ჩვეულებრივ ხასიათდება დაბალი რისკით, და პირიქით, ინვესტიცია დაბალი ლიკვიდურობის აქტივებში დაკავშირებულია მაღალ რისკთან, რომ ვერ მოიტანს მაღალ სარგებელს. ამგვარად, ჩვენ ვხედავთ რომ, ორგანიზაციის ფინანსური საქმიანობის შეფასებისთვის აუცილებელია კომპლექსური ანალიზი - მაჩვენებლების სისტემის ანალიზი, რომელიც საშუალებას იძლევა შეფასდეს კომპანიის ფინანსური საქმიანობის შედეგები.

## 1.2. ფინანსური ანალიზის პობლემები

როგორც ცნობილია, ნებისმიერი ორგანიზაციის მიზანია მოგება და მისი მაქსიმიზაცია. ერთის მხრივ, გარე ანალიტიკოსი, ორგანიზაციის მიღებული შემოსავლის ოდენობის საფუძველზე ვერ იტყვის არის თუ არა საწარმოს მოგების ოდენობა ოპტიმალური მოცემულ დროში. საქმე ის არის, რომ იგივე შედეგი შეიძლება მიღწეული იქნას სხვადასხვა თანხების და

ფონდების ოდენობის ინვესტირებით, ან უფრო ეფექტიანი მეთოდის შერჩევით. შესაბამისად, ეფექტიანობა შეიძლება განიმარტოს, როგორც უკეთესი შედეგის მიღება ნაკლები დანახარჯით. როგორც ზემოთ აღინიშნა, ორგანიზაციის მუშაობის მიზანი და, კერძოდ, ფინანსური საქმიანობის - არის მოგება; ამიტომ, ფინანსური საქმიანობის ეფექტიანობა შესაძლებელია განისაზღვროს, როგორც უფრო მეტი მოგების მიღება.

ფინანსური საქმიანობის კომპლექსური ანალიზი შეიძლება ჩატარდეს სხვადასხვა ხარისხით, დეტალიზაციით, რაც დამოკიდებულია მის მოცულობაზე და ინფორმაციის სისწორეზე.

შეიძლება ითქვას, რომ ფინანსური ანალიზი განსხვავდება მისი ამოცანების, ჩატარების ტიპის, გამოყენებული მეთოდოლოგიის მიხედვით. ამოცანების მიხედვით არსებობს: აქტივების, დაფინანსების წყაროების და გადამხდელუნარიანობის ანალიზი და ასე შემდეგ.

ფინანსური ანალიზი შეიძლება დაიყოს: შემსრულებლების, ანალიზის მიმართულების, დეტალიზაციის, ჩატარების ტიპების მიხედვით.

ფინანსური ანალიზის ჩატარებისას შეიძლება გამოყენებულ იქნას სხვადასხვა სახის მეთოდები: ვერტიკალური, ჰორიზონტალური, კოეფიციენტების ანალიზი და ასე შემდეგ.

ფინანსური ანალიზის მომზადებისას შესაძლებელია გამოყენებულ იქნას ასევე ინფორმაციის სხვადასხვა წყარო : შიდა ან გარე წყაროები.

ზემოდ მოყვანილი მოკლე დახასიათებიდან ჩანს, თუ რა სირთულეს წარმოადგენს ფინანსური ანალიზის ჩატარება. ამ სირთულის დასაძლევად მნიშვნელოვანი ამოცანაა ფინანსური და ეკონომიკური საქმიანობის, ფინანსური ანალიზის ავტომატიზაცია, რომელიც დიდ როლს ასრულებს ორგანიზაციის ეკონომიკური ეფექტიანობის გაუმჯობესებაში, მისი მენეჯმენტისა და ფინანსური მდგომარეობის განმტკიცებაში.

საწარმოს ფინანსური და ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზის მეთოდი შეიძლება განხორციელდეს როგორც ტრადიციული, ასევე კომპიუტერული ტექნოლოგიების მეშვეობით. ამ უკანასკნელ შემთხვევაში

საგრძობლად მცირდება შრომის და სამუშაო დროის ხარჯები. ავტომატიზაციის ინსტრუმენტების გამოყენებით ჩატარებულ ფინანსურ ანალიზს რიგი უპირატესობები გააჩნია: ინფორმაციის შეგროვების, ჩაწერისა და დამუშავებისთვის კომპიუტერული ტექნიკის გამოყენება; კომპიუტერების მუშაობის ინტერაქტიული რეჟიმის შესაძლებლობა; მოთხოვნის მიხედვით ინფორმაციის გაცემის შესაძლებლობა; კონტროლისა და ანალიტიკური ფუნქციების შესასრულებლად ფინანსური სამსახურის პერსონალის დროის განთავისუფლება; შეცდომების აღმოფხვრა; გაანგარიშების სიზუსტის მნიშვნელოვანი ზრდა; ინფორმაციის სწრაფად გაცვლის უნარი.

დღესდღეობით შექმნილია რიგი პროგრამები, რომლებიც განკუთვნილია ორგანიზაციის ფინანსური და ეკონომიკური საქმიანობის სრულფასოვანი ანალიზისათვის. ისინი ავლენენ ორგანიზაციის განვითარების ძირითად ტენდენციებს, ახდენენ დაგეგმვისა და პროგნოზირების ძირითადი სტანდარტების გამოთვლას, ეკონომიკური სუბიექტის კრედიტუნარიანობის შეფასებას, ფინანსური ანალიზის ჩატარებას და საწარმოს მუშაობის ძირითადი ინდიკატორების მონიტორინგს. ამ პროგრამების მიზანია საწარმოო საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის პროდუქტიულობის გაზრდა, ეკონომიკური მაჩვენებლების გაუმჯობესება, ინფორმაციის დამუშავების სისწრაფე და ეფექტიანობა ორგანიზაციის ფინანსური ანალიზის დროს, ასევე ინფორმაციული სისტემების დანერგვით ხარჯების შემცირება. პროგრამული პროდუქტების დახმარებით შესაძლებელია საპროგნოზო ფინანსური ანგარიშების წარმოება (ბალანსი, მოგება/ზარალის ანგარიში, ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიში), აგრეთვე ეკონომიკური ეფექტიანობის მაჩვენებლების გაანგარიშება.

საფინანსო საქმიანობის სწორად წარმართვას ემსახურება ასევე მათი ბიზნეს-პროცესების აგება. როგორც ცნობილია. ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება-დანერგვის შედეგად საწარმოს აქვს გარკვეული შედეგები,

როგორც არის: პროცესების შესრულების დროის შემცირება მათი ხარისხის ზრდასთან ერთად; საქმიანობის შედეგების შეფასების შესაძლებლობის არსებობა; ოპერაციების შეთანხმებულობის უზრუნველყოფა; პროცესების ღირებულებისა და ზედნადები ხარჯების შემცირება; პერსონალის მოტივირების შესაძლებლობა.

იმის მიუხედავად რომ კომპანიის საქმიანობა, განსაკუთრებით საშუალო და მსხვილი ბიზნესის შემთხვევაში, ხშირად ორიენტირებულია პროცესებზე, რაც იძლევა კარგ შედეგებს, საფინანსო საქმიანობა რჩება აღნიშნულის საზღვრების გარეთ. საქმე ის არის, რომ თანამედროვე ორგანიზაციებში რთულია საფინანსო სამსახურის საქმიანობა, ამოცანათა ნაკრები; მათ მუშაობას უყენებენ განსაკუთრებულ მოთხოვნებს, ვინაიდან მათ ეფექტიან მუშაობაზე დამოკიდებულია ორგანიზაციის წარმატებულობა. განსაკუთრებულ სირთულეს წარმოადგენს ფინანსური ანალიზის ჩტარება, რომელიც ამ მიზეზის გამო ხშირად ხორციელდება გარე ძალების მიერ; შესაბამისად უნდა ითქვას რომ სირთულეს წარმოადგენს ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესების აგება, ვინაიდან აქ გამოიყენება დიდი რაოდენობის და მაღალი სირთულის მეთოდები და მიდგომები.

ნებისმიერი ტიპის ბიზნეს-პროცესის ეფექტიანობის შეფასების მიზნით გამოიყენება სპეციალური მაჩვენებლები - KPI, ანუ მიზნობრივი მაჩვენებლები. ისინი წარმოადგენენ შესრულების მაჩვენებლების სისტემას; მიზნის მიღწევადობის გაზომვის ინსტრუმენტს, რომელიც ეხმარება ორგანიზაციას, განსაზღვროს სტრატეგიული და ტაქტიკური მიზნების მიღწევის დონე და იძლევა შესაძლებლობას შეფასდეს მისი მდგომარეობა და სტრატეგიის განხორციელება. KPI-ის გამოყენება შესაძლებლობას იძლევა გაუმჯობესდეს უკვე არსებული ბიზნეს-პროცესები, კომპანიის თანამშრომლების ყოველდღიურ მუშაობას დაუკავშირდეს კომპანიის სტრატეგიული მიზნები, შეფასდეს კომპანიის საქმიანობა შერჩეული ინდიკატორების ფარგლებში, და ა.შ. რაც ხელს უწყობს შევხედოთ არსებული მდგომარეობა სტრატეგიულ პერსპექტივაში.

რაც შეეხება ფინანსური სამსახურის და განსაკუთრებით ფინანსური ანალიზის KPI სისტემის შერჩევას - ესეც განსაკუთრებული სირთულის ამოცანას წარმოადგენს.

ზუსტად აღნიშნული მიზეზების გამო წინამდებარე სადისერტაციო ნაშრომში დასმულია და ამოხსნილია შემდეგი ამოცანები:

1. ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესების შემუშავება;
2. KPI-სისტემის შემუშავება ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესებისათვის;
3. ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესების მოდელირება და ანალიზი მისი ოპტიმიზაციის და მასში ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენების ეფექტიანობის შეფასების მიზნით.

## **თავი 2. ორგანიზაციების ფინანსური ანალიზი**

### **2.1. ფინანსური ანალიზის მიზნები და ამოცანები**

ფინანსური ანალიზის მიზანია საწარმოს, კომპანიის, ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის დადგენა, შეფასება და დახასიათება, მისი განვითარების ძირითადი შესაძლებლობების იდენტიფიცირება, მომავალი ფინანსური სტრატეგიის გადაწყვეტილებების შემუშავების მხარდაჭერა.

ფინანსური ანალიზის ამოცანებია [6]:

1. აქტივების ანალიზი;
2. დაფინანსების წყაროების ანალიზი;
3. გადამხდელუნარიანობის ანალიზი (ლიკვიდურობა);
4. ფინანსური სტაბილურობის ანალიზი;
5. ფინანსური შედეგების და მომგებიანობის ანალიზი;
6. საქმიანობის აქტივობის ანალიზი (ბრუნვადობა);
7. ფულადი ნაკადების ანალიზი;
8. ინვესტიციების და კაპიტალის ინვესტიციების ანალიზი;
9. საბაზრო ღირებულების ანალიზი;
10. გაკოტრების ალბათობის ანალიზი;
11. ფინანსური მდგომარეობის კომპლექსური შეფასება;
12. ფინანსური პროგნოზების მომზადება;
13. დასკვნებისა და რეკომენდაციების მომზადება;

ორგანიზაციის ფინანსური და ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზის მიზანია არა მხოლოდ კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის დადგენა, შეფასება და მისი განვითარების იდენტიფიცირება, არამედ მომავალი ფინანსური სტრატეგიის ამომწურავი გადაწყვეტილებების შემუშავება.

### **2.2. ფინანსური ანალიზის როლი და ფუნქციები**

ფინანსური ანალიზი ყველა ეკონომიკური აგენტისთვის აუცილებელი ელემენტია. მფლობელებისთვის ფინანსური ანგარიშგების ანალიზის გამოყენებით ახდენენ კაპიტალის უკუგების გაზრდის დაგეგმვას, კრედიტორები და ინვესტორები ანალიზს აკეთებენ, რათა მათი რისკები



მინიმუმამდე შემცირდეს გაცემულ სესხებსა და ჩადებულ დეპოზიტებზე და ა.შ.

ანალიზის მიზანია არა მარტო კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის დადგენა და შეფასება, არამედ მუდმივად განახორციელოს სამუშაო მისი გაუმჯობესების მიზნით. კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობასთან დაკავშირებული ანალიზი გვიჩვენებს, თუ რომელი მიმართულებით არის სამუშაო ჩასატარებელი, ეს იძლევა კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის ყველაზე მნიშვნელოვან ასპექტებს და ყველაზე სუსტი პოზიციების იდენტიფიცირებას.

საწარმოს ფინანსური საქმიანობის შესახებ ინფორმაციის ძირითადი წყარო ფინანსური ანგარიშგებაა. მაგალითად, საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის შეფასებისას, საბანკო სტრუქტურები ეფუძნება ფინანსური ანგარიშგების ანალიზს და მსესხებლის დაპირების შეფასებას. ამდენად, ფინანსური ანალიზი თანამედროვე საბაზრო პირობებში აუცილებელი ატრიბუტია და მისი როლი უფრო და უფრო გაძლიერდება, რადგან ის საბოლოო შედეგის საფუძველს წარმოადგენს.

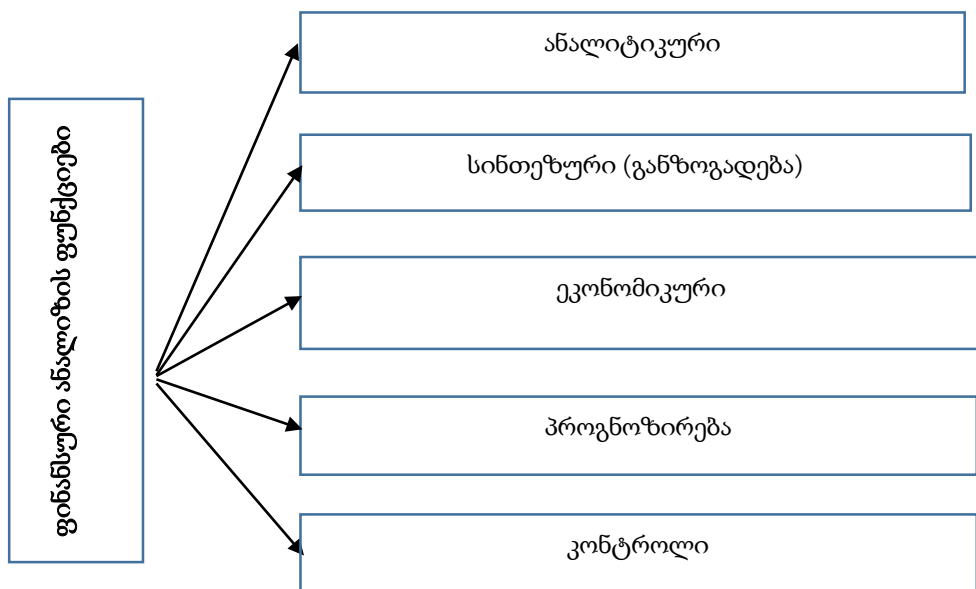
ამრიგად, ფინანსური ანალიზი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს მენეჯმენტის მიერ მმართველობითი გადაწყვეტილებების მიღებისას, იმის გათვლასწინებით როდესაც ხდება კომპანიის მიმდინარე მდგომარეობის შეფასება და კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის სტრუქტურული ცვლილებების დინამიკაზე დაკვირვება.

ფინანსური ანალიზი ახორციელებს შემდეგ ფუნქციებს: ანალიტიკური, სინთეზური (განზოგადება), ეკონომიკური, პროგნოზირება და კონტროლი. ნახ.3-ზე წარმოდგენილია ფინანსური ანალიზის ფუნქციები.

სინთეზური (განზოგადება) ფუნქცია საშუალებას გვაძლევს შეჯამდეს სხვადასხვა ობიექტების ანალიზში მიღებული დასკვნები სხვადასხვა გზით. ჰორიზონტალური სინთეზური შეფასება საშუალებას იძლევა ჩამოყალიბდეს ზოგადი დასკვნები, გამოვლინდეს ძირითადი პრობლემები და იქონიოს რეზერვები თითოეული ობიექტის საკითხის გადასაჭრელად ფინანსურ

ანალიზში. ვერტიკალური სინთეზური შეფასება საშუალებას იძლევა შეფასდეს კომპანიის ფინანსური მდგომარეობა ფინანსური ანალიზის ერთ-ერთი მეთოდის საფუძველზე: გრაფიკული, ტაბულური ან კოეფიციენტების მიხედვით. ზოგადი სინთეზური შეფასება აერთიანებს ჰორიზონტალურ და ვერტიკალურ სინთეზურ შეფასებებში მიღებულ დასკვნებს.

პროგნოზირების ფუნქცია გამოიყენება ფინანსური დაგეგმვისა და კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის მართვის გადაწყვეტილებების გავლენის შეფასებისას.



ნახ.3 ფინანსური ანალიზის ფუნქციები

ეკონომიკური ფუნქცია გამოიხატება იმით, რომ, ერთის მხრივ, ფინანსური ანალიზი ეფუძნება საბუღალტრო მონაცემებს, რომელიც ასახავს საწარმოს კუთვნილ საშუალებებს და მათ მოძრაობას, ხოლო მეორეს მხრივ, ფინანსური ანალიზის შედეგები გამოიყენება საწარმოების მიერ წარმოების პროცესის გასაუმჯობესებლად და შემოსავლის მოპოვების გზით.

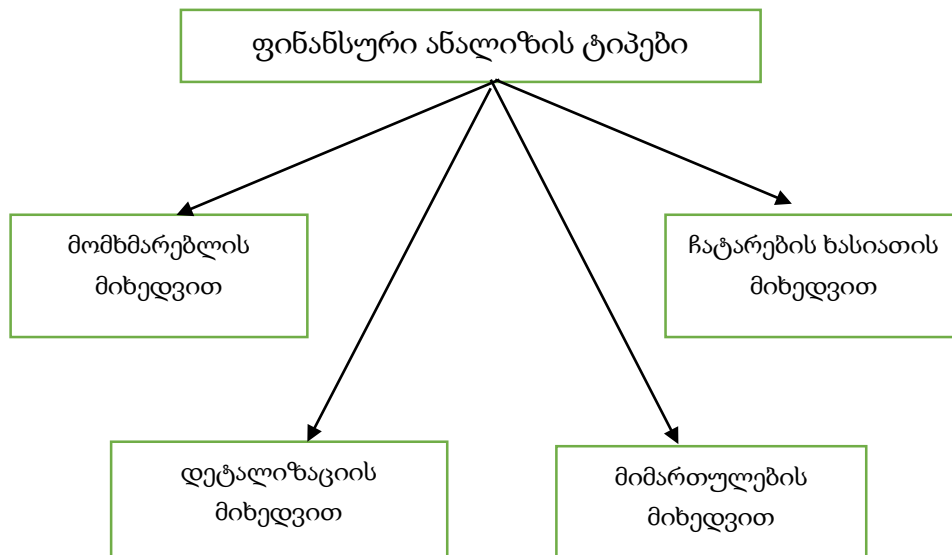
კონტროლის ფუნქცია აფასებს რომელი ტიპის წარმოებაა მომგებიანი და რომელი არა; რამდენად ეფექტურად იყენებს საკუთარ და ნასესხებ კაპიტალს. კონტროლის ფუნქციის საფუძველზე, ფინანსური ანალიზი

შეიძლება კლასიფიცირებული იყოს დროის მიხედვით, სუბიექტის მიხედვით, სიხშირით, კვლევის მოცულობით.

### 2.3. ფინანსური ანალიზის ტიპები

ფინანსური ანალიზი შეიძლება დაიყოს შემდეგ ტიპებად [7]: მომხმარებლის მიხედვით, ჩატარების ხასიათის მიხედვით, მიმართულების მიხედვით, დეტალიზაციის მიხედვით.

ნახ.4-ზე წარმოდგენილია ფინანსური ანალიზის სახეობები.



ნახ.4 ფინანსური ანალიზის სახეობები

#### მომხმარებლების მიხედვით

აქ გამოყოფენ შემდეგ სახეობებს:

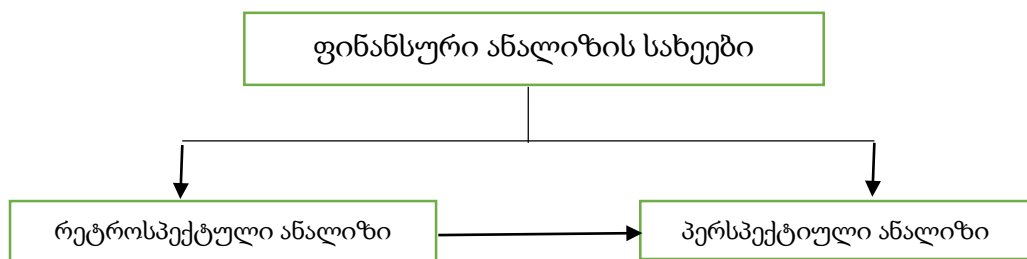
- შიდა ფინანსური ანალიზი - ფინანსური ანალიზი ხორციელდება კომპანიის თანამშრომლების მიერ;
- გარე ფინანსური ანალიზი - ფინანსური ანალიზი ხორციელდება იმ პირების მიერ, რომლებიც არ მუშაობენ კომპანიაში.

გარე ფინანსური ანალიზი ხორციელდება მესამე მხარის, მოწვეული სპეციალისტის ან ორგანიზაციის მიერ. როგორც წესი, ასეთ მხარეს

წარმოადგენენ აუდიტორული ფირმები. გარე ანალიზი, ერთის მხრივ, ნაკლებად დეტალური და ფორმალურია, თუმცა მეორეს მხრივ უფრო ობიექტურია და, როგორც წესი, უფრო კვალიფიციური სპეციალისტების მიერ ხორციელდება. შიდა ფინანსური ანალიზის საინფორმაციო ბაზა გაცილებით უფრო ფართოა, რაც საშუალებას იძლევა გათვალისწინებულ მთელი შიდა ინფორმაცია, რომელიც გარე ანალიტიკოსებისთვის მიუწვდომელია, მაგრამ, მეორეს მხრივ, შიდა ანალიზი უფრო სუბიექტურია.

### მიმართულების მიხედვით

მიმართულების მიხედვით არსებობს რეტროსპექტიული და პერსპექტიული ფინანსური ანალიზის სახეები [8]. ფინანსური ანალიზის მიმართულებები სქემატურად გამოსახულია ნახ.5-ზე.

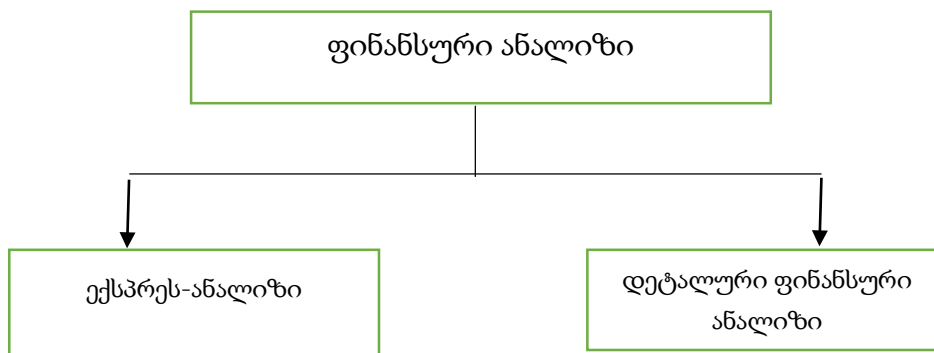


ნახ.5. კომპანიის ფინანსური მდგომარეობისა და კომპანიის ფინანსური შედეგების ანალიზის სახეები

- რეტროსპექტიული ანალიზი - ეფუძნება გარკვეული პერიოდის (ჩვეულებრივ თვეში, კვარტალში, წელიწადში) მდგომარეობის შეფასებას. იგი არის წარსულ ფინანსურ ინფორმაციაზე დაყრდნობით ანალიზი;
- პერსპექტიული ანალიზი - იქმნება მომავალში საბალანსო ინდიკატორების შესაძლო მნიშვნელობების განსაზღვრის მიზნით. იგი არის სამომავლო ფინანსური გეგმების ანალიზი და პროგნოზები;

## დეტალიზაციის მიხედვით

დეტალიზაციის მიხედვით კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი მოიცავს ორ ეტაპს, რომელიც წარმოდგენილია სქემატურად ნახ.6-ზე.



ნახ.6. კომპანიის ფინანსური ანალიზის ჩატარების ეტაპები დეტალიზაციის მიხედვით

აქ განხილავენ:

- ექსპრეს-ანალიზი - ანალიზი ხორციელდება ძირითადი ფინანსური მაჩვენებლების მიხედვით;
- დეტალური ფინანსური ანალიზი - ანალიზი ხორციელდება ყველა ფინანსური მაჩვენებლის მიხედვით. იძლევა კომპანიის მდგომარეობის სრულ აღწერას.

ფინანსური ანგარიშგების ექსპრეს-ანალიზი არის ფინანსური ანალიზი, რომლის ჩატარებისთვისაც საკმარისია ჩვეულებრივი ბალანსი და მოგება ზარალის უწყისი. შეზღუდული საწყისი მონაცემების მიუხედავად, ამ ანალიზით შესაძლებელია დასკვნების გამოტანა კომპანიის მდგომარეობის ისეთ ასპექტებზე, როგორცაა: ფინანსური სტაბილურობა და გადახდისუნარიანობა, თავისუფალი ფულადი სახსრების არსებობის ან არარსებობის შესახებ, ფულადი ნაკადების მართვის პოლიტიკის შესახებ. მისი მთავარი მიზანია საწარმოო სუბიექტის ქონებრივი მდგომარეობისა და ეკონომიკური განვითარების ეფექტიანობის მკაფიო და მარტივი შეფასება.

ფინანსური ანგარიშგების ექსპრეს-ანალიზი წარმოადგენს სწრაფი დიაგნოსტიკის საუკეთესო გადაწყვეტილებას საწარმოში არსებული მდგომარეობის გამოსავლენად, რათა გადაწყდეს, თუ რა დონეზეა საჭირო ანალიზის დეტალიზაცია და რა დამატებითი მონაცემები შეიძლება იყოს მოსაძიებელი.

ფინანსური ანგარიშგების ექსპრეს ანალიზი იძლევა შესაძლებლობას მიღებულ იქნას ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ ზოგადი წარმოდგენა მოკლე ვადაში. მისი მოხერხებულობაა - ანალიზის საინფორმაციო ბაზის სიმარტივე - ეს ორი ძირითადი ფორმა (ბალანსი და მოგება/ზარალის უწყისი), პირველ რიგში, სტანდარტულია და მეორე, მათი შევსება/წარდგენა ისედაც სავალდებულოა კომპანიებისთვის ბუღალტრული აღრიცხვის, ანგარიშგებისა და აუდიტის ზედამხედველობის სამსახურსა და სტატისტიკის ორგანოების სტრუქტურებში.

ზუსტი ფინანსური ანგარიშგების ციფრებს და შემუშავებულ ექსპრეს-ანალიზის მეთოდოლოგიას შეუძლია მოგვაწოდოს საწარმოს მდგომარეობის კომპლექსური სურათი, რაც აუცილებელია სერიოზული მართვის გადაწყვეტილებების მისაღებად.

ჯამში შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ექსპრეს ანალიზი იძლევა სურათს კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის დეტალური ანალიზის მიზანშეწონილობის შესახებ.

კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის დეტალური ანალიზი მოიცავს შემდეგ ძირითად მიმართულებებს:

- შედარებითი ანალიტიკური ბალანსის აგება და ანალიზი;
- ლიკვიდურობისა და გადახდისუნარიანობის ანალიზი;
- ორგანიზაციის გადახდისუნარიანობის შეფასების კრიტერიუმების სისტემის ანალიზი;
- ფინანსური სტაბილურობის (მდგრადობის) ანალიზი;
- საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის სრული რეიტინგული შეფასება;
- საქმიანობის აქტივობის ანალიზი (საქმიანობის ეფექტიანობა);

- მომგებიანობის და რენტაბელობის ანალიზი;
- ბაზარზე საწარმოს პოზიციის შეფასება.

დეტალური ანალიზი შეიძლება მოიცავდეს ასევე დებიტორული დავალიანების, კრედიტორული დავალიანების; გრძელვადიანი აქტივების ბრუნვისა და გამოყენების ანალიზს.

#### **ჩატარების ხასიათის მიხედვით**

- ფინანსური ანგარიშგების ანალიზი - ანალიზი ბუღალტრული აღრიცხვის ანგარიშგების მიხედვით;
- საინვესტიციო ანალიზი - ინვესტიციების და კაპიტალშენატანების ანალიზი;
- ტექნიკური ანალიზი - კომპანიის ფასიანი ქაღალდების ღირებულებითი გრაფიკის ანალიზი;
- სპეციალური ანალიზი - ანალიზი სპეციალური დავალებით.

### **2.4. ფინანსური ანალიზის მეთოდები**

საწარმოთა ფინანსური მდგომარეობის შეფასება და საწარმოს ფინანსური საქმიანობა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს საბაზრო გარემოში ბიზნეს სუბიექტების ნორმალური ფუნქციონირების უზრუნველსაყოფად, რის გამოც შეიქმნა ანალიტიკური სამუშაოს გარკვეული მეთოდოლოგიური ინსტრუმენტები [9].

საწარმოს ფინანსური და ეკონომიკური მდგომარეობის ანალიზისა და შეფასების მეთოდოლოგია მიზნად ისახავს საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის მართვის უზრუნველყოფას და საბაზრო ეკონომიკის ბიზნეს-პარტნიორთა ფინანსური სტაბილურობის შეფასებას.

არსებობს ფინანსური ანალიზის სხვადასხვა მეთოდები, არჩევანის უფლება დამოკიდებულია კონკრეტულ ამოცანებზე და მათთვის საჭირო მოცულობაზე.

ფინანსური ანალიზის მეთოდების დამახასიათებელი ნიშნებია: მაჩვენებლების სისტემის გამოყენება, მათ შორის ურთიერთობათა იდენტიფიცირება.

ფინანსური ანალიზის გამოყენების მეთოდები შეიძლება დაიყოს ორ ჯგუფად: ტრადიციული და მათემატიკური. პირველ ჯგუფში შედის: აბსოლუტური, ფარდობითი და საშუალო სიდიდეების გამოყენება; შედარების მიღება, დაჯგუფების ანგარიშები, ჯაჭვის ჩანაცვლების მიღება.

დღესდღეობით, ფინანსური ანგარიშგების ანალიზისთვის ძირითადად გამოიყენება შემდეგი მეთოდები: ჰორიზონტალური ანალიზი, ვერტიკალური ანალიზი, ტენდენციის ანალიზი, ფინანსური კოეფიციენტის მეთოდი, შედარებითი ანალიზი, ფაქტორული ანალიზი.

საერთაშორისო ფინანსური ანგარიშგების სტანდარტების გადასვლის პირობებში აუცილებელია უფრო თანამედროვე მათემატიკური მეთოდების გამოყენება: კორელაციის ანალიზი, რეგრესიული ანალიზი და ა.შ. ფინანსური ანალიზის მათემატიკური მეთოდების გამოყენება სათანადოდ აფასებს საწარმოს ფინანსურ და ეკონომიკურ საქმიანობას და შესაძლებლობას იძლევა გარკვეული ტენდენციები გამოვყოს ძირითად ფინანსურ მაჩვენებლებში.

ასევე აუცილებელია ექსპერტთა შეფასების, სცენარების, ფსიქოლოგიური, მორფოლოგიური და სხვა სახის არაფორმალური მეთოდების გამოყენება, ისინი ეფუძნება ანალიტიკური პროცედურების აღწერას ლოგიკურ დონეზე.

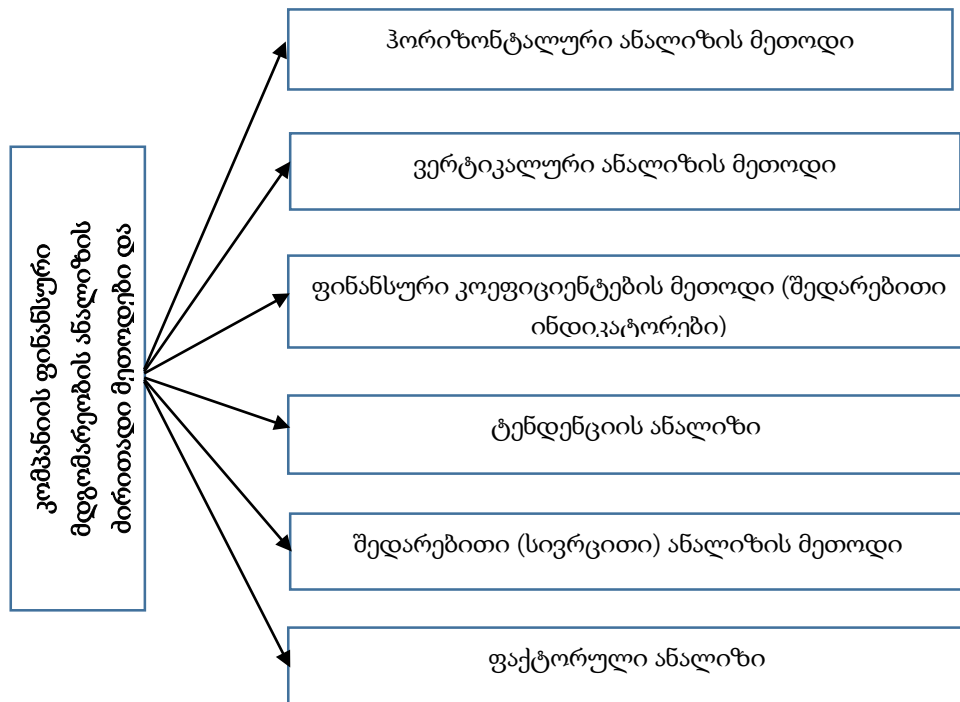
დღეისათვის თითქმის შეუძლებელია ნებისმიერი მეცნიერების მეთოდებისა და ტექნიკის იზოლაცია. ასე რომ ფინანსურ ანალიზში გამოიყენება სხვადასხვა მეთოდები, რომლებსაც შესაძლოა ადრე არ იყენებდნენ.

ფინანსური მდგომარეობის ანალიზის ძირითადი მეთოდები [10]. საწარმოს ფინანსური შედეგები წარმოდგენილია ნახ.7-ზე.



ინფლაციის დროს, ფიქსირებული აქტივების ხშირი გადაფასებისას, ფინანსური მდგომარეობის ანალიზში მიზანშეწონილია შედარებითი ღირებულებების გამოყენება.

სიღრმისეული ანალიზისთვის გამოიყენება სხვა მეთოდებიც.



ნახ. 7. კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის ანალიზის ძირითადი მეთოდები და შედეგები

დავახასიათოთ ფინანსური ანალიზის ძირითადი მეთოდები [11]:

1. ჰორიზონტალური ანალიზი - ჰორიზონტალური ანალიზის მეთოდი გარკვეული დროის განმავლობაში საბუღალტრო ანგარიშგების თითოეული პოზიციის შედარებაა. ჰორიზონტალური მეთოდის ფარგლებში, ანალიზი ხორციელდება აბსოლუტურ და შედარებით ღირებულებებში [12];
2. ვერტიკალური (სტრუქტურული) ანალიზი - განსაზღვრავს საბოლოო ფინანსური მაჩვენებლების სტრუქტურას;

3. ტენდენციის ანალიზი და პროგნოზირება - ეს არის თითოეული ანგარიშის პოზიციის შედარება წინა პერიოდების ანალოგიურ პოზიციასთან და ტენდენციის განსაზღვრა. ტენდენციის დახმარებით, ფორმირდება მაჩვენებლების შესაძლო მნიშვნელობები [13];

4. ფინანსური კოეფიციენტების მეთოდი (შედარებითი ინდიკატორები) არის ინდიკატორების ურთიერთობების და ურთიერთკავშირის განმარტება;

5. შედარებითი (სივრცითი) ანალიზი - ეს შეიძლება იყოს ინდივიდუალური ინდიკატორების ინტრა-ეკონომიკური შედარება, ასევე სხვა სუბიექტების ან ფირმის საშუალო ეკონომიკური მონაცემების ამ ფირმის მაჩვენებლების შიდა-ეკონომიკური შედარება.

სივრცითი ანალიზი ხასიათდება ეკონომიკური ერთეულის ფინანსური სტაბილურობის ინდიკატორებთან შედარება საშუალო ღირებულებებში [14];

6. ფაქტორული ანალიზი - არის კვლევის განსაზღვრული მეთოდების გამოყენებით ინდიკატორის გავლენის ანალიზი;

7. შემაჯამებელი და დაჯგუფების მეთოდი;

8. ბალანსის მეთოდი;

9. კორელაციის ანალიზი - სტატისტიკური მონაცემების დამუშავების მეთოდი, რომლითაც იზომება ორ ან რამოდენიმე ცვლადს შორის კავშირის სიძლიერე. ეს შეიძლება იყოს ერთი შერჩევის ორ მახასიათებელს შორის კავშირი. კორელაციური ანალიზი გვეხმარება დავადგინოთ. შეიძლება თუ არა ვიწინასწარმეტყველოთ ერთი ცვლადის მნიშვნელობა, თუ ვიცით მეორე ცვლადის სიდიდე [14];

10. მგრძობელობის ანალიზი.

ბალანსის ვერტიკალური და ჰორიზონტალური ანალიზი - ორი ხშირად გამოყენებადი მეთოდებია. ჰორიზონტალური და ვერტიკალური ანალიზი გამოიყენება მრავალი კომპანიის მიერ ფინანსური ანგარიშგების ანალიზისა და კომპანიის შემოსავლების გაზრდის მიზნით, კომპანიის სტაბილური პოზიციის შენარჩუნების მიზნით. ასევე, ანალიზის ეს მეთოდები გამოიყენება ინვესტორების, ბანკების და სხვა კრედიტორების მიერ დაფინანსების დროს რისკების შესამცირებლად.

### **ბალანსის ვერტიკალური ანალიზი**

საბალანსო ფურცლის ვერტიკალური ანალიზს ასევე უწოდებენ სტრუქტურულს, რადგან იგი აჩვენებს საბოლოო ბალანსის მონაცემების სტრუქტურას შედარებითი სიდიდეების სახით. ვერტიკალური ანალიზის დროს ანგარიშგება საბოლოო ჯამში გამოისახება პროცენტული სახით. ამ ტიპის ანალიზი საშუალებას იძლევა დავინახოთ ბალანსის ცალკეული ელემენტების ცვლილება, მაგალითად, რა მოხდა კომპანიის საბრუნავ კაპიტალში, დებიტორული, კრედიტორული დავალიანება როგორია წინა წლებთან შედარებით. პროცენტული მაჩვენებლები ნათლად აჩვენებს, თუ როგორ მოხდა გადახრა და რომელი მიმართულებით, რომელიც ნათლად ასახავს, რამდენად გაუარესდა ან გაუმჯობესდა სიტუაცია.

ვერტიკალურ ანალიზში მთლიანი აქტივები ასი პროცენტით არის ასახული და ყოველი ცალკეული აქტივების ჯგუფი წარმოადგენს საბაზისო ღირებულების პროცენტულ წილს. პროცენტული მაჩვენებელი გამოითვლება თითოეული სტრიქონის გაყოფით ანალიზის პერიოდის ნაშთზე (ბალანსის ვალუტაში) და გამრავლებული 100%-ზე. ცხრილი 1-ში მოყვანილია ვერტიკალური ანალიზის მაგალითი. აღნიშნულ მაგალითში საბრუნავი საშუალებები 01/01/2015 წლისთვის შეადგენს 450 110-ს, ამ თანხას ვყოფთ ნაშთზე 775 600 და ვამრავლებთ 100% -ზე. 2015 წლის 1 იანვრის მდგომარეობის მაჩვენებელი შეადგენს 58.03% ( $450\ 110 / 775\ 600 * 100$ ). ანალოგიურად, გამოვითვლით პროცენტულ მაჩვენებელს 01/01/2016,

რაც 63.28% -ს შეადგენს. გამოდის, რომ მიმდინარე აქტივები გასულ წელთან შედარებით 5.25% -ით გაიზარდა.

ცხრილი 1. ბუღალტრული ბალანსის ვერტიკალური ანალიზის მაგალითი

№ n/n	ორგანიზაციის ბალანსი	მონაცემების მნიშვნელობა		ვერტიკალური ანალიზი	
		01.01.2015	01.01.2016	01.01.2015	01.01.2016
	<b>აქტივები</b>	<b>775 600</b>	<b>810 400</b>	<b>100 %</b>	<b>100%</b>
1.	<b>საბრუნავი საშუალებები</b>	<b>450 110</b>	<b>512 800</b>	<b>58,03%</b>	<b>63,28 %</b>
1.1.	სასაქონლო- მატერიალური საშუალებები	51 000	45 300	6,57%	5,59%
1.2.	მოკლევადიანი დებიტორული დავალიანება	270 600	390 000	34,81%	48,12%
1.3.	ფულადი საშუალებები და მოკლევადიანი ფინანსური ინვესტიციები	128 510	77 500	16,57%	9,56%
2.	<b>ძირითადი საშუალებები</b>	<b>325 490</b>	<b>297 600</b>	<b>41,97 %</b>	<b>36,72%</b>
2.1.	შენობები და ნაგებობები	266 600	246 050	34,37%	30,36%
2.2.	ამორტიზაცია	58 890	51 550	7,54%	6,36%
	<b>პასივი</b>	<b>771 100</b>	<b>809 300</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

<b>3.</b>	<b>საკუთარი კაპიტალი</b>	<b>373 900</b>	<b>448 500</b>	<b>48,49%</b>	<b>55,42%</b>
<b>4.</b>	<b>გრძელვადიანი ვალდებულებები</b>	<b>100 700</b>	<b>94 500</b>	<b>13,06%</b>	<b>11,68%</b>
<b>5.</b>	<b>მოკლევადიანი ვალდებულებები</b>	<b>296 500</b>	<b>266 300</b>	<b>38,45%</b>	<b>32,86%</b>

ანალიზის შედეგების მიხედვით, ნათელია, რომ საბრუნავი კაპიტალი კომპანიის აქტივების 63% -ს შეადგენს და ამ მაჩვენებლის ზრდა გამოიწვია დებიტორული დავალიანების ზრდამ. ასევე მცირდება ძირითადი საშუალებების რაოდენობა მათი განკარგვის შედეგად. ბალანსის პასივებში ნაჩვენებია, რომ მოკლევადიანი ვალის წილი არის ბალანსის ღირებულების 1/3 და მნიშვნელოვან ცვლილებებს არ განიცდის. გრძელვადიანი დავალიანება ოდნავ შემცირდა და საკუთარი კაპიტალის წილი მთლიან ანგარიშზე 50% -ს შეადგენს, რაც კომპანიის სტაბილურობის საშუალო დონეს მიუთითებს.

### **ბალანსის ჰორიზონტალური ანალიზი**

ჰორიზონტალური ანალიზი ხელს უწყობს ბუღალტრული ბალანსის მაჩვენებლების ცვლილებების შესწავლას დროის მიხედვით. შესაძლებელია ვიპოვოთ ცვლილებები მიმდინარე და წინა წლის განმავლობაში, შესაძლებელია გავიგოთ პოზიტიური შედეგი მივიღეთ თუ უარყოფითი. ანალიზისთვის აიღება, ნებისმიერი ორი ან სამი პერიოდის ხანგრძლივობა, შეიძლება ეს იყოს კვარტალური ან წლიური. ბალანსის პერიოდების მიხედვით ანალიზის ფარგლებში, კეთდება როგორც აბსოლუტური მაჩვენებლების შედარება ფულად გამოხატულებაში, ისე ფარდობითი მაჩვენებლების შედარება პროცენტულ გამოხატულებაში. მაგალითად, რა მოუვიდა დებიტორულ დავალიანებას წლის მანძილზე. ქვემოთ მოყვანილია ცხრილი 2-ის სახით ორგანიზაციის ჰორიზონტალური ფინანსური ანალიზის მაგალითი. მაგალითიდან ჩანს, რომ დებიტორული დავალიანება 44% -ით გაიზარდა.

ბალანსის ჰორიზონტალური და ვერტიკალური ანალიზი ერთმანეთს ავსებს და ერთდროულად შეიძლება იქნას გამოყენებული.

ცხრილი 2. ორგანიზაციის ჰორიზონტალური ფინანსური ანალიზის მაგალითი

№	აქტივი	მონაცემების მნიშვნელობა		ჰორიზონტალური ანალიზი	
		01.01.2015	01.01.2016	აბსოლუტური ცვლილებები	ცვლილებები, %
	<b>აქტივები</b>	<b>775 600</b>	<b>810 400</b>	<b>34 800</b> <b>(810 400 – 775 600)</b>	<b>4,49</b> <b>(34 800/810 400) x 100</b>
1.	<b>საბრუნავი საშუალებები</b>	<b>450 110</b>	<b>512 800</b>	<b>62 690</b>	<b>13,93</b>
1.1.	სასაკონლო-მატერიალური საშუალებები	51 000	45 300	- 5700	- 11,18
1.2.	მოკლევადიანი დებიტორული დავალიანება	270 600	390 000	119 400	44,12
1.3.	ფულადი საშუალებები და მოკლევადიანი ფინანსური ინვესტიციები	128 510	77 500	- 51 010	- 39,69
2.	<b>ძირითადი საშუალებები</b>	<b>325 490</b>	<b>297 600</b>	<b>- 27 890</b>	<b>- 8,57</b>
2.1.	შენობები და ნაგებობები	266 600	246 050	- 20 550	- 7,71

2.2.	ამორტიზაცია	58 890	51 550	- 7 340	- 12,46
	<b>პასივი</b>	<b>771 100</b>	<b>809 300</b>	<b>38 200</b>	<b>4,95</b>
3.	საკუთარი კაპიტალი	373 900	448 500	74 600	19,95
4.	გრძელვადიანი ვალდებულებები	100 700	94 500	- 6200	- 6,16
5.	მოკლევადიანი ვალდებულებები	296 500	266 300	- 30 200	- 10,18

### ფინანსური კოეფიციენტების ანალიზის მეთოდი (შედარებითი ინდიკატორები)

ფინანსური კოეფიციენტების ანალიზის მეთოდი ერთ-ერთი ყველაზე პოპულარული მეთოდია ფინანსურ ანალიზში. ფინანსური კოეფიციენტები - ეს არის საწარმოო ანგარიშების სხვადასხვა ფორმების მონაცემების თანაფარდობა. კოეფიციენტების სისტემა უნდა აკმაყოფილებდეს გარკვეულ მოთხოვნებს:

- თითოეულ კოეფიციენტს უნდა ჰქონდეს ეკონომიკური მნიშვნელობა;
- კოეფიციენტები განიხილება მხოლოდ დინამიკაში (სხვაგვარად ძნელია მათი გაანალიზება);
- ანალიზის დასასრულს საჭიროა გამოთვლილი კოეფიციენტების მკაფიო ინტერპრეტაცია. კოეფიციენტების ინტერპრეტაციას წარმოადგენს თითოეული კოეფიციენტისათვის შემდეგი კითხვების სწორი პასუხები:
  - როგორ არის გათვლილი და რა ერთეულებში იზომება;
  - რა მიზანს ემსახურება და რამდენად საინტერესოა ანალიზისთვის;

- რას გვეუბნება კოეფიციენტის მაღალი ან დაბალი მაჩვენებელი, რამდენად მცდარი შეიძლება იყოს. როგორ შეიძლება გაუმჯობესდეს ეს მაჩვენებელი.

სწორად რომ მოხდეს კონკრეტული საწარმოს ფინანსური ანალიზი, აუცილებელია ვიქონიოთ გარკვეული სტანდარტი. ამ მიზნით გამოიყენება ნორმატიული და საშუალო შეწონილი მაჩვენებლები, ანუ შეირჩევა ბაზა მიღებული გაანგარიშებული ინდიკატორების შედარებისთვის.

უნდა აღინიშნოს, რომ კოეფიციენტების ანალიზი უნდა იყოს სისტემატური. ერთი ან რამდენიმე კოეფიციენტი შეიძლება არაფრის შესახებ საუბრობდეს, ან მათ შეიძლება შეცდომაში შეგვიყვანონ, მაგრამ სწორი კომბინაციით, კომპანიის მენეჯმენტისა და ეკონომიკური მდგომარეობის ცოდნით, რომელშიც იმყოფება ორგანიზაცია, კოეფიციენტების ანალიზი საშუალებას მოგვცემს დავინახოთ სწორი სურათი.

ფინანსური კოეფიციენტები ტრადიციულად დაჯგუფებულია შემდეგ ძირითად კატეგორიებად (ნახ.8):

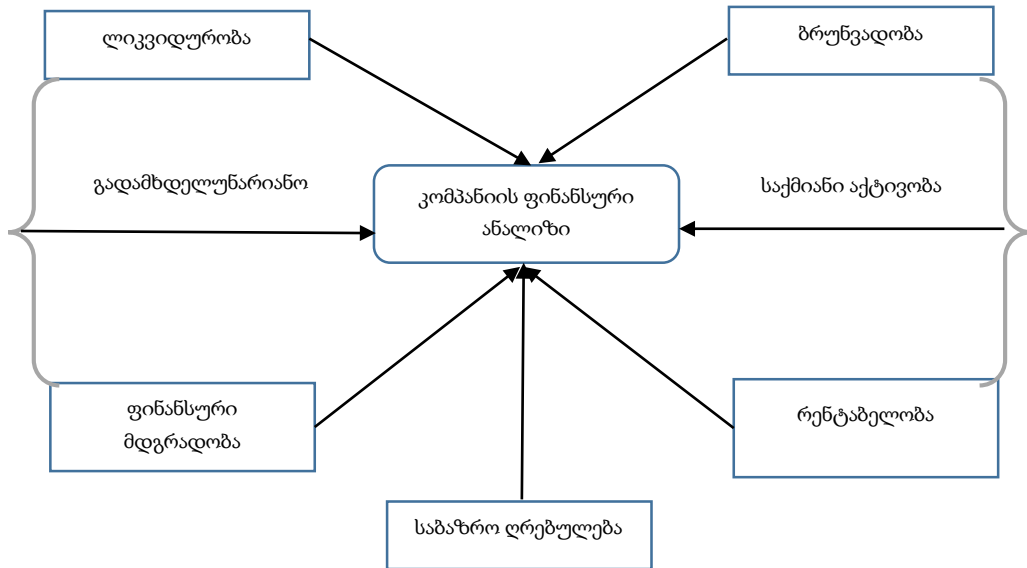
- მოკლევადიანი გადახდისუნარიანობა (ლიკვიდურობა);
- გრძელვადიანი გადახდისუნარიანობა (ფინანსური სტაბილურობა);
- აქტივების მართვა (ბრუნვის ინდიკატორები);
- მომგებიანობა (რენტაბელობა);
- საბაზრო ღირებულება.

გადახდისუნარიანობა ნიშნავს, რომ კომპანიას აქვს საკმარისი ფულადი საშუალებები ან მისი ექვივალენტი ანგარიშსწორების გადასახდელად, რომელიც მოითხოვს დაფარვას. ამდენად, გადახდისუნარიანობის მთავარი ნიშნებია ის ფაქტი, რომ კომპანიას აქვს საკმარისი თანხები მიმდინარე ანგარიშზე და არ გააჩნია ვადაგადაცილებული გადასახდელები [16].

ლიკვიდურობის და ფინანსურ სტაბილურობის კოეფიციენტები ზეგავლენას ახდენს კომპანიის გადამხდელუნარიანობაზე. ბრუნვადობისა და მომგებიანობის კოეფიციენტები მიუთითებენ საწარმოს აქტიურ



საქმიანობაზე. საბოლოო ჯამში, საბაზრო ღირებულების კოეფიციენტები შეიძლება ასახავდეს კომპანიის საინვესტიციო მიმზიდველობას.



ნახ.8. ფინანსური კოეფიციენტების ძირითადი კატეგორიები

### შედარების ანალიზის მეთოდი

ეს მეთოდი ხორციელდება საანგარიშო პერიოდის ფინანსური მაჩვენებლების წინა პერიოდთან (საბაზისო) ან დაგეგმილთან შედარებით.

## 2.5. ფინანსური ანალიზის კონკრეტული სახეობები

### კაპიტალის დაბრუნების ანალიზი

პროდუქციისა და ფინანსური რესურსების გამოყენების ეფექტიანობა აისახება მოგების ოდენობით. ეს არის ბიზნესის გაფართოებისთვის გამოყოფილი თანხების ერთ-ერთი ძირითადი წყარო, რაც უზრუნველყოფს ორგანიზაციის საინვესტიციო მიმზიდველობას. მოგების გარეშე გარანტირებული არ არის ერთიანი ეკონომიკური ერთეულის გრძელვადიანი არსებობა. აქედან გამომდინარე, ორგანიზაციის საქმიანობის ეფექტიანობის გაზრდა არის კაპიტალის ყოველ ერთეულის მოგების ზრდა.

### **კაპიტალის სტრუქტურა და მისი მომგებიანობა**

კაპიტალის სტრუქტურის ანალიზი, რომელშიც შესწავლილია ლიკვიდურობა, კერძოდ, საკმარისი მდგრადობა, საჭიროა არა მარტო წარმოებისა და გაყიდვებთან დაკავშირებული ხარჯების განხორციელებისთვის, არამედ რომ მოხდეს ბიუჯეტში გადასახადების გადახდა, კრედიტორებთან დვალთანების დაფარვები. აქედან გამომდინარე, განსაკუთრებული ყურადღება ეთმობა აქტივების შედგენასა და სტრუქტურის ანალიზს, მათი გამოყენების ეფექტიანობას და წარმოების და კომერციული ციკლის ხანგრძლივობის ცვლილებების იდენტიფიცირებას. ასევე ამ სფეროში შეისწავლება დაფინანსების ადეკვატურობა და მისი წყაროების ოპტიმალური სტრუქტურა. განსაკუთრებული ყურადღება ექცევა სახსრების წყაროების კომპოზიციისა და სტრუქტურის შესწავლას, ფინანსური რისკების შემცირების ზომებს.

### **ფინანსური სტაბილურობა და დიაგნოსტიკა**

ფინანსური სტაბილურობა უნდა გავიგოთ, როგორც ფინანსური რესურსების მდგომარეობა, რომელიც უზრუნველყოფს ეკონომიკური ხარჯების თვითდაფინანსებას და ეკონომიკური ერთეულის გადამხდელუნარიანობას. მთავარი, ფინანსურ საქმიანობაში არის სწორი ორგანიზაცია და საბრუნავი საშუალებების გამოყენება. აქედან გამომდინარე, საბრუნავი საშუალებების რაციონალური გამოყენების საკითხებს ფინანსური მდგომარეობის ანალიზის პროცესში დიდი ყურადღება ეთმობა[18].

საწარმოს ფინანსური სტაბილურობის გავლენა ვლინდება შემდეგი ფაქტორებით [19]:

- საწარმოს პოზიცია სასაქონლო ბაზარზე;
- ხარისხიანი პროდუქციის წარმოება;
- კომპანიის დამოკიდებულება გარე ინვესტორებსა და კრედიტორებზე;
- გადახდისუნარო კრედიტორების ხელმისაწვდომობა;

- ბიზნესისა და ფინანსური ოპერაციების ეფექტიანობა.
- ფინანსური სტაბილურობის მახასიათებელი მოიცავს ანალიზს:
  - ეკონომიკური სუბიექტის აქტივების შემადგენლობა და განაწილება;
  - ფინანსური რესურსების წყაროების დინამიკა და სტრუქტურა;
  - საკუთარი საბრუნავი საშუალებების ხელმისაწვდომობა;
  - კრედიტორული დავალიანება;
  - საბრუნავი საშუალების ხელმისაწვდომობა და სტრუქტურა;
  - დებიტორული დავალიანება;
  - გადახდისუნარიანობა.

საწარმოს ფინანსური სტაბილურობის რაოდენობრივი შეფასების ამოცანას არ გააჩნია შეფასების ერთიანი მიდგომა. ანალიზის სხვადასხვა მეთოდებში შესული მაჩვენებლები შეიძლება მნიშვნელოვნად განსხვავდებოდეს როგორც რაოდენობრივი თვალსაზრისით, ასევე გაანგარიშების მეთოდის მიხედვით. სწორედ ეს ხსნის იმას რომ ანალიტიკოსებს აქვთ განსხვავებული პრიორიტეტები და დამოკიდებულება გარკვეული მაჩვენებლების მიმართ. თუმცა შეიძლება ჩამოყალიბდეს აღნიშნულის ორი მიზეზი: ა) ანალიტიკოსების დამოკიდებულება საწარმოს აქტივების და საშუალებების წყაროების მიმართ; ბ) მოკლევადიანი ვალდებულებების როლის ინტერპრეტაციის განსხვავება.

საწარმოს საფინანსო სტაბილურობის შეფასებისადმი მიდგომის განსხვავების პირველი მიზეზი არ არის მნიშვნელოვანი მაჩვენებლების რაოდენობის თვალსაზრისით, მაგრამ ძალიან მნიშვნელოვანია მისი შინაარსით. რასაკვირველია, კოეფიციენტები, რომელიც გამოითვლის საბალანსო ვალდებულებებს მნიშვნელოვანია ამ ანალიზის შემთხვევაში, მაგრამ ამ მაჩვენებლების გამოყენებით ფინანსურ სტაბილურობა ნაკლებად იქნება სრული - მნიშვნელოვანია არა მხოლოდ ის, საიდან შემოდის თანხა, არამედ სად არის ინვესტირებული, რა არის ჩადებული ინვესტიციების სტრუქტურის სახით გრძელვადიან პერსპექტივაში.

განსხვავებული მიდგომის მეორე მიზეზი არანაკლებ მნიშვნელოვანია. ამ ჯგუფის მრავალი მაჩვენებელი განსხვავებულია შინაარსის მიხედვით, ეს დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა არის შეფასების წყარო და რა გრადაცია არის შერჩეული ანალიტიკოსის მიერ შესაფასებლად. ყველაზე ზოგად შემთხვევებში, შესაძლებელია 3 პარამეტრის გამოყენება გაანგარიშებისათვის: ა) ყველა წყაროდან; ბ) გრძელვადიანი წყაროებიდან; გ) ფინანსური სახის წყაროებიდან, რომლებიც განისაზღვრება როგორც საკუთარი კაპიტალი, საბანკო კრედიტები და სესხები.

საწარმოს ყველაზე სრულყოფილად ფინანსური სტაბილურობა შეიძლება გამოაშკარავდეს აქტივებისა და ვალდებულებების ბალანსის შესწავლის საფუძველზე.

გრძელვადიანი ფულადი სახსრების მართვა, როგორც წესი, წარმოადგენს გადაწყვეტილების მიღებას ინვესტიციების დაფინანსების სფეროში. ეს ნიშნავს ანალიზს გადაწყვეტილების მიღებისას, თუ რამდენად გაფართოვდება ორგანიზაციის საქმიანობა, მაგალითად, ახალი ფიქსირებული აქტივების შეძენით. ასეთი გადაწყვეტილების მიღება არის არა მხოლოდ იმის გათვალისწინება, რომ მოხდეს ეკონომიკური სარგებლის გენერირება და მომავალში ასეთი ინვესტიციების შედეგად ფულის დადებითი ნაკადი გამომუშავება, არამედ ითვალისწინებს ფინანსირების წყაროების შერჩევას, რომელიც იგეგმება აქტივებისა და პასივების ბალანსირებისთვის, თანხების შემოდინების და გადინების უზრუნველყოფას, შესაბამისად უზრუნველყოფს საწარმოს ფინანსურ სტაბილურობას.

ფინანსური სტაბილურობის პრობლემის მოსაგვარებლად აუცილებელია ფინანსური ანალიზის გამოყენება, რაც შესაძლებელს გახდის რაციონალურად გამოიყენოს შეზღუდული რესურსები.

კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ ინფორმაცია მნიშვნელოვანია მრავალი მომხმარებლისთვის. თუმცა, თითოეული ჯგუფის წევრებს სხვადასხვა მიზნები და ამოცანები აქვთ კომპანიის

ფინანსური მდგომარეობის შეფასებისას. ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის ანალიზის დაწყებამდე საჭიროა განისაზღვროს შეფასების შესრულება. პირები ვისაც პირდაპირ ან არაპირდაპირ აინტერესებს საწარმოს ფინანსური მდგომარეობისა და მისი ობიექტური ანალიზის შესახებ ინფორმაცია არიან [20]:

1. საწარმოს მფლობელები - დაინტერესებულნი არიან საწარმოში მათი წილის შენახვით და გაზრდით;

2. თანამშრომლებს შორის არის მენეჯერების ჯგუფი, რომლებიც პირადად არიან დაინტერესებული კომპანიის ფინანსური მდგომარეობისა და პოზიციის განმტკიცებით თავისი საქმიანობის ყველა სფეროში. გარდა ამისა, მენეჯერები, როგორც წესი, ასევე არიან საწარმოს თანადამფინანსებლები, რაც ზრდის მათ დანაკარგებს გაკოტრების შემთხვევაში. ეს არიან მენეჯერები, რომლებსაც შეუძლიათ მიიღონ მაქსიმალური ინფორმაცია კომპანიის სტატუსისა და საქმიანობის შესახებ, რომლის შესწავლის საფუძველზე წარმოებს პროდუქციის, კომერციული და ფინანსური საქმიანობის მენეჯერული გადაწყვეტილებები;

3. კომპანიის თანამშრომლები დაინტერესებულნი არიან კომპანიაში მათი სამუშაო ადგილის შენარჩუნების პერსპექტივებით, ხელფასების გაზრდით, სოციალური შეღავათებით და ა.შ.;

4. კრედიტორების დაინტერესება მდგომარეობს კომპანიის სტაბილური ფინანსური მდგომარეობის შენარჩუნებაში, რაც სესხების დროული დაფარვის საშუალებას იძლევა.

ფინანსური ანალიზის წყვეტს ამოცანებს აბსოლუტური და შედარებით ფინანსური მაჩვენებლების დინამიკის შესწავლით[21].

### **ფინანსური მართვის სისტემაში ფინანსური მაჩვენებლები და განმსაზღვრელი ფაქტორები**

ფინანსური ანალიზის სისტემაში მნიშვნელოვანი ადგილი უკავია ანალიტიკური ინდიკატორების იერარქიული აგებულების უნივერსალურ პრინციპებს. ინდიკატორთა სისტემა უნდა ასახავდეს რეალურ პროცესებსა

და მოვლენებს, და ინდიკატორების რაოდენობა საკმარისი უნდა იყოს ეკონომიკური საქმიანობის ობიექტური შეფასებისა და ფინანსური პოტენციალის მისაღწევად, ასევე ფარული რეზერვების ფინანსური მაჩვენებლებისა და ბიზნესის ღირებულების ზრდისთვის.

სისტემა უნდა შეიცავდეს ეკონომიკური საქმიანობის როგორც შედეგობრივ, ისე ფაქტობრივ პარამეტრებს. რომელიც ქმნის ერთმანეთთან მჭიდროდ დაკავშირებულ ეკონომიკურ პროდუქტიულობას. ამ თვალსაზრისით, ეკონომიკური მოვლენებისა და პროცესების ასახვისთვის ინდიკატორების სისტემის შერჩევა (ანალიზის ობიექტები) მნიშვნელოვანი მეთოდოლოგიური საკითხია ფინანსურ ანალიზში. იმაზე, თუ ანალიზისთვის შერჩეული მაჩვენებლები რამდენად ასახავს შესასწავლ მოვლენების ფენომენის არსს დამოკიდებულია მის შედეგებზე.

ბიზნეს-სუბიექტის სხვადასხვა ბიზნეს-პროცესები აისახება ეკონომიკურ ინდიკატორთა სისტემაში, რომელიც არ არის სტატიკური, მაგრამ დამოკიდებულია ბიზნესის სპეციფიკაზე, მენეჯმენტის საჭიროებებზე და მთლიანად კონკრეტული სუბიექტის ეკონომიკისა და საბაზრო ეკონომიკის განვითარების დონეზე.

იმისათვის რომ ეკონომიკის ინდიკატორების სისტემა წარმატებით ახდენდეს ბიზნესის მდგომარეობის დიაგნოსტიკას, იგი უნდა:

- ასახავდეს რეალურ ფინანსურ-ბიზნეს პროცესებს;
- საკმარისი უნდა იყოს საიმედო ობიექტური შეფასების ჩამოყალიბებისთვის;
- მოიცავდეს დარგობრივ და ორგანიზაციულ ზოგად და კერძო ინდიკატორებს, რომელიც დამახასიათებელია მენეჯერული სპეციფიკისთვის;
- შეიცავდეს როგორც შედეგობრივ მაჩვენებლებს, ისე ფაქტობრივ პარამეტრებს, რომლებიც საშუალებას აძლევს სხვადასხვა სცენარებისა და სტრატეგიის განვითარებას ბიზნესის განვითარებისთვის.

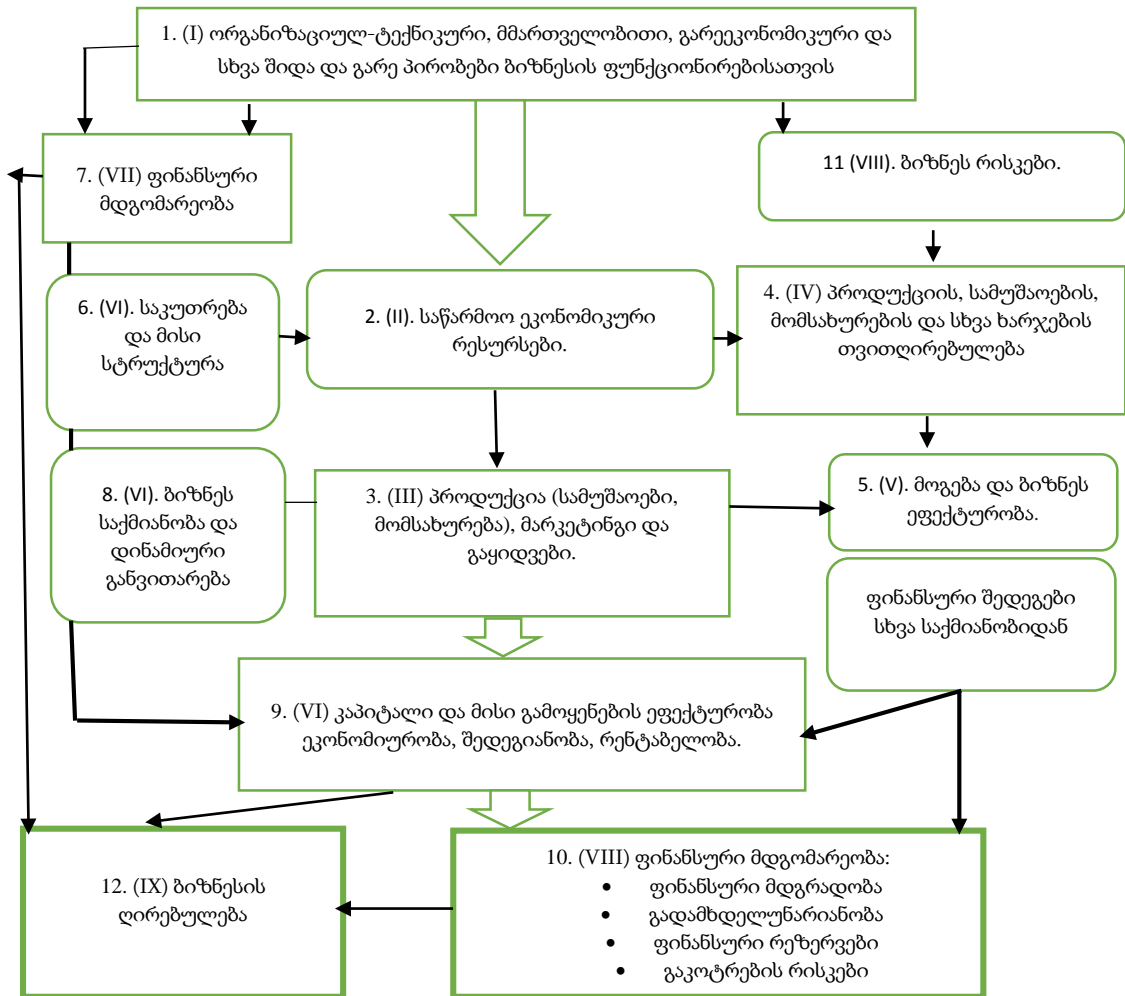
ნახ.9-ზე წარმოდგენილია ანალიტიკური ინდიკატორების ჩამოყალიბების დიაგრამა და მათი ურთიერთკავშირი ეკონომიკის მართვის სისტემაში, რომელიც წარმოადგენს ერთ-ერთ კომპანიაში ფინანსური ანალიზის ჩატარების მაგალითს, დაფუძნებულს ანალიტიკურ ინდიკატორებზე. აღნიშნული მაგალითის მოყვანა განპირობებულია მისი კომპლექსურობიდან გამომდინარე.

ერთის მხრივ, ინდიკატორების სისტემა ასახავს წარმოება-ეკონომიკური პოტენციალის ხელმისაწვდომობას და ბიზნესის ფუნქციონირების გარე და შიდა ფაქტორების გავლენას, ფინანსურ უზრუნველყოფას და ბიზნესის საქმიანობის შედეგებს, მეორე მხრივ, ავლენს მიზეზობრივ კავშირებს მაჩვენებლებს შორის, რომელიც დამახასიათებელია ცალკეული ბიზნეს-პროცესებისთვის, ეხმარება უკეთ იყოს გაგებული პრობლემები და გამოვლინდეს საწარმოების ეკონომიკაში დისბალანსი.

ეს სქემა ლოგიკურად არის დაკავშირებული ცხრილ 3-თან, რომელიც ასახავს ფინანსური ანალიზის (I – IX) ფუნქციონალური სფეროების ურთიერთობას, ამ სფეროების ეკონომიკურ მაჩვენებლებს და ამ მიმართულებით ბიზნესის ფუნქციონირებისა და განვითარების განმსაზღვრელ ფაქტორებს.

რეალიზაციიდან მიღებული შემოსავლების და თვითღირებულების შედარებით მაჩვენებელი ახდენს მოგებისა და გაყიდვების რენტაბელობის განსაზღვრას, ასევე ღირებულებით ხარჯებს ერთეულ პროდუქციაზე. წარმოების მოცულობის მაჩვენებლების შედარება, ახასიათებს კაპიტალის რეპროდუქციას და ბრუნვას. მიღებული მაჩვენებლები, თავის მხრივ, ერთად განსაზღვრავენ კომპანიის აქტივების რენტაბელობის დონეს. საერთო მომგებიანობის დონე ასახავს არა მარტო პროდუქციის გაყიდვიდან მოგებას, არამედ სხვა ფინანსურ შედეგებს. ფინანსური გეგმის განხორციელებაზე, ერთი მხრივ, და საბრუნავი საშუალებების ბრუნვაზე, მეორეს მხრივ, დამოკიდებულია საწარმოს ფინანსური მდგომარეობა და გადახდისუნარიანობა; საწარმოს ეკონომიკის მდგომარეობის შეფასება;

აქტივობის პერსპექტივები და პოტენციალის არსებობა; განსაზღვრავს ბიზნესის ღირებულებას.



ნახ.9. ანალიტიკური ინდიკატორების ჩამოყალიბების სქემა და მათი ურთიერთკავშირი ეკონომიკური ორგანიზაციის მართვის სისტემაში.

ტექნიკური და ორგანიზაციული დონის მაჩვენებლებით და წარმოების სხვა პირობებით ხასიათდება:

- საწარმოს ნორმალური ფუნქციონირებისათვის საჭირო მასალისა და ფინანსური რესურსების ხელმისაწვდომობა და მისი წარმოების პროგრამის განხორციელება;
- წარმოების სტრუქტურა, მართვის სტრუქტურა, პროდუქციის კონცენტრაციის დონე და პროდუქციის სპეციალიზირება, წარმოების



ციკლის ხანგრძლივობა, შრომის ტექნიკური და ენერგეტიკული ტექნიკა, მექანიზაციის ხარისხი და ავტომატიზაცია, ტექნოლოგიური პროცესების პროგრესიურობა და სხვა;

- მარკეტინგული საქმიანობის უნარი - შეისწავლოს პროდუქციის მოთხოვნა, მათი კონკურენტუნარიანობა, გაყიდვების ბაზარი, სავაჭრო ორგანიზაცია, რეკლამა და სხვა.

კომპანიის ძირითადი საშუალებების გამოყენების ძირითადი მაჩვენებლებია რენტაბელობის ფონდი, კაპიტალის პროდუქტიულობა, კაპიტალის ინტენსივობა, საშუალო აქტივების საშუალო წლიური ღირებულება, ცვეთა. ფიქსირებული აქტივების თვისობრივი მახასიათებლებია ცვეთა, განახლებისა და მოდერნიზაციის კოეფიციენტები.

მატერიალური რესურსების (მასალები, ნედლეული, ელექტროენერგია, საწვავი და ა.შ.) გამოყენებას ახასიათებს გაანალიზებული პერიოდისთვის გამოყენებული მასალების ღირებულება, გაყიდვების შემოსავალში მატერიალური ხარჯების წილი, რომელიც განსაზღვრავს თვითღირებულებას და, შესაბამისად, მოგების ოდენობას.

შრომითი რესურსების გამოყენების ინდიკატორები მოიცავს საწარმოების უსაფრთხოებაზე შრომის რესურსით, შრომის პროდუქტიულობას, ხელფასის ოდენობას. ეს ქვესისტემა ასევე აფასებს სამუშაო დროის ფონდისა და სახელფასო ფონდის გამოყენებას და ადარებს პროდუქტიულობის ზრდას საშუალო სახელფასო ზრდასთან.

პროდუქციის წარმოებისა და გაყიდვების ინდიკატორებია: თვითღირებულების, პროდუქციის სტრუქტურა, მათი ხარისხი, წარმოების რიტმი, პროდუქციის გაყიდვის მოცულობა, საწყობებში მზა პროდუქციის ნარჩენები.

წარმოების თვითღირებულების ინდიკატორები - ეს არის პროდუქციის წარმოებისა და გაყიდვებისთვის გაწეული სრული ხარჯების ოდენობა, მათ შორის ელემენტები, საექსპორტო ნივთები, პროდუქციის ტიპები, ასევე

პროდუქციის ღირებულება ერთ ერთეულზე, ინდივიდუალური პროდუქციის ღირებულება და სხვა. მოგება და ბიზნესის მომგებიანობა პირდაპირ დამოკიდებულია წარმოების ხარჯების სიდიდეზე.

მოგებისა და რენტაბელობის მაჩვენებლები - ყველაზე მნიშვნელოვანია საწარმოს ეფექტურობის დასახასიათებლად. ესენია: წმინდა და საბალანსო მოგება, გაყიდვების რენტაბელობა, აქტივების რენტაბელობა და ა.შ.

კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის მაჩვენებლები მოიცავს ინდიკატორებს, რომლებიც ახასიათებენ კომპანიის კაპიტალის ხელმისაწვდომობასა და სტრუქტურას, საკუთარი და მოზიდული სახსრების გამოყენების ინტენსიურობასა და ეფექტურობას, გადახდისუნარიანობას, კრედიტუნარიანობას, საინვესტიციო მიმზიდველობას, ფინანსური სტაბილურობას, გაკოტრების რისკის გამოყენებას.

ცხრილი 3. ეკონომიკური მაჩვენებლების მიმართულებების ურთიერთქმედება და მართვის ანალიზის სისტემის ფუნქციონირების ფაქტორები

ფუნქციონალური მიმართულებები	მაჩვენებლები, მახასიათებლები, კრიტერიუმები მიმართულებების ჭრილში	განმსაზღვრელი ფაქტორები
I. ორგანიზაციის, ტექნიკური, მენეჯერული, უცხოური ეკონომიკური და სხვა შიდა და გარე პირობები ბიზნესის ფუნქციონირებისათვის	სპეციალიზაციის კოეფიციენტი. თანამშრომლობის კოეფიციენტი. ფიქსირებული აქტივების განახლების კურსი. მართვის ეფექტურობის თანაფარდობა მოდერნიზაციის კოეფიციენტი.	საქმიანობის ტიპი. რეგიონალური კუთვნილება. მონოპოლიზაციის დონე, კონკურენცია. სესხის თანხების საპროცენტო განაკვეთები. საგარეო სავაჭრო პოლიტიკა

	<p>იმპორტირებული აღჭურვილობის წილი საწარმოო აქტივებში.</p> <p>ქონების საერთო ღირებულების სამრეწველო აქტივების წილი</p>		
<p>II.</p> <p>ეკონომიკური რესურსები :</p> <p>1. წარმოების პოტენციალი;</p> <p>2. მატერიალური ხარჯები ;</p> <p>3. შრომის რესურსები.</p>		<p>ფიქსირებული აქტივების ღირებულება, უძრავი ქონების წილი.</p> <p>ძირითადი აქტივების კაპიტალის ინტენსივობა (კაპიტალის პროდუქტიულობა).</p> <p>ფიქსირებული აქტივების გაუფასურების კოეფიციენტი.</p> <p>ცვეთა დონის (გაყიდვების შემოსავლების ცვეთის წილი).</p> <p>ფონდორენტაბელობა</p>	<p>სამრეწველო სპეციალობა (კაპიტალის ინტენსივობა). კომპანიის ზომა, ინდუსტრიის განვითარების ციკლი.</p> <p>რეგიონი და მისი მახასიათებლები სხვადასხვა სახის რესურსების ხელმისაწვდომობ ის თვალსაზრისით, რესურსების ფასების დონე</p>
		<p>მატერიალური ხარჯების დონე (გაყიდვების შემოსავალში წილი), მარაგების სტრუქტურა. პროდუქციის</p>	<p>საქმიანობის სფერო. ტექნოლოგიის დონე, ნედლეულისა და მასალების</p>

	<p>მატერიალური ინტენსივობა (მატერიალური დაბრუნება), მატერიალური ხარჯების რენტაბელობა</p>	<p>ხარისხი, ბიზნესის მოცულობა</p>
	<p>პერსონალის რაოდენობა. სახელფასო ფონდი. შრომის პროდუქტიულობა. პროდუქციის გადახდის მოცულობა. საწარმოო პერსონალის წილი თანამშრომელთა საერთო რაოდენობის მიხედვით, მუშების საშუალო ხელფასი</p>	<p>ინდუსტრიის განვითარების დონე, ეკონომიკურად აქტიური მოსახლეობის წილი, შრომითი რესურსების ხარისხი</p>
<p>III. პროდუქცია (სამუშაოები, მომსახურება), მარკეტინგი და გაყიდვები</p>	<p>შემოსავალი რეალიზაციიდან. სავაჭრო საქონელი, კომერციული პროდუქციის სტრუქტურა, კომერციულ პროდუქტებში დამატებული ღირებულების წილი, გაყიდვების შემოსავლების ზრდის მაჩვენებელი (ზრდა), პროდუქტის მარკეტინგის დონე, პროდუქციის ბაზრის</p>	<p>მოთხოვნა პროდუქციაზე. ფასების პოლიტიკა. რესურსების ხარისხი. პროდუქციის სტრუქტურა. პროდუქტის ხარისხი. პროდუქტის კონკურენტუნარიანობა</p>

	<p>სეგმენტში კომპანიის წილი.</p> <p>მომწოდებელთა და მომხმარებელთა ბაზრის მახასიათებლები</p>	
<p>IV - პროდუქციის სამუშაოების, მომსახურების და სხვა ხარჯების თვითღირებულება</p>	<p>თვითღირებულება ერთეულის ხარჯები კომერციული ხარჯები, მათი წილი გაყიდვების შემოსავლებში.</p> <p>ადმინისტრაციული ხარჯები, მათი წილი გაყიდვების შემოსავლებში, ფიქსირებული ხარჯების წილი, ცალკეული ფიქსირებული ხარჯები ერთეულში</p>	<p>მრეწველობის სპეციფიკა.</p> <p>საბუღალტრო პოლიტიკა.</p> <p>კონცენტრაციის დონე (კონკურენცია) პროდუქტის ბაზარზე</p>
<p>V. მოგება და ბიზნეს ეფექტურობა:</p> <p>- ძირითადი საქმიანობა;</p> <p>- ფულადი ნაკადები</p>	<p>მოგება:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o • მთლიანი მოგება;</li> <li>o • გაყიდვების მოგება;</li> <li>o • საბუღალტრო მოგება;</li> <li>o • წმინდა ეკონომიკური მოგება.</li> </ul> <p>საწარმოს რენტაბელობა.</p> <p>გაყიდვების რენტაბელობა.</p> <p>ძირითადი საქმიანობის რენტაბელობა.</p>	<p>საქმიანობის სფერო.</p> <p>ეკონომიკური რესურსების პროდუქტიულობა (დაბრუნება).</p> <p>მოთხოვნა პროდუქციის, შრომის, მომსახურების.</p> <p>საფასო ფაქტორები.</p> <p>საგადასახადო პოლიტიკა.</p>

	წმინდა ფულადი სახსრების რენტაბელობა.	ცვეთის პოლიტიკა
VI. კაპიტალი და მისი გამოყენების ეფექტურობა (ბიზნეს საქმიანობა და დინამიური ბიზნესის განვითარება)	<p>ფიქსირებული და მიმოქცევაში მყოფი კაპიტალის თანაფარდობა.</p> <p>საკუთარი და ნასესხები კაპიტალის თანაფარდობა.</p> <p>კაპიტალის ბრუნვა.</p> <p>ჩადებული კაპიტალის რენტაბელობა (ინვესტიცია).</p> <p>წარმოების ციკლის ხანგრძლივობა.</p> <p>ფინანსური ციკლის ხანგრძლივობა.</p> <p>მულტიპლიკატორი «კაპიტალიზაცია (წმინდა აქტივები) მოგება»</p>	<p>საქმიანობის სფერო.</p> <p>ბიზნესის ზომა.</p> <p>ბიზნესის მართვის ფორმა.</p> <p>მოთხოვნა პროდუქციაზე, შრომაზე, მომსახურებაზე.</p> <p>საბუღალტრო პოლიტიკა, შეთანხმების პოლიტიკა, საკრედიტო პოლიტიკა, დივიდენდის პოლიტიკა</p>
VII. ფინანსური მდგომარეობა	<p>ფინანსური დამოუკიდებლობის თანაფარდობა (მდგრადობა).</p> <p>გადახდისუნარიანობის კოეფიციენტი.</p> <p>სამუშაო კაპიტალის თანაფარდობა.</p> <p>მულტიპლიკატორები:</p> <p>o • «წმინდა აქტივები (კაპიტალიზაცია) / შემოსავლები»;</p>	<p>კაპიტალის სტრუქტურა</p> <p>მოთხოვნა პროდუქტებისთვის.</p> <p>მომგებიანობის თანაფარდობა და საშუალოვადიანი ინტერესი სესხის ფულით</p> <p>სარგებლობისათვის.</p>

	<p>o • «წმინდა აქტივები (კაპიტალიზაცია) / წმინდა მოგება»</p>	<p>ფინანსური პოლიტიკა</p>
<p>Viii. ბიზნეს რისკები</p>	<p>წარმოების ბერკეტი (საოპერაციო ბერკეტი), წარმოების ბერკეტის ეფექტი. ფინანსური ბერკეტი, ეფექტი ფინანსური ბერკეტები. კონცენტრაციის თანაფარდობა საბაზრო პოტენციური ინდიკატორები</p>	<p>ძირითადი საქმიანობის დანახარჯების სტრუქტურა. ბიზნესის დაფინანსების წყაროების სტრუქტურა. ფინანსური პოლიტიკა. კონცენტრაციის დონე (კონკურენცია) პროდუქტის ბაზარზე</p>
<p>IX. ბიზნესის ღირებულება</p>	<p>წმინდა აქტივების ღირებულება, წმინდა აქტივების ზრდის მაჩვენებელი, წმინდა აქტივების მომგებიანობა. საწარმოს ღირებულება, განსაზღვრული დანახარჯებით, შემოსავლებით, ბაზრის(ანალოგი) მეთოდებით</p>	<p>მიზნობრივი შეფასების კრიტერიუმები (არსებული ქონების კომპლექსი, ლიკვიდაცია, რეორგანიზაცია, საინვესტიციო) და მეთოდები</p>

ეს არის ფინანსური ანალიზის ეკონომიკური მაჩვენებლების ფორმირების ძირითადი დიაგრამა (ნახ.9) ბიზნეს-შეფასების კონტექსტში კომპანიის ფუნქციონირებასთან ერთად. თითოეულ მიმართულებას აქვს

როგორც განზოგადების (სინთეზური) ინდიკატორები, რომელიც ასახავს ურთიერთდამოკიდებულებას ყველა მიმართულებით, და ანალიტიკური მაჩვენებლები, რომლებიც ახასიათებენ ანალიზის თითოეული მიმართულებით შედარებით განსხვავებულ სისტემას.

## 2.6. ინფორმაციის წყაროები

ფინანსური მდგომარეობის გასაანალიზებლად გამოყენებულია ინფორმაციის შიდა და გარე წყაროები.

ფინანსური მდგომარეობის შესახებ ინფორმაციის ძირითადი წყარო, სადაც ჩანს კომპანიის მიერ შესრულებული ფინანსური ოპერაციები და ფინანსურ მდგომარეობაში განხორციელებული ცვლილებები, არის საბუღალტრო (ფინანსური) ანგარიშგება, რომელიც შესრულებულია სააღრიცხვო მონაცემების საფუძველზე.

ინფორმაცია საბაზრო პირობებში არის კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შეფასების ერთ-ერთი ყველაზე მნიშვნელოვანი რესურსი. ნებისმიერი კომპანიის საქმიანობა დამოკიდებულია საიმედო, სანდო, ობიექტური, დროული და ყოვლისმომცველი ინფორმაციის შექმნაზე.

ფინანსური ანალიზის ჩასატარებლად შეიძლება გამოყენებულ იქნას შემდეგი გარე მონაცემები, როგორც ფინანსური ანალიზის ინფორმაციის წყაროები:

- ეკონომიკის, ფინანსური სექტორის, პოლიტიკური და ეკონომიკური ვითარების მდგომარეობა;
- ვალუტის კურსი;
- ფასიანი ქაღალდების განაკვეთები, ფასიანი ქაღალდების შემოსავლიანობა;
- ალტერნატიული შემოსავლები;
- სხვა კომპანიების ფინანსური მდგომარეობის მაჩვენებლები.

ასევე გამოიყენება შიდა მონაცემები, უპირველეს ყოვლისა, საბუღალტრო და მმართველობითი ანგარიშგებები.



## 2.7. ფინანსური და ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზი

### ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებით

თანამედროვე სამყაროში საბაზრო კონკურენციის პირობებში სულ უფრო ფართოდ გამოიყენება საინფორმაციო ტექნოლოგიები. საინფორმაციო ტექნოლოგიები წარმატებით გამოიყენება წარმოების მართვაში, ვაჭრობაში, ბუღალტერიაში, საქმის წარმოებაში და ა. შ., რაც ხელს უწყობს ინფორმაციის ოპერატიულ და ზუსტ დამუშავებას.

შეიძლება ითქვას, რომ საწარმოს ინფორმაციულ სისტემებში ერთ-ერთი წამყვანი ადგილი უკავია ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის ინფორმაციულ სისტემებს, რაც გამოწვეულია იმ მონაცემებით, რომლებსაც ამუშავებს ეს სისტემები. თანამედროვე ფინანსური სამსახურის საქმიანობა წარმოუდგენელია კომპიუტერის და შესაბამისი ინფორმაციული სისტემების გამოყენების გარეშე.

საწარმოში ყველაზე მნიშვნელოვანი ამოცანაა ფინანსური და ეკონომიკური საქმიანობის ავტომატიზაცია [22] [23], ვინაიდან ფინანსური ანალიზი მნიშვნელოვან როლს ასრულებს ორგანიზაციის ეკონომიკური ეფექტიანობის გაუმჯობესებაში, მისი მენეჯმენტისა და ფინანსური მდგომარეობის განმტკიცებაში, და მისი ხარისხის ამაღლება ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებით ძლიერ გავლენას იქონიებს ორგანიზაციის საქმიანობის ხარისხზე.

საწარმოს ფინანსური და ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზის მეთოდი შეიძლება განხორციელდეს როგორც ტრადიციული, ასევე კომპიუტერული ტექნოლოგიების მეშვეობით. ამ უკანასკნელ შემთხვევაში საგრძნობლად მცირდება შრომის და სამუშაო დროის ხარჯები.

ავტომატიზებული ინსტრუმენტების ძირითადი უპირატესობებია:

- ინფორმაციის შეგროვების, ჩაწერისა და დამუშავებისთვის კომპიუტერული ტექნიკის გამოყენება;
- კომპიუტერების მუშაობის ინტერაქტიული რეჟიმის შესაძლებლობა;
- მოთხოვნის მიხედვით ინფორმაციის გაცემის შესაძლებლობა;

- კონტროლისა და ანალიტიკური ფუნქციების შესასრულებლად აღრიცხვის პერსონალის დროის განთავისუფლება;
- შეცდომების აღმოფხვრა უყურადღებობის შედეგად, რომელიც შეიძლება დაუშვას ადამიანმა;
- გაანგარიშების სიზუსტის მნიშვნელოვანი ზრდა;
- ინფორმაციის სწრაფად გაცვლას უნარი.

დღესდღეობით შექმნილია რიგი პროგრამები, რომლებიც განკუთვნილია ორგანიზაციის ფინანსური და ეკონომიკური საქმიანობის სრულფასოვანი შეფასებისთვის, ისინი ავლენენ ორგანიზაციის განვითარების ძირითად ტენდენციებს, ახდენენ დაგეგმვისა და პროგნოზირების ძირითადი პარამეტრების გამოთვლას, ეკონომიკური სუბიექტის კრედიტუნარიანობის შეფასებას, ფინანსური ანალიზის ჩატარებას და საწარმოს ძირითადი შესრულების ინდიკატორების მონიტორინგს.

ამ პროგრამების მიზანია საწარმოო საფინანსო-სამეურნეო საქმიანობის პროდუქტიულობის გაზრდა, ეკონომიკური მაჩვენებლების გაუმჯობესება, ინფორმაციის დამუშავების სისწრაფე და ეფექტიანობა ორგანიზაციის ფინანსური ანალიზის დროს, ასევე ინფორმაციული სისტემების დანერგვით ხარჯების შემცირება.

როგორც ცნობილია, ინფორმაციული სისტემა უზრუნველყოფს მონაცემთა დამუშავების შემდეგ შესაძლებლობებს:

- მონაცემთა შეყვანა;
- მონაცემების წაშლა;
- მონაცემთა რედაქტირება;
- შედეგების ავტომატური გაანგარიშება;
- გამომავალი ინფორმაციის ფორმირება ანგარიშების სახით.

შემდეგ მოყვანილია ამოცანები, რომელიც შეიძლება იყოს გადაწყვეტილი ამ პროგრამებით ფინანსურ საქმიანობაში:

- უსაფრთხოების გაუმჯობესება;

- საიმედოობის გაუმჯობესება;
- საწარმოს მატერიალური ხარჯების შემცირება;
- კლიენტის რეესტრის პროგრამული უზრუნველყოფის შექმნა;
- არსებული საინფორმაციო ტექნოლოგიების ანალიზი;
- არსებული ბიზნეს-პროცესების ანალიზი;
- გაანგარიშების ფორმალიზაცია.

შეგვიძლია ჩამოვთვალოთ რიგი ამოცანები, რომელიც ექვემდებარება ავტომატიზაციას ფინანსურ ანალიზში:

- შერჩეული მონაცემით ანალიზი;
- ლიკვიდურობის კოეფიციენტების ანალიზი;
- ბალანსის ლიკვიდობის ანალიზი;
- ფინანსური სტაბილურობის კოეფიციენტების ანალიზი;
- რენტაბელობის კოეფიციენტების ანალიზი
- ეკონომიკური ეფექტიანობის გათვლები;
- ფინანსური და ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზის ეფექტიანობის გაზრდა.

უნდა ავლნიშნოთ, რომ ფინანსური სამსახურის ქვედა დონის სამუშაოები ხორციელდება საბუღალტრო აღრიცხვაში, სადაც ივსება სააღრიცხვო ფორმები. მიწოდებული ინფორმაციის საფუძველზე, ბუღალტრული ამოცანები მარტივად ექვემდებარება ფორმალიზაციას. უფრო პრობლემურია მმართველობითი აღრიცხვის ინფორმატიზაცია, ვიანიდან აქ ადგილი აქვს მრავალ რთულ ამოცანას და დიდი ინფორმაციულუნაკადებს. ფინანსური ანალიზის დონეზე ანალიტიკოსი ინფორმაციული სისტემის გამოყენებით, გამოითვლის ეკონომიკურ მაჩვენებლებს, ქმნის ანგარიშს და წარუდგენს საწარმოს ხელმძღვანელებს. უფრო ზედა დონეზე ინფორმაციული სისტემები უდნა ეხმარებოდეს ფინანსური მენეჯმენტის ამოცანების გადაჭრას[24].

შეიძლება ითქვას, რომ ფინანსური ინფორმაცია მნიშვნელოვან ადგილს იკავებს საწარმოს ინფორმაციის სხადასხვა სახეობებს შორის,

ვინაიდან ის არის მატარებელი ისეთი მონაცემების, რომელთა საფუძველზე შესაძლებელია ანალიზი გაუკეთდეს საწარმოს საქმიანობას და შედგენილ იქნას მისი სამომავლო გეგმები. იმისდა მიხედვით, ვისთვის არის განკუთვნილი ფინანსური ინფორმაცია ის შეიძლება ატერებდეს ინფორმაციულ (მაგალითად, სტატისტიკის ორგანოები), საკონტროლო (საგადასახადო ორგანოები), და ანალიტიკურ (ხელმძღვანელობა) ხასიათს.

როგორც ცნობილია ორგანიზაციაში გამოიყენება სხვადასხვა დანიშნულების ინფორმაციული სისტემები. ფინანსური ინფორმაციული სისტემა იკავებს აგრეთვე წამყვან ადგილს იმ ინფორმაციულ სისტემებს შორის, რომელიც გამოიყენება საწარმოო ორგანიზაციის მართვაში. ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის ინფორმაციული სისტემების წამყვანი ადგილს განპირობებულია შემდეგი მიზეზებით:

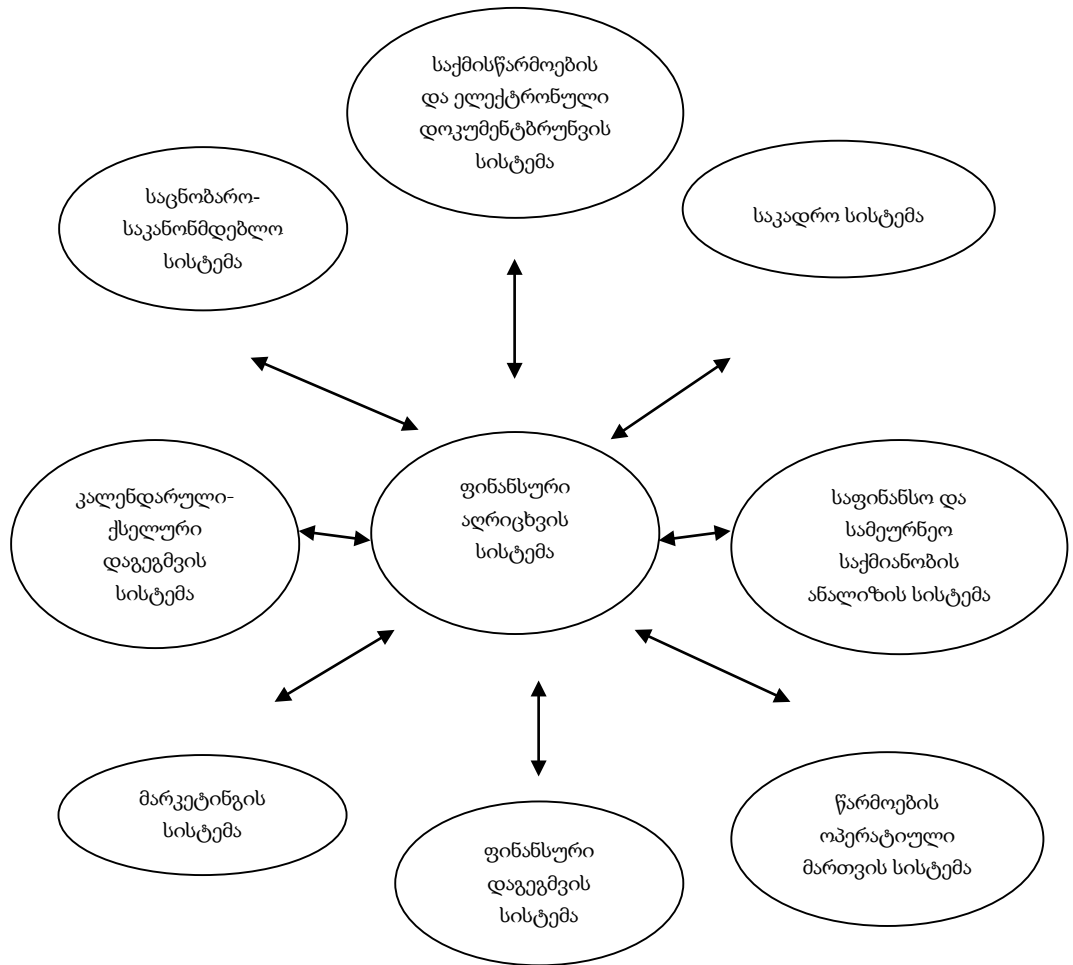
ფინანსური აღრიცხვის ორგანიზაცია;

საწარმოს მიერ ინფორმაციის მომზადება და წარდგინება მაკონტროლებელი საგადასახადო ორგანოების წინაშე.

საწარმოო ორგანიზაციაში გამოიყენება მრავალი სახის ინფორმაციული სისტემა. აქ შეგვიძლია ჩამოვთვალოთ საკადრო, საქმეთა წარმოების და დოკუმენტბრუნვის სისტემები, ფინანსური და სამეურნეო საქმიანობის ანალიზის სისტემა, საწარმოს ოპერატიული მართვის, ფინანსური დაგეგმვის, მარკეტინგის, კალენდარულ-ქსელური დაგეგმვის სისტემა და საცნობარო საკანონმდებლო სისტემა. ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის სისტემა არის მჭიდრო კავშირში აღნიშნულ სისტემებთან[24] (ნახ.10).

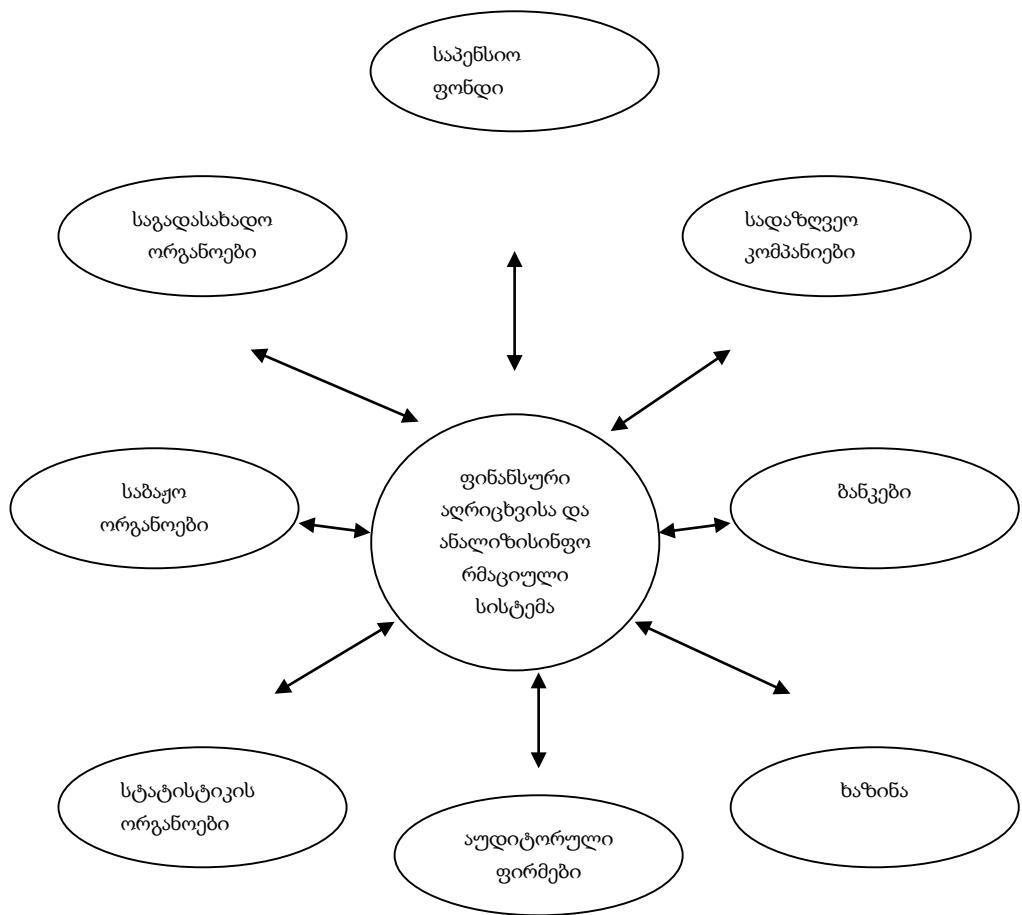
ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის ინფორმაციული სისტემებისათვის და სხვა ინფორმაციული სისტემების ურთიერთკავშირის დემონსტრაციისათვის შეგვიძლია განვიხილოთ საკადრო სისტემა, რომელიც უზრუნველყოფს საწარმოში კადრების მოძრაობის სამტატო განრიგების კონტროლს. ფინანსური აღრიცხვისა და

ანალიზის ინფორმაციულ სისტემას სჭირდება ის მონაცემები, რომლებიც გროვდება საკადრო სისტემაში[24].



ნახ.10. ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის ინფორმაციული სისტემა საწარმოს კომპლექსური მართვის სისტემაში

მეორე მაგალითად შეგვიძლია განვიხილოთ საქმეთა წარმოების და დოკუმენტბრუნვის სისტემა, რომელიც ემსახურება საწარმოო ორგანიზაციის მთელი დოკუმენტაციის მომზადების, მიწოდების და შენახვის სამუშაოებს. ფინანსური აღრიცხვის მეთოდის ერთ-ერთ ელემენტს წარმოადგენს დოკუმენტირება, რაც ნიშნავს, რომ ყველა ოპერაცია ფინანსურ სამსახურში მკაცრად დოკუმენტირებადია[24].



ნახ.11. ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის სისტემის ინფორმაციული კავშირი გარე მომხმარებლების ინფორმაციულ სისტემებთან

შემდეგ მაგალითად შეგვიძლია განვიხილოთ საცნობარო ან საკანონმდებლო სისტემა, რომელშიც კონცენტრირებულია მთელი საკანონმდებლო ბაზა, რომლის საფუძველზეც ფუნქციონირებს საწარმოო ორგანიზაცია და მათ შორის ფინანსური განყოფილება.

აგრეთვე აუცილებლად უნდა აღინიშნოს ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის ინფორმაციული სისტემის კავშირი გარე სისტემებთან (ნახ.11). აქ შეგვიძლია ჩამოვთვალოთ შემდეგი სახის გარე ინფორმაციული სისტემები, რომლებიც გამოიყენება სტატისტიკის ორგანოებში, სადაზღვევო ორგანოებში, საპენსიო ფონდებში, ბანკებში, ხაზინაში, აუდიტორულ ფირმებში და საბაჟო სამსახურებში[24].

მსოფლიოში შექმნილია მრავალი სახის ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის იფორმაციული სისტემები, რომლებიც ასე თუ ისე განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან. შესაძლებელია მათი კლასიფიკაციის ჩატარება რამდენიმე პარამეტრის მიხედვით.

ლოკალური ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის სისტემა მუშაობს მხოლოდ ერთ კომპიუტერზე, ხოლო ქსელური არქიტექტურის მქონე ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის სისტემა იძლევა საშუალებას, რომ ოპერაციები ჩატარდეს ტერიტორიულად დაცილებულ კომპიუტერებზე.

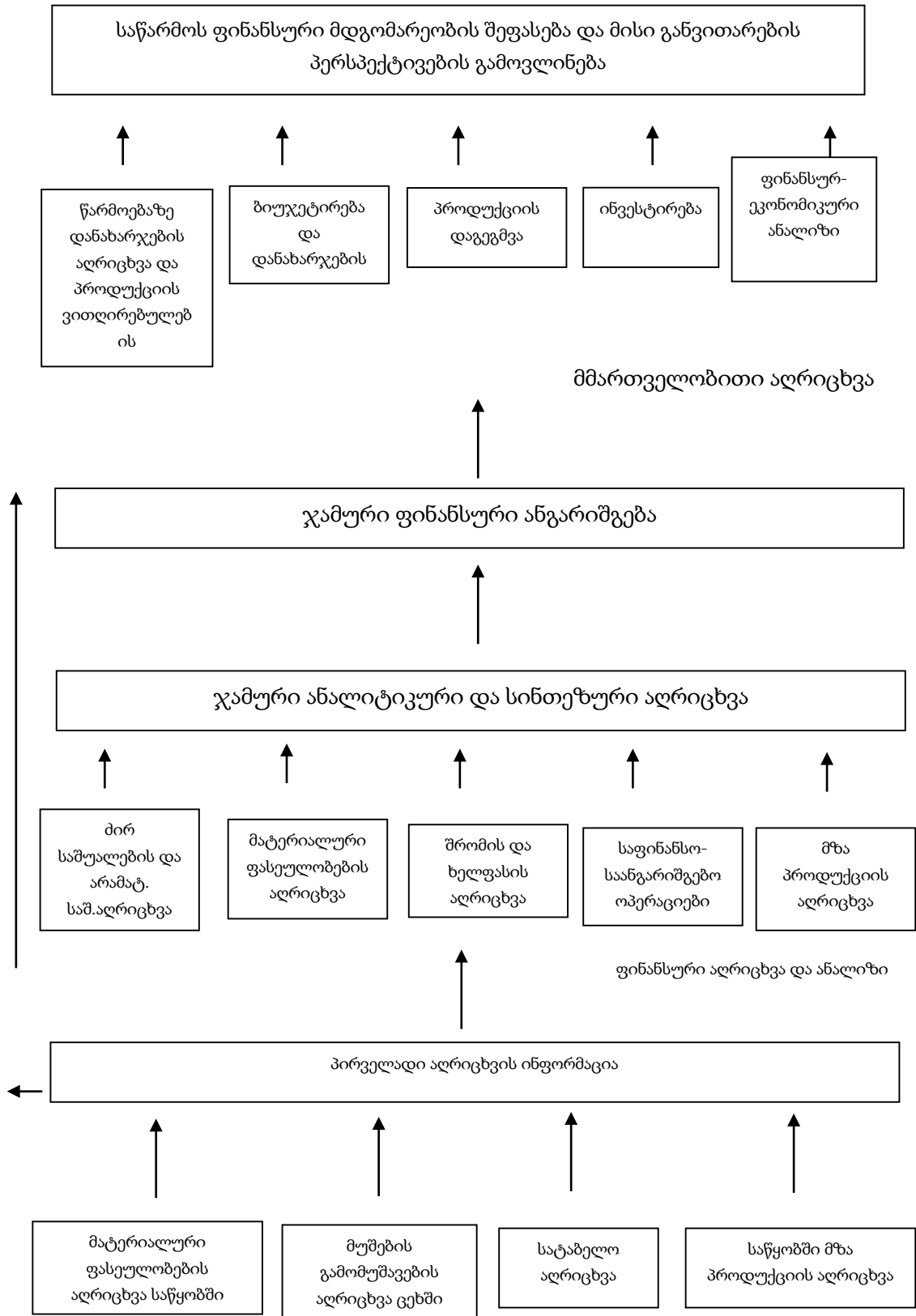
არსებობს ორი მიდგომა ქსელური არქიტექტურისადმი. პირველი მიდგომის დროს ძირითადად უძრუნველყოფილია საკანონმდებლო, საწესდებო ინფორმაციის გამოყენება ქსელში. ხოლო მეორე მიდგომის დროს ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის სისტემაში იქმნება ერთიანი მონაცემთა ბაზა, რომელთანაც შეიძლება მუშაობა დაცილებული კომპიუტერიდან[24].

ასევე კლასიფიკაციის პარამეტრია სისტემის აწყობადობა. აქ განიხილავენ - სრულად, ნაწილობრივ და მინიმალურად აწყობად ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის სისტემებს.

სრულად აწყობადი სისტემის შემთხვევაში მომხმარებელს შეუძლია მასში გათვალისწინებული ინსტრუმენტების საშუალებით ისე ააწყოს ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის სისტემა, რომ ის გამოსადეგი იყოს ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის სხვადასხვა მეთოდის რეალიზაციისათვის.

ნაწილობრივ აწყობადი სისტემის შემთხვევაში მომხმარებელს შეუძლია შეცვალოს ანგარიშთა გეგმა, ააგოს ახალი დოკუმენტები.

მინიმალურად აწყობადი სისტემის შემთხვევაში მომხმარებელს შეუძლია შეცვალოს მხოლოდ დაბეგვრის განაკვეთები და პირველადი დოკუმენტები.



ნახ.12. მსხვილი და საშუალო ზომის საწარმოს ფინანსური ადრიცვისა და ანალიზის ინფორმაციული სისტემის ფუნქციონალური ქვესისტემების შემადგენლობა



კიდევ განიხილავენ კლასიფიკაცია სიმპლავრის მიხედვით -მცირე, საშუალო და დიდი ზომის საწარმოს ინფორმაციულ სისტემებს.

თანამედროვე წარმოება და მისი მართვა ხასიათდება გარკვეული სირთულით, რაც განპირობებულია ინფორმაციული ნაკადების სიჭარბით, რომელიც უნდა დამუშავდეს, რათა მიღებულ იქნას სწორი მმართველობითი გადაწყვეტილება. არასწორი მართვა ძვირად უჯდება მსხვილ საწარმოს, რადგან აქ სულ მცირე შეცდომაც კი მრავლდება დიდ ფინანსურ და სასაქონლო ბრუნვებზე და იძენს საკმაოდ ფართო ხასიათს.

თანამედროვე დიდი და საშუალო ზომის წარმოებისათვის (ნახ.12) დამახასიათებელია ავტომატიზაციის კომპლექსური სისტემებისა და კორპორაციული სისტემების დანერგვა.

საშუალო და დიდი ზომის საწარმოს ინფორმაციული სისტემა დაფუძნებული უნდა იყოს შემდეგ პრინციპებზე: სისტემა დამოუკიდებელი უნდა იყოს საკანონმდებლო ცვლილებებისაგან; ინფორმაციულ ტექნოლოგიებთან მიმართებაში ის სტაბილური უნდა იყოს საშუალოდ ათი წლის განმავლობაში; ინფორმაციული სისტემა საშუალებას უნდა იძლეოდეს სხვა პროგრამებთან ინტეგრირებისა; სისტემა უნდა მუშაობდეს რეალურ დროში; მაქსიმალურად უნდა იყენებდეს საწარმოში არსებულ ტექნიკურ საშუალებებს; უნდა იძლეოდეს ეტაპობრივი დანერგვის საშუალებას[24].

ინფორმაციული სისტემების გამოყენების შედეგად ადმინისტრაციას ექმნება შემდეგი შესაძლებლობები:

ის დროულად ღებულობს მისთვის საწირო ჭეშმარიტ ინფორმაციას;

რეალიზებულია საწარმოს ფინანსების, მატერიალური და შრომითი რესურსების ოპერატიული კონტროლი და მართვა;

შესაძლებელია ჩამოყალიბდეს სწორი სამომავლო გეგმები;

შესაძლებელია საწარმოს გეგმის შესრულების კონტროლი;

შესაძლებელია ჩატარდეს საწარმოს საქმიანობის ანალიზი.

მსხვილი და საშუალო ზომის საწარმოების ბუღალტრული აღრიცხვა ხასიათდება შემდეგი განმასხვავებელი ნიშან-თვისებებით:

- თანამშრომლების შტატების სიმრავლე;
- თითოეული თანამშრომლის ვიწრო სპეციალიზაცია;
- დოკუმენტბრუნვის ნაირსახეობის სიმრავლე.

ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის აღრიცხვის ინფორმაციული სისტემა უნდა უზრუნველყოფდეს ამოცანების დამუშავების კომპლექსურ ავტორიზაციას და ამოცანების გადაწყვეტას, მართვისათვის საჭირო ფინანსური ანგარიშგების მიღებას.

ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის აღრიცხვა მსხვილ საწარმოში, როგორც წესი, წარმოებს სამ დონეზე: პირველადი აღრიცხვა, ფინანსური აღრიცხვა და მმართველობითი აღრიცხვა[24].

ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის მუშაობაში ავტომატიზირებული სამუშაო ადგილების გამოყენება იძლევა შემდეგ შედეგებს:

იზრდება ოპერატიულობა, ანალიტიკურობა და ჭეშმარიტობა მონაცემთა აღრიცხვაში;

იზრდება ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის მაკონტროლებელი ფუნქცია;

სრულყოფილი ხდება ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის ანგარიშგების ორგანიზება და მეთოდოლოგია;

ჩნდება საწარმოს ინფორმაციული სისტემას კავშირისა ქვეყნის ისეთ ინფორმაციულ სისტემებთან, როგორც არის ხაზინა, საგადასახადო ორგანიზები, სადაზრვევო ორგანოები და ა.შ.

ბოლო წლებში მნიშვნელოვნად გაძლიერდა ინტერესი კორპორაციული ინფორმაციული სისტემების მიმართ. კორპორაციული სისტემები გამოჩნდა 90-იანი წლების დასასრულს, ისინი უზრუნველყოფენ საწარმოს ყველა დონის, ყველა ამოცანის ავტომატიზაციას. კორპორაციული სისტემა არის მრავალმომხმარებლიანი და ფუნქციონირებს კომპიუტერების განაწილებულ სივრცეში.

აღნიშნული ტიპის სისტემები მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან თავისი წინაპრებისაგან ინტელექტურალური ტექნოლოგიების გამოყენებით, რომლებიც ამუშავებენ ინფორმაციის უმაღლეს ფორმას – ცოდნას. ინტელექტუალური ტექნოლოგიების დანიშნულება მდგომარეობს მართვის ფუნქციონალური ქვესისტემების შექმნაში, რომლებიც მხარს უჭერენ მონაცემთა მრავალსპექტიან ანალიზს, გადაწყვეტილებების მიღებას რთულ სიტუაციებში, კორპორაციული ცოდნის მართვას, ექსპერტულ სისტემებს და პერსონალის სსწავლებას[24].

მსოფლიოში ცნობილია კონცეპციები და სტანდარტები წარმოების მართვის სისტემის აგებისათვის. მათ მიაკუთვნებენ ლ, RII და ლ .

უნდა აღინიშნოს, რომ ყველაზე განვითარებული კონცეპცია გულისხმობს სისტემის შექმნას, რომელიც ორგანიზაციას გაუკეთებს ყველა საწარმოო რესურსის ეფექტურ მართვას და ამასთან ერთად შესაძლებელი უნდა იყოს ბიზნეს-დაგეგმვა, წარმოების დაგეგმვა, გაყიდვების, მოთხოვნის, მატერიალური რესურსების მოთხოვნისა და საწარმოო სიმძლავრეების დაგეგმვა. აღნიშნული ტიპის სისტემა გულისხმობს ფინანსური ანალიზის, პროგნოზირების, მოთხოვნის მართვის ფუნქციების რეალიზაციას[24].

მსოფლიოში ცნობილია შემდეგი კომპანიები და მათი კორპორაციული სისტემები: SAP AG (სისტემა R/3), Oracle-კორპორაცია (სისტემა Oracle Application), Baan Company (სისტემა Baan IV), Microsoft (NAVISION AXAPTA) და ა.შ. აღნიშნული სისტემები გამოიყენება სხვადასხვა ტიპის საწარმო-ორგანიზაციებში და ასრულებენ სხვადასხვა ფუნქციებს[24].

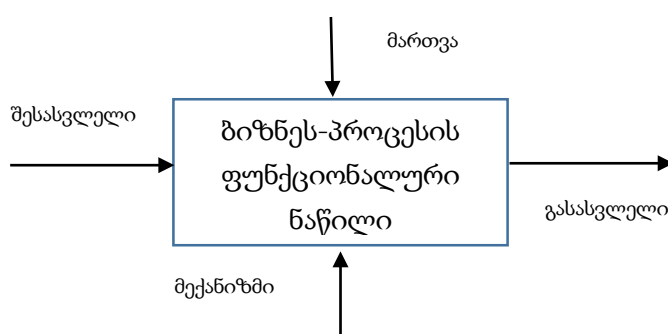
### თავი 3. ბიზნეს-პროცესები ფინანსურ ანალიზში

#### 3.1. ბიზნეს-პროცესების ძირითადი განმარტებები

ბიზნეს-პროცესი არის რამდენიმე დაკავშირებული ოპერაცია ან პროცედურები, რომლებიც ერთობლივად ახორციელებენ არსებული საქმიანობის კონკრეტულ მიზანს არსებულ ორგანიზაციულ სტრუქტურაში.

ბიზნეს-პროცესია:

- საწარმოს ოპერაციების თანმიმდევრულობის პროცესი, რომელიც მიზნად ისახავს კლიენტებისადმი ღირებული შედეგების მისაღებად გარკვეული შეყვანილი ინფორმაციისა და მასალის ნაკადების გარდაქმნას;
- დამატებითი ღირებულების შექმნის პროცესი, რომელიც აკმაყოფილებს კლიენტის საჭიროებებს;
- ურთიერთდაკავშირებული ფუნქციების კომპლექტი, რომელსაც აქვს ერთი ან მეტი შესასვლელი და შედეგი წარმოადგენს კლიენტის მიერ მოთხოვნილ პროდუქტს;
- შემავალიდან გამომავალში ინფორმაციული ნაკადების გარდაქმნის წესის მოწესრიგებული პროცესი, რომელიც ახორციელებს საწარმოს ბიზნეს ფუნქციას;
- რიგი სეგმენტური ქმედებები, რომლებიც ხელს უწყობს კონკრეტული საწარმოო ამოცანის გადაჭრას.



ნახ.13. ბიზნეს პროცესის ზოგადი სქემა.

ნახ.13. გვიჩვენებს პროცესის გრაფიკულ გამოსახულებას, რომელიც საშუალებას იძლევა გაერთიანდეს მისი არსებული განმარტებები, სადაც:

- "გასასვლელი" აღწერს რა იქმნება საქმიანობის შედეგად, მისი კონკრეტული მიზანი (კლიენტის ღირებულება, დაინტერესებულ პირთა ღირებულება) - კონკრეტულ შემთხვევაში;

- "შესასვლელი" აღწერს იმას, თუ რა მოითხოვება საქმიანობის პროცესში (მაგალითად, ნედლეული და მარაგები, სამუშაო განაცხადი შესრულების, კლიენტის თხოვნა და ა.შ.);

- "მართვა" - აღწერს საქმიანობის მიზანმიმართულ ბუნებას და მოიცავს ყველა დასაშვებ მმართველ ზეგავლენას (ბრძანებებს, სამუშაოს შესრულების ამოცანებს და ა.შ.);

- "მექანიზმი" ("რესურსები") - აღწერს მიზნის მისაღწევად გამოყენებულ რესურსებს (მაგალითად: აპარატურა, ადამიანური რესურსები).

- "ბიზნეს-პროცესის ფუნქციონალური ნაწილი" - არის კომპანიის ან მისი ნაწილის რეალური აქტივობა "შესასვლელის" "გასასვლელად" გარდასაქმნელად, "მართვის" მიზნის მისაღწევად, ხელმისაწვდომი რესურსების გამოყენებით.

ამრიგად ბიზნეს-პროცესი ეს არის სხვადასხვა ოპერაციების კომბინაცია, მისი განმეორებითი თანმიმდევრობა, რომლის "შესასვლელზე" მიეწოდება ერთი ან რამდენიმე ტიპის რესურსი; ოპერაციების შესრულების შედეგად ეს რესურსები მუშავდება; და ამ საქმიანობის შედეგად "გამოსასვლელზე" იქმნება ისეთი სახის პროდუქტი, რომელიც ღირებულია მომხმარებლისთვის[25].

### 3.2. ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება და ოპტიმიზაცია

ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება იწყება სტრატეგიის იდენტიფიკაციიდან. უნდა განისაზღვროს ბაზრის რომელ სეგმენტებზე მუშაობს კომპანია, ვინ არის მისი მიზნობრივი მომხმარებელი, მომხმარებლის რომელი მოთხოვნები კმაყოფილდება კომპანიის პროდუქტებით და მომსახურებით, რომელი განსხვავებები უნდა

დაფორმირდეს კონკურენტებისაგან. ბიზნეს-პროცესებს პირველ რიგში ეხება მარკეტინგული სტრატეგიის საკითხები, რადგან ბიზნეს-პროცესები იმისთვის არსებობს, რომ დაკმაყოფილდეს მომხმარებელთა მოთხოვნილებები. ამიტომაც, ბიზნეს-პროცესების დაპროექტებამდე მკაფიოდ უნდა ჩამოყალიბდეს ბაზრის მოთხოვნები კომპანიის საქმიანობის მიმართ[26].

შემდეგ ეტაპზე მუშავდება კომპანიის ორგანიზაციული კონცეპცია, რომელიც მოიცავს ძირითადი პროცესების და პასუხისმგებლობის ცენტრების აღწერას. ორგანიზაციული კონცეპცია იძლევა საქმიანობის სტრუქტურის პრონციპიალურ გაგებას და ის საფუძვლად უდევს ბიზნეს-პროცესების შემდგომ დეტალურ აღწერას. შემდეგ ორგანიზაციული კონცეპციის საფუძველზე ფორმირდება ორგანიზაციული სტრუქტურა და ტარდება ქვედა დონის პრიცესების იდენტიფიკაცია. ამ სამუშაოს შედეგები არის ორგანიზაციული სტრუქტურის აღწერა და სპეციფიკაციები, რომლებიც მოიცავენ ყველა ძირითადი ბიზნეს-პროცესის პარამეტრებს.

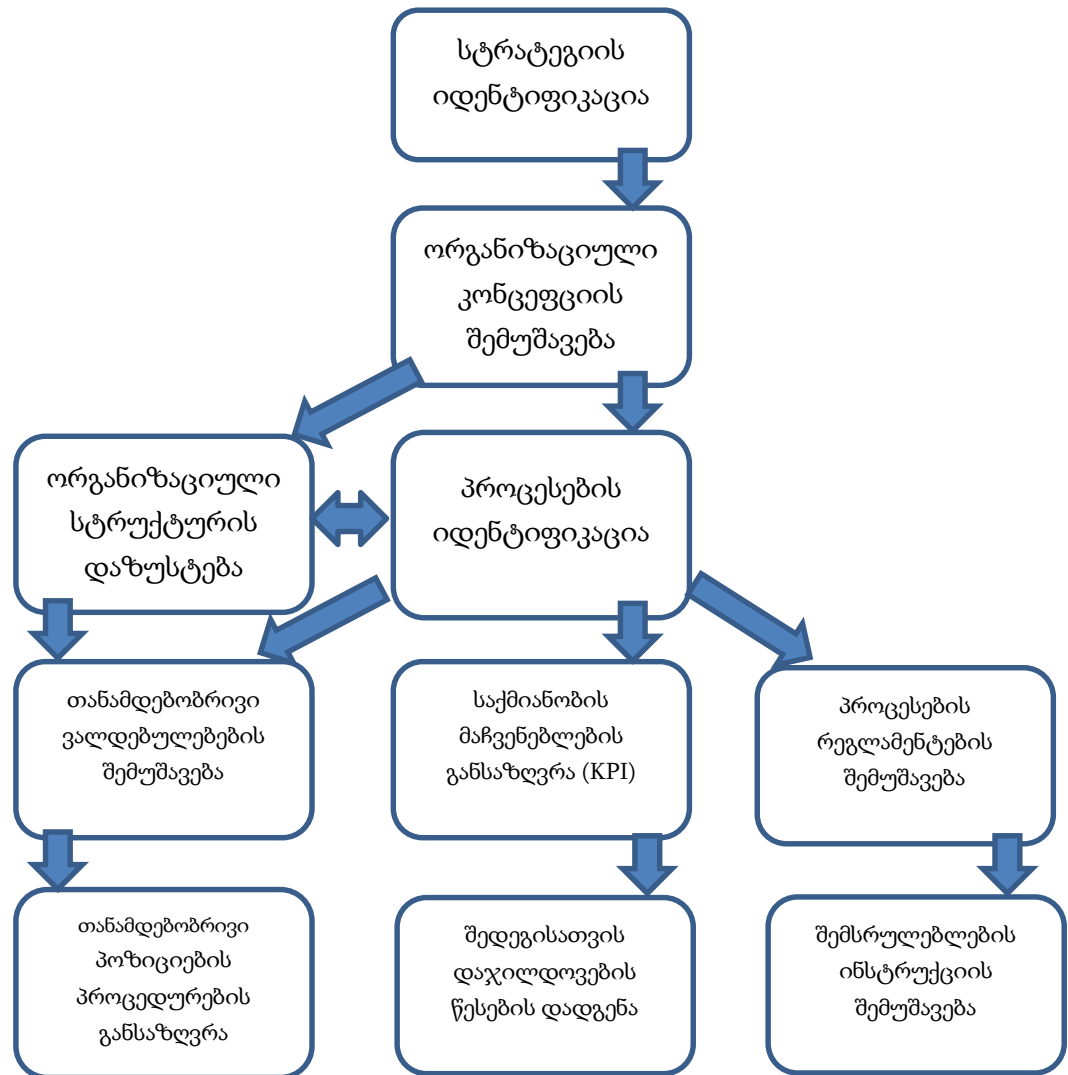
შეიძლება ითქვას, რომ ბიზნეს-პროცესების დაპროექტების შედეგები გამოიხატება შემდეგში [26]:

- მარკეტინგული სტრატეგიის მოკლე აღწერა (კონცეპცია);
- ორგანიზაციული კონცეპცია (ძირითადი ბიზნეს-პროცესების და პასუხისმგებლობის ცენტრების აღწერა);
- ორგანიზაციული სტრუქტურის აღწერა;
- ძირითადი ბიზნეს-პროცესების სპეციფიკაცია;

ბიზნეს-პროცესების დაპროექტების სქემა მოყვანილია ნახ.14-ზე

რა ფასეულობას წარმოადგენენ მიღებული შედეგები? პირველ რიგში, მიიღება კომპანიის უმაღლესი მმართველობის შეთანხმებული ხედვა პროცესებზე იმ დროს, როდესაც პროცესების დაპროექტება მიმდინარეობდა ტოპ-მენეჯერების გუნდური მუშაობის პირობებში. მეორე, ჩამოყალიბებულია კომპანიის მენეჯერების ერთიანი ორგანიზაციული მშენებლობის ამოცანების გაგება. შექმნილია „ტაძრის“ არქიტექტურა,

რომელიც უნდა აიგოს მმართველობითი გუნდის ერთობლივი ძალებით. ეხლა თითოეულ ტოპ-მენეჯერს ესმის თავისი როლი საერთო საქმეში, თავისი პასუხისმგებლობის სფერო [26].



ნახ.14. ბიზნეს-პროცესების დაპროექტების სქემა

და ბოლოს, კომპანიას აქვს გეგმა, რომელიც მიუთითებს, რა უნდა გაკეთდეს და რა თანმიმდევრობით. ამ ეტაპის დასრულების შემდეგ შეიძლება ჩამოყალიბდეს ამოცანების ნაკრები პროცესული მიდგომის შემდგომი დანერგვისათვის, ვადები და პასუხისმგებელი პირები. ამ მომენტიდან ორგანიზაციული მშენებლობის ამოცანები სრულდება პარალელურად; არქიტექტურული პროექტის არსებობის შემთხვევაში ქვეგანყოფილებების ხელმძღვანელები შეიძლება იყვნენ დაკავებულები

პროცესების რეგლამენტაციით, რომლებიც იმყოფებიან მათი პასუხისმგებლობის ქვეშ [26].

კომპანიის კონკურენტუნარიანობის უზრუნველსაყოფად და ბიზნესის მომგებიანობისათვის თანამედროვე წარმოების მართვა ეფუძნება ბიზნეს-პროცესებს. თუ კომპანია არსებობს მრავალი წლის განმავლობაში, რა თქმა უნდა ის თავდაპირველად იმართებოდა შრომის დანაწილების საფუძველზე. პოცესებზე ორიენტირებულ მართვაზე გადასასვლელად ასეთი ტიპის კომპანიებს სჭირდებათ ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება. ბიზნეს-პროცესებს დაპროექტება ასევე საჭიროა ახალი კომპანიის შექმნის დროს. აღნიშნული საკითხი უკვე იყო განხილული წინა თავში. მაგრამ, უნდა აღინიშნოს, რომ დაპროექტების პროცესში, როგორც წესი, ცდილობენ უზრუნველყონ საუკეთესო პარამეტრების მქონე ბიზნეს-პროცესების შექმნა. თუმცა გარკვეული დროის შემდეგ, ვინაიდან კომპანიები იმყოფებიან ცვალებად ეკონომიკურ-ფინანსურ გარემოებაში, რომელიც ამასთან ერთად ხასიათდება მომატებული კონკურენტუნარიანობით, ბიზნეს-პროცესები ვეღარ აკმაყოფილებენ მათ მიმართ დაყენებულ მოთხოვნებს. ამიტომ ისინი საჭიროებენ გაუმჯობესებას.

ბიზნეს-პროცესების გაუმჯობესებისთვის განიხილავენ შემდეგ მიდგომებს [26]:

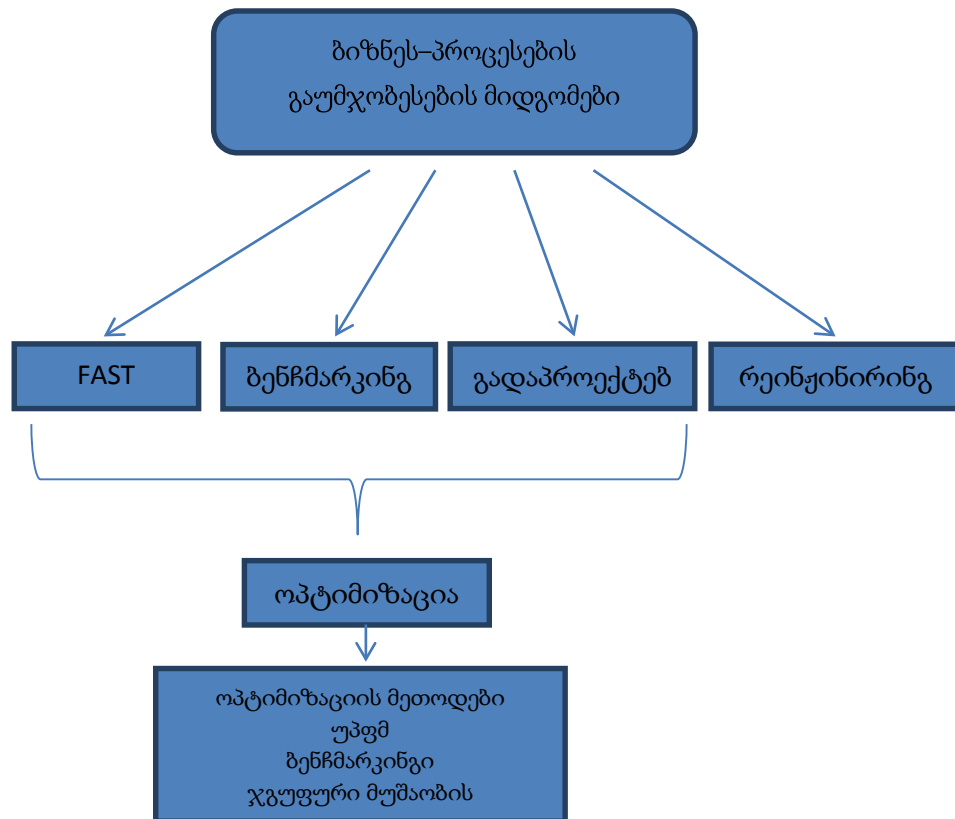
- გადაწყვეტილების სწრაფი ანალიზი;
- ბენჩმარკინგი;
- გადაპროექტება;
- რეინჟინირინგი.

მათ შორის სამი მათგანი შესაძლებელია გაერთიანდეს ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაციაში. შემდეგ მოყვანილია გაუმჯობესების მიდგომების და ოპტიმიზაციის მეთოდების მიმოხილვა. ბიზნეს-პროცესების გაუმჯობესების სქემა მოყვანილია ნახ.15-ზე.



ბიზნეს-პროცესის ოპტიმიზაცია ხორციელდება კომპანიის სტრატეგიის და მიზნების შესაბამისად და მისი უმთავრესი ამოცანაა ბიზნესის ეფექტიანობის ზრდის ხელშეწყობა.

ბიზნეს-პროცესების სწორი ოპტიმიზაციის შედეგად ვიღებთ პროცესების გამარტივებას და ეფექტიანობის ზრდას. ბიზნეს პროცესის სწორ ოპტიმიზაციას დიდი სარგებლის მოტანა შეუძლია ორგანიზაციისთვის, მაგრამ არასწორმა და ზედაპირულმა ოპტიმიზაციამ შეიძლება მნიშვნელოვანი რისკები შექმნას და არასასურველი შედეგები მოიტანოს. არასწორად დაგეგმილი და განხორციელებული ცვლილებები, ხშირ შემთხვევაში, ვერ აღწევს მიზანს და შეიძლება უკუეფექტსაც იძლეოდეს. აქედან გამომდინარე, ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაციამდე მნიშვნელოვანია სიღრმისეული ანალიზი, გააზრება და ცვლილების სწორად დაგეგმვა.



ნახ.15. ბიზნეს-პროცესის გაუმჯობესების სქემა

### 3.3. ფინანსური ბიზნეს-პროცესები

კორპორაციული ბიზნეს-პროცესების აღწერა, მათი რეგულირება, აუდიტი და დიზაინი, რასაც მრავალი მსხვილი კომპანია აწარმოებს - გამოწვეულია არა მოდური ტენდენციით, არამედ ობიექტური აუცილებლობით. ამ შემთხვევაში "ფინანსების" ფუნქციური არეალი არ შეიძლება დარჩეს ყურადღების მიღმა.

ფინანსური ბიზნეს-პროცესები კომპანიებში არის დამხმარე [26]. მათი ამოცანაა - დაეხმაროს ფუნქციებით სხვადასხვა მიმართულებებს, როგორცაა: გაყიდვები, წარმოება, ლოგისტიკა, შესყიდვები; იგი ხელს უწყობს ორგანიზაციას წარმოქმნას მაქსიმალური მოგება. რაციონალურად გამოიყენებს კომპანიის საბრუნავ და ძირითად საშუალებებს. სხვაგვარად რომ ვთქვათ აიოლებს თანხის გამომუშავების პროცესებს. ფინანსური ბიზნეს-პროცესების დახმარება გამოიხატება შემდეგში: მოგების გავლენის შეფასება გარკვეული მმართველობითი გადაწყვეტილებების დროს, საოპერაციო საქმიანობის ფინანსირების ოპტიმალური დონის მისაღებ ფასად უზრუნველყოფა, ხარჯების მოცულობის და საბრუნავი საშუალებების კონტროლი, სტრატეგიული მიზნის მიღწევის მაჩვენებლების მონიტორინგი.

ამ ამოცანების შესასრულებლად ფინანსურ ფუნქციაში შეიძლება ჩამოყალიბდეს რამდენიმე ძირითადი პროცესი:

- კომპანიის ფულადი ნაკადებისა და მოგების გრძელვადიანი დაგეგმვა;
- მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვა და საბრუნავი საშუალებების მართვა;
- ფულადი ნაკადების ოპერატიული მართვა;
- მმართველობითი ოპერატიული აღრიცხვა;
- თვითღირებულების კალკულაცია, ხარჯების მართვა, კონტროლი;
- საოპერაციო საქმიანობის დაფინანსება, საინვესტიციო პროექტები, კრედიტორებთან და ინვესტორებთან მუშაობა;

- ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზი.

ეს არის "მსხვილი" პროცესების კომპლექტი, რომელშიც შედის ცალკეული სტრუქტურული ერთეულების და ფინანსური სამსახურის თანამშრომლების დიდი რაოდენობით ქვეპროცესები და ოპერაციები. მათ აქვთ ბევრი ურთიერთქმედების წერტილი, ამიტომ მათ განიხილავენ როგორც ერთიან ფინანსურ სამსახურს, ხოლო ცალკეულ განყოფილებებს გამოყოფენ ოპერაციებზე პასუხისმგებლობის უზრუნველყოფისთვის.

### 3.4. ფინანსური ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაცია

ფინანსური ამოცანები შეიძლება მოიცავდეს სხვადასხვა პროცესებს, რომელთა მიზანია, ხელი შეუწყოს კომპანიის მფლობელებს და მენეჯმენტს ბიზნესის შემოსავლიანობის გაზრდაში. ეს შეიძლება შეიცავდეს საბალანსო მაჩვენებლებს, რისკების მართვას.

ფინანსური ბიზნეს-პროცესების წარმოდგენილი ჩამონათვალი, რომლებიც ერთობლივად ქმნიან ფინანსურ მენეჯმენტის სისტემას, პრაქტიკაში იშვიათად ხორციელდება. უმეტეს საწარმოებში ფინანსური მართვის სისტემა ხორციელდება ნაწილობრივ. ხარჯების დაგეგმვის, ანგარიშგებისა და ანალიზის პროცესები მოითხოვს კომპანიის ყველა განყოფილების ჩართვას და ეს თავის თავში გულისხმობს საორგანიზაციო ხასიათის სირთულეს, ფინანსური მენეჯმენტის სისტემის პერსონალური აღქმის პრობლემებს ტოპ მენეჯმენტსა და კომპანიის ხელმძღვანელობაში. შედეგად, ეს პროცესები ყველაზე ხშირად ხორციელდება არა სისტემურად, ფრაგმენტულობით, არ არსებობს კავშირი ფულადი სახსრების დაგეგმვასა და დაგეგმილ მოგებას შორის, ძნელია ზუსტად შეაფასო, თუ რომელი ბიზნეს მიმართულებით და განყოფილებით ფორმირდება მოგება. გარდა ამისა, არ არის იმის შესაძლებლობა, ოპერატიულად აკონტროლო საბრუნავი საშუალებები.

როგორც წესი, უმჯობესია მოახდინო ანგარიშსწორების მართვა, რადგან ნებისმიერი პროცესი დამოკიდებულია ფულის შემოსულობებზე

საბანკო ანგარიშსა და სალაროში. სალარო და საბანკო ანგარიში კონტროლდება ფინანსური სამსახურის მიერ, შესაბამისად, ბუღალტრული აღრიცხვის, ანალიზისა და კონტროლის სფეროში უფრო ადვილია ფულადი ნაკადების მართვა, ვიდრე ხარჯებისა და საბრუნავი საშუალებების.

თუ პროცესებისა და ქვეპროცესების სტრუქტურიდან გადავალთ კომპანიის თანამშრომლების ფუნქციურ პასუხისმგებლობებზე, ფინანსური ფუნქციის ბიზნეს-პროცესების ხელმძღვანელი არის ფინანსური დირექტორი. კომპანიის ფინანსური მართვის მოდელის აგების პრინციპები - მისი საქმეა. ამგვარი სისტემის არარსებობის შემთხვევაში, CFO (Chief Financial officer) ეწევა "ხანძრის ჩაქრობას" და ასრულებს ლომის წილს სამუშაო დროის განმავლობაში რუტინული საქმიანობის შესასრულებლად.

მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვის პროცესში იგი პასუხისმგებელია პროცესებში დროსა და ხარისხზე, განსაზღვრავს დაფინანსების საჭიროებას, მოლაპარაკებებს აწარმოებს კრედიტორებთან, ათანხმებს ბიუჯეტს ტოპ მენეჯმენტთან და მფლობელებთან, სთავაზობს ფულადი ნაკადების პარამეტრების ოპტიმიზაციას. პროცესში დანახარჯების მართვა - ორგანიზებას უწევს მათ საბუღალტრო აღრიცხვიანობას და დაგეგმვას საჭირო ანალიტიკით და პერიოდულობით, ანალიზს უკეთებს თვითღირებულებას და პროდუქტების მომგებიანობას, აჩვენებს დამფუძნებლებს სად გამოიმუშავენ ფულს და სად არა, მიუთითებენ პროცესებს სადაც შეიძლება დანახარჯების შემცირება. სამუშაოების მასშტაბი შეიძლება ერთი შეხედვით უზარმაზარი ჩანდეს, მაგრამ ფინანსურ განყოფილებაში პერსონალს შორის პროცესების სწორად გადანაწილებით, შესაძლებელია საკმარისი დრო იქნას გამოყოფილი ფინანსური მენეჯმენტის სისტემის მართვისთვის და კომპანიის მომგებიანობის ზრდის მოსაძებნად.

ფინანსური ფუნქციის ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაცია, როგორც წესი, იღებს ცვლილებების ფორმას - გაუმჯობესებას. მისი განხორციელების ალგორითმი არის 5 ნაბიჯის თანმიმდევრული განხორციელება:

1. პროცესების ფორმალიზაცია "როგორც არის";

2. განსაზღვროს კრიტერიუმები, რომ თითოეული პროცესი უნდა იყოს შესაბამისობაში;
3. ბიზნეს პროცესების გაუმჯობესება, რომელიც მიზნად ისახავს შერჩეული კრიტერიუმების უზრუნველყოფას;
4. ცვლილებების განხორციელება, მათი რეგისტრაცია რეგლამენტებისა და ბრძანებების სახით;
5. საოპერაციო საქმიანობაში პროცესების კორექტირება და დამატება.

წარმატებული გაუმჯობესებისთვის მნიშვნელოვანია ბიზნეს-პროცესების აღწერის პრინციპების ცოდნა, წინააღმდეგ შემთხვევაში რთული იქნება პრობლემების არეალის განსაზღვრა, პროცესების ახსნა, ვიზუალურად ცვლილებების ასახვა, "განხორციელების" ამოცანის შესრულება. არსებობს IDEF, UML, GOST 19.701-90, ISO 5807-85 ჯგუფის ბიზნეს პროცესების აღწერის სტანდარტები, რომლებიც უზრუნველყოფს ყველა საჭირო მოთხოვნებს სტრუქტურის, გაერთიანების, ხილვადობისათვის.

რა შეეხება "ფინანსური" ბიზნეს-პროცესების ოპტიმიზაციას, მთავარი მათ შორის არის შემდეგი:

1. პროცესის ხანგრძლივობა. მაგალითად, ხშირად არსებობს სიტუაციები, როდესაც მიმდინარე დაგეგმილი თანხის ანგარიშსწორება ხორციელდება მომდევნო თვის 25 რიცხვში, ხოლო დაგეგმილი ხარჯები და თვითღირებულება კი დაგეგმილი თვის ჭრილში. ეს აცდენა შეუძლებელს ხდის დადგინდეს კავშირი მოთხოვნასა და მიწოდებას შორის.
2. ინფორმაციის სისწორე, დროულობა და საიმედოობა. განისაზღვრება ხელმძღვანელობის და მფლობელების მაგრამ არის სიტუაცია, სადაც, მაგალითად, ჩვენ ვიცით, მიღებული შემოსავალი, მაგრამ არ ვიცი ზუსტად რა ბიზნეს მიმართლებით, რომელი პროდუქტი რომელ რეგიონში გაიყიდა. ბუნებრივია, ეს უნდა აღმოიფხვრას.
3. პროცესის სირთულე, რომელიც პირდაპირ აისახება მის თვითღირებულებაზე. ზოგჯერ შეიძლება გადააწყდე ისეთ სიტუაციას,

როდესაც ფინანსური სამსახური დაკავებულია „წვრილი დეტალები“-ს კეთებით. უკეთეს ანალიზს წვრილ დანახარჯებს ცალკეული ოპერაციების მიხედვით. მაშინაც კი, თუ ჩვენ შევძლებთ რაღაც დაზოგის გაკეთებას, ეფექტი მაინც უმწველელია, და დრო კი ბევრი იხარჯება.

დანარჩენი კრიტერიუმები ფორმირდება ინდივიდუალურად, კონკრეტული კომპანიის კონკრეტული პროცესის პროგრესის გათვალისწინებით.

როდესაც ფინანსური ბიზნესის-პროცესების ოპტიმიზაციის კრიტერიუმები უკვე ჩამოყალიბებულია, გამოვლენილია დაკარგული ოპერაციები, გაანალიზებულია დოკუმენტის სფეროების შემადგენლობა, ის ემატება ინფორმაციის სრულყოფის უზრუნველყოფას, მოწმდება ოპერაციების დუბლირების არარსებობა. რიგ შემთხვევებში შეიძლება განხორციელდეს, ოპერაციების ცენტრალიზაცია ან დეცენტრალიზაცია, მაგალითად, კონტროლი ან დამტკიცება.

ყველა პროცესის ცვლილება დაფიქსირებულია აღწერის სტანდარტების შესაბამისად. ყოველთვის უნდა არსებობდეს შესაძლებლობა, გაეცნოთ თუ როგორ ხორციელდებოდა პროცესი ადრე, რა ცვლილებები მოხდა და როდის გაკეთდა. დასკვნით ეტაპზე, განსახორციელებელი ცვლილებები დოკუმენტირდება, დეპარტამენტებისა და თანამშრომლების საქმიანობის რეგლამენტში (როგორცაა საბუღალტრო პოლიტიკა, ბიუჯეტის რეგულირება, ფინანსური მომსახურების რეგულაციები, "ფინანსურ" პროცესებში ჩართული თანამშრომლების სამუშაო აღწერილობები). საოპერაციო საქმიანობაში "ახლებურად" პროცესები შეიძლება დაკორექტირდეს, აღნიშნული ცვლილებები ასევე უნდა იყოს დადოკუმენტირებული.

ხშირად ბიზნეს-პროცესის მუშაობა და გაუმჯობესება, ან მათი ავტომატიზირებული მომზადება მიმდინარეობს საკუთარი თანამშრომლების შიდა კონსულტაციებით. ხორციელდება კომპანიის საკუთარი პერსონალის კონსულტირება იმ პირების მიერ, რომლებიც

გამოირჩევინ ბიზნეს-პროცესების სტანდარტების ცოდნით, რაც მათ მიღებული აქვთ მსგავს პროექტებში. კომპანიები, რომლებიც იყენებენ მართვის თანამედროვე მეთოდებს, გააჩნიათ საკუთარი კადრები, რომლებიც ჩართლები არიან გაუმჯობესებაში. ეს შეიძლება იყოს მატრიცის ტიპის სტრუქტურა. თუმცა, ნებისმიერი ორგანიზაციულ მოდელის გაუმჯობესების დროს მნიშვნელოვანია, რომ კარგად გვესმოდეს: ცვლილება - არ არის თვითმიზანი, და "დედააზრი", კომპანიამ უნდა მიიღოს ფუნქციური, ერგონომიული და ეკონომიკური ფინანსური მართვის სისტემა, რომელიც განამტკიცებს მის გრძელვადიან კონკურენტუნარიანობას.

### **3.5. ბიზნეს-პროცესების შეფასების მეთოდები და KPI ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესებისთვის**

მაჩვენებლის და ფინანსური ანალიზის ელემენტების კომბინაციების გამოყენება საშუალებას იძლევა შემოწმდეს მაჩვენებლების სისტემა რეალური კომპანიის მონაცემებზე და იძლევა საშუალებას ბიუჯეტის მართვიდან უმტკივნეულოდ გადავიდეთ სტრატეგიულ მართვასა და ანალიზზე.

იდეა საკმაოდ მარტივია: ანალიზი ხორციელდება კოეფიციენტების კლასიკური კომპლექსის საფუძველზე, მაგრამ დასკვნები ფორმირდება ერთი ან რამდენიმე პროგნოზით. მიღებული მონაცემების ინტერპრეტაციის შედეგად განისაზღვრება ძირითადი მაჩვენებელი, რომელიც განსაზღვრავს კონკრეტული მიზნის მიღწევის ხარისხს. შერჩეული საკვანძო მაჩვენებლები შედის სტრატეგიულ რუკაზე და ერთიანდება მიზეზ-შედეგობრივ კავშირებში.

ფინანსური ანალიზის პროცესში, გამოითვლება კოეფიციენტების ფაქტობრივი მნიშვნელობები, გადახრის მიზეზები რეკომენდირებული მონაცემებიდან და შეირჩევა KPI ამ პრობლემის შესაფასებლად. ყველა ინფორმაცია შესაძლებელია შეყვანილ იქნას ანალიტიკურ ცხრილში.

(KPI, Key Performance Indicators) – შედეგიანობის მაჩვენებლების სისტემა; მიზნის გაზომვის ინსტრუმენტი, რომელიც ეხმარება ორგანიზაციას, განსაზღვროს სტრატეგიული და ტაქტიკური მიზნების მიღწევის დონე და იძლევა შესაძლებლობას შეაფასოს მათი მდგომარეობა, ასევე ეხმარება შეაფასოს სტრატეგიის განხორციელება [27].

KPI არის მაჩვენებელი, რომელიც არის რაოდენობრივი საზომი და ითვლება ყველაზე მნიშვნელოვანად საწარმოს საქმიანობის, დეპარტამენტის ან თანამშრომლის შეფასების მიზნით. მოცემული მაჩვენებლების მიღწევა აუცილებელია ორგანიზაციისთვის მისი მიზნების მისაღწევად [28].

KPI-ის გამოყენებით შესაძლებლობას იძლევა გაუმჯობესო უკვე არსებული ბიზნეს-პროცესები, კომპანიის თანამშრომლების ყოველდღიური მუშაობას დაუკავშირო კომპანიის სტრატეგიული მიზნები, შეაფასო კომპანიის საქმიანობა შერჩეული ინდიკატორების ფარგლებში, და ა.შ. რაც ხელს უწყობს შევხედოთ არსებული მდგომარეობა სტრატეგიულ პერსპექტივაში.

არსებობს ისეთი ინდიკატორები, რომლებიც გამოიყენება საქმიანობის სფეროს მიუხედავად. ისინი ვრცელდება ნებისმიერი სახის ბიზნესში. როგორც წესი, ეს KPI ასახავს საწარმოს ფინანსურ ანალიზს. მაგალითად, მომგებიანობის მაჩვენებლები: საინვესტიციო (ROI) დაბრუნება, საანგარიშო პერიოდის წმინდა მოგება (NP). სხვა ინდიკატორები განისაზღვრება მრეწველობის (საბითუმო, საცალო, სოფლის მეურნეობა, მშენებლობა და სხვ.) ფუნქციონალური გამოყენების გზით (ფინანსები, პერსონალი, წარმოება, ლოგისტიკა და ა.შ.).

გადაწყვეტილების მიღებისას KPI ინდიკატორების გამოყენების ეფექტურობა დამოკიდებულია ინდიკატორების სწორი შერჩევისა და მათი გაანგარიშების სიჩქარეზე. ინდიკატორების გაანგარიშება შესაძლებელია სხვადასხვა პროგრამული პროდუქტების გამოყენებით. არჩევანი დამოკიდებულია კომპანიაზე, კომპანიის მიზნებზე და ამოცანებზე დაყრდნობით.



## თავი 4. ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესების აგება და მოდელირება

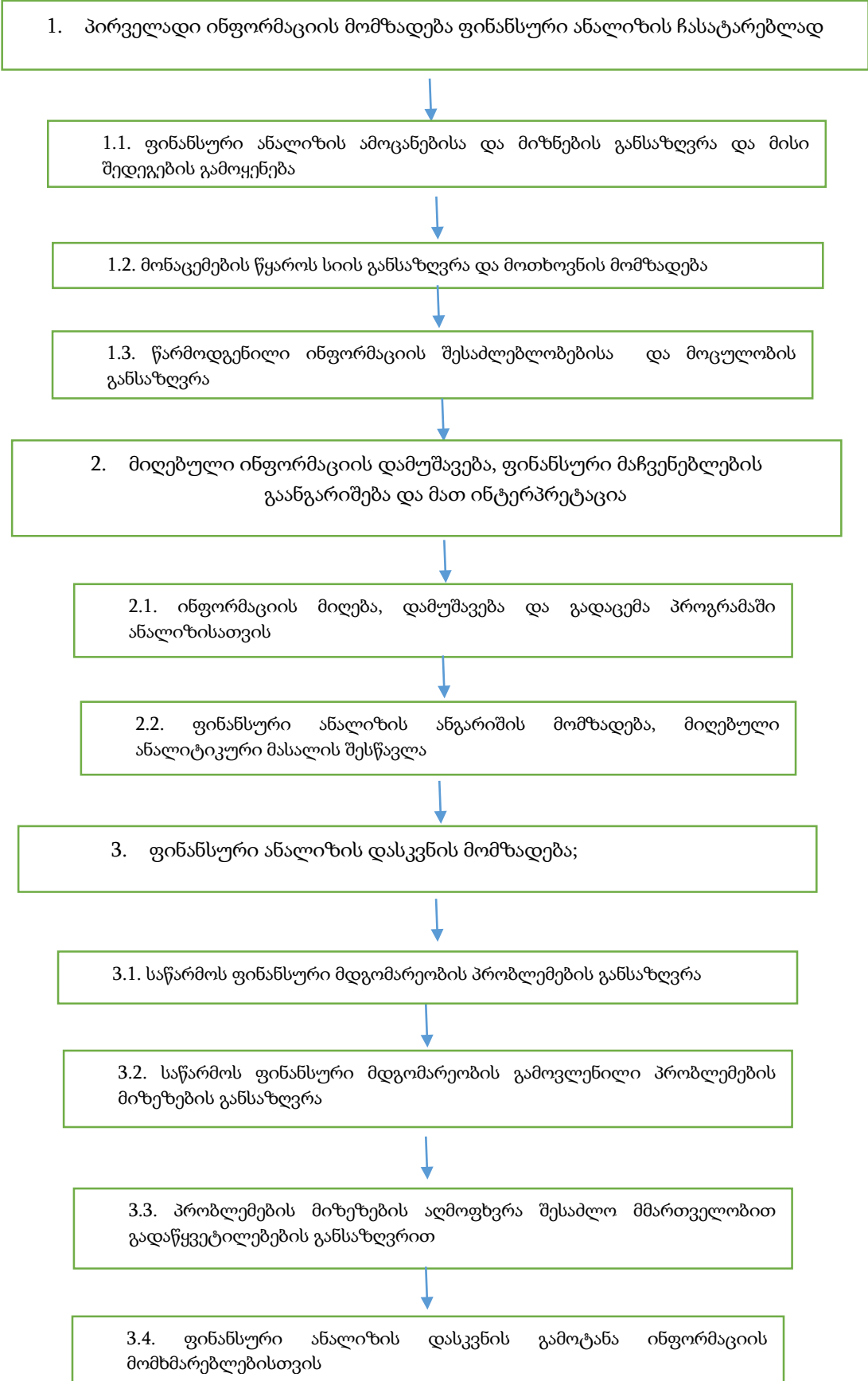
### 4.1 ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესის შემუშავება

ფინანსური ანალიზის ჩატარება დაკავშირებულია ბევრ სირთულესთან.

ძალიან ხშირად, ფინანსური ანალიზის ჩასატარებლად, გამოიყენებენ შემდეგ ნაბიჯებს - ხდება ფინანსური კოეფიციენტების გამოთვლა; შედეგად მიიღება მაჩვენებლები, რომლის მიხედვითაც შესაძლებელია გარკვეული ფინანსური მდგომარეობის დანახვა, თუმცა ეს შედეგი დამაკმაყოფილებელი არ არის მომხმარებლისთვის. შეცდომა აქ წარმოიქმნება არა ფინანსური ანალიზის გაანგარიშებაში ან მის მეთოდებში, არამედ იმაში, რომ ანალიტიკოსი ვერ ხედავს ფინანსური ანალიზის წარმოების პროცესების მუშაობას ან ქმედების თანმიმდევრულობას და ამის გარეშე იწყებს - დათვლას, ანალიზს, დასკვნების გამოტანას.

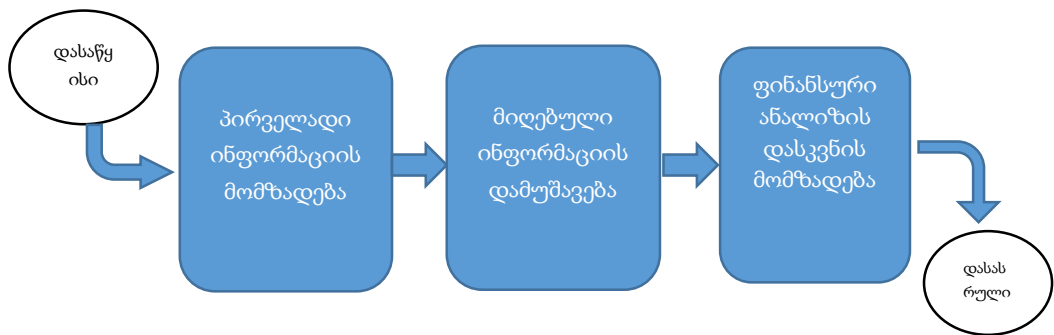
გაწერილი ბიზნეს-პროცესი ფინანსური ანალიზში საშუალებას იძლევა შესწავლილ იქნას არა მარტო ანალიზის ტექნოლოგია, არამედ ნათლად დანახულ იქნას საქმიანობის ქმედებების თანმიმდევრობა დასაწყისიდან - ბოლომდე; კლიენტის ამოცანა და მისი მოთხოვნები; რა შედეგები უნდა იყოს მიღებული საბოლოოდ, რომელიც გადაწყვიტავს ამოცანას და დააკმაყოფილებს მომხმარებელს.

ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესის აგებისას უნდა გავითვალისწინოთ, რომ ფინანსური ანალიზი იწყება ანალიზის ტიპის განსაზღვრით და შესაბამისი ინფორმაციის შეგროვებით. ამის მერე უნდა ჩატარდეს ინფორმაციის დამუშავება შერჩეული ანალიზის მეთოდის შესაბამისად და ბოლოს უნდა მომზადდეს დასკვნები მიღებული შედეგების მიხედვით.



ნახ.16. ფინანსური ანალიზის ჩატარების სქემა

ნახ.16-ზე მოყვანილია მოქმედებების თანმიმდევრობა (მეთოდოლოგია), რომელიც წარმოადგენს ფინანსური ანალიზის ჩატარების ინსტრუქციას; აქ გაწერილია ნაბიჯების თანმიმდევრობა, თუ როგორ შეიძლება ფინანსური ანალიზის ჩატარებისას მიღებული იქნას საუკეთესო შედეგი.



ნახ.17. ფინანსური ანალიზის ჩატარების ზედა დონის ბიზნეს-პროცესი

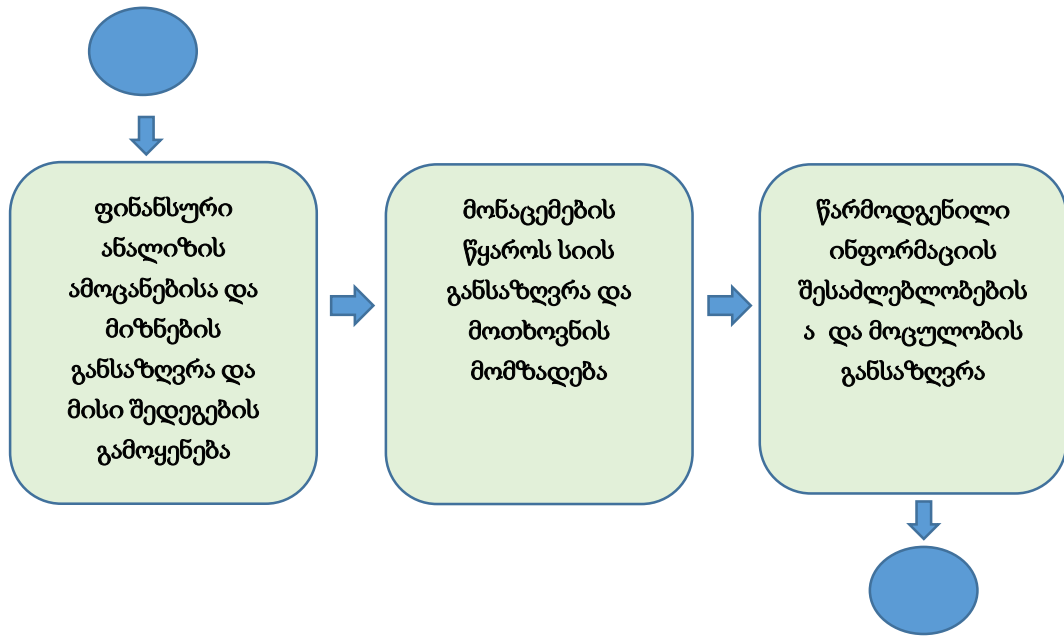
ზემოთ აღნიშნულ სქემიდან გამომდინარე შეგვიძლია ვთქვათ, რომ ფინანსური ანალიზის ჩატარების მეთოდოლოგია მოიცავს სამ ძირითად პროცესს; ფინანსური ანალიზის ჩატარების ზედა დონის შესაბამისი ბიზნეს-პროცესი სქემატურად გამოსახულია ნახ.17-ზე.

მოვახდინოთ აღნიშნული ზედა დონის ბიზნეს-პროცესის დეკომპოზიცია. შედეგად ვიღებთ სამ ქვე-ბიზნეს პროცესს (ნახ.18;19 და 20). ავღწეროთ თითოეული პროცესი და მისი ქვეპროცესები.

**პირველადი ინფორმაციის მომზადება ფინანსური ანალიზის ჩასატარებლად**

ფინანსური ანალიზის ჩასატარებლად საჭიროა შემდეგი ინფორმაცია (ნახ.18):

- ინფორმაცია, ვინ არის ფინანსური ანალიზის მომხმარებელი, რა არის ანალიზის მიზანი და ამოცანა, რა მონაცემების წყარო იქნება საჭირო და რა არის მათი მოპოვების საიმედოობა და დამუშავების შესაძლებლობა.



ნახ.18. პირველადი ინფორმაციის მომზადების ქვე-ბიზნეს-პროცესი

**ფინანსური ანალიზის ამოცანებისა და მიზნების განსაზღვრა და მისი შედეგების გამოყენება**

ფინანსური ანალიზის ჩატარება იწყება იმით, რომ კლიენტი (მესამე მხარე ორგანიზაციის ან უშუალო მენეჯერი) უყენებს ამოცანას ანალიტიკოსს. ამიტომ, უპირველეს ყოვლისა, ანალიტიკოსმა უნდა მოამზადოს ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ ვინ არის ფინანსური ანალიზის შედეგების მომხმარებელი, რა არის მიზანი და ანალიზის ამოცანა. მიზნების და ამოცანების გასაწერად შეგვიძლია MS Word-ში, შევქმნათ ტექსტური დოკუმენტი.

ამ დოკუმენტში აღინიშნება:

- 1) ფინანსური ანალიზის შედეგების მომხმარებელი - ამ სათაურით უნდა მივუთითოთ, ვინ წაიკითხავს დასკვნას ფინანსური ანალიზის შესახებ და მიიღებს მასზე დაფუძნებულ მენეჯერულ გადაწყვეტილებებს - სრული სახელი, პოზიცია და დამატებითი ინფორმაცია. ანუ, ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის ანალიზის დაწყებამდე აუცილებელია განისაზღვროს, თუ რომელი თვალსაზრისით შესრულდება ეს სამუშაო.
- 2) ანალიტიკოსი - პირი, რომელიც ატარებს ფინანსურ ანალიზს -

ორგანიზაციის დასახელება, თანამდებობა და სახელი, სადაც მუშაობს ანალიტიკოსი.

3) ფინანსური ანალიზის მიზანია მოკლედ და ნათლად მიუთითოს, თუ რატომ ხდება ფინანსური ანალიზის ჩატარება: რატომ ხდება ფინანსური მაჩვენებლების გამოთვლა და ინტერპრეტაცია; რისთვის იქნება გამოყენებული ანალიზის დროს მიღებული ინფორმაცია; რა გადაწყვეტილებებისთვის არის საჭირო შედეგების ანალიზი.

4) ფინანსური ანალიზის ამოცანები - თანმიმდევრულად მიუთითებს, თუ რომელი ამოცანები გადაწყდება ანალიზის დროს მიზნის მისაღწევად, ანუ, რა უნდა გაკეთდეს ზემოთ აღნიშნული მიზნის მისაღწევად.

#### **მონაცემების წყაროების სიის განსაზღვრა და მოთხოვნის მომზადება**

ამ ეტაპზე საჭიროა მომზადდეს ინფორმაცია იმის შესაბამისად, თუ რა მონაცემებია საჭირო ფინანსური ანალიზისთვის.

საბაზისო მონაცემები დაყოფილია ორ კატეგორიად:

- ძირითადი მონაცემები,
- დამატებითი მონაცემები.

ძირითადი მონაცემები არის მინიმალური მონაცემები, რომელთა გარეშე შეუძლებელია ფინანსური ანალიზის ჩატარება:

- ბალანსის მონაცემები ორი მომენტისთვის (საწყისისა და პერიოდის ბოლოსთვის);
- მონაცემები მოგებისა და ზარალის ანგარიშების შესახებ ორ პერიოდზე, რომელიც შეესაბამება ბალანსის მონაცემებს.

დამატებითი მონაცემები არის მონაცემები, რომელიც აფართოებს ანალიზს:

- მონაცემები ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშებიდან ორი თარიღისთვის, რომლებიც შეესაბამება ბალანსის მონაცემებს;
- ფიქსირებული აქტივების პირველადი, საბალანსო ღირებულება;
- საწყისი ღირებულება OPF;
- არამატერიალური აქტივების თავდაპირველი ღირებულება;

- მიღებული ძირითადი საშუალებები;
- განლაგებული ფიქსირებული აქტივები;
- საგადასახადო განაკვეთი მოგებაზე;
- საბანკო სესხის საპროცენტო განაკვეთი,%;
- დივიდენდების პროცენტი,%;
- საპროცენტო განაკვეთი, რომელიც მოიცავს თვითღირებულებას;
- სესხებზე საპროცენტო განაკვეთი, რომელიც არ შედის თვითღირებულების ხარჯებში;
- რეინვესტირებული მოგება;
- ვადაგადაცილებული დებიტორული დავალიანების ოდენობა;
- ვადაგადაცილებული გადასახდელი თანხის ოდენობა;
- ფიქსირებული ხარჯების წილი წარმოებაში,%;
- საბრუნავი კაპიტალის მუდმივი წილის ღირებულება%;
- ორგანიზაციული ხარჯების ოდენობა;
- საკუთარი კაპიტალის რენტაბელობა საშუალოდ;
- სეზონურობის კოეფიციენტი;
- კაპიტალიზაციის მაჩვენებელი;
- დისკონტირების განაკვეთი.

წყაროს მონაცემების ჩამონათვალიდან გამომდინარე, ანალიტიკოსმა უნდა განსაზღვროს, თუ რა ინფორმაციას მოითხოვს «დამკვეთისგან» ანალიზისთვის. პირველადი მონაცემების მოთხოვნისთვის შეგვიძლია შევექმნათ MS Word-ის ტექსტური დოკუმენტი.;

ამ დოკუმენტში აუცილებლად უნდა იქნას მითითებული:

- 1-ვის - პირის სახელი და პოზიცია, რომელსაც მიმართავს წყაროს მონაცემების მოთხოვნისთვის;
- 2- ვისგან - პირი, რომელიც ითხოვს თავდაპირველ მონაცემებს;
- 3- თემა - «კომპანიის ფინანსური ანალიზის ჩატარებისათვის საჭირო წყაროების მოთხოვნა ...» - ეთითება ორგანიზაციის სახელი;
- 4- თარიღი - მოთხოვნის თარიღი;

5- საბაზისო ინფორმაციის ჩამონათვალი - სიის ფორმით ჩამოთვალთ მონაცემები, რომლებიც აუცილებელია შეფასებული მიზნების და ამოცანების შესაბამისად განხორციელებული ანალიზისთვის.

ნებისმიერ შემთხვევაში, სია შეიცავს ძირითად მონაცემებს. რაც შეეხება დამატებით მონაცემებს, მოცულობა დამოკიდებულია ანალიზის ამოცანებზე: თუ კომპანიის მენეჯმენტი შემფოთებულია ფინანსური სტაბილურობის და საშელავათო თანხების მაქსიმალური ოდენობით, მაშინ საჭიროა სესხის თანხის მონაცემები, მოგების გადასახადი და ა.შ.

ძალიან მნიშვნელოვანია როგორც მოთხოვნის წყაროს მონაცემების განსაზღვრა, ისე მათი ვადები. დროის ხანგრძლივობა დამოკიდებულია ორგანიზაციის არსებობის ხანგრძლივობაზე, საანგარიშო პერიოდის ფინანსური ანგარიშგების მომზადების, მოთხოვნის დღის თარიღზე.

დროის ხანგრძლივობაში უნდა გამოვყოთ:

- საოპერაციო პერიოდი- არის დროის ინტერვალი, რომლისთვისაც ხდება ძირითადი მონაცემების წარმოდგენა;
- საანალიზო პერიოდი არის დროის ინტერვალი, რომელიც უფრო მოკლეა, ვიდრე განსახილველი პერიოდი ან მისი თანაბარია, რომელშიც ხდება ორგანიზაციის ფინანსური მაჩვენებლების ცვლილების შესწავლა და საანგარიშგებო თარიღისთვის (საანგარიშო პერიოდის დასასრულს), ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის დაფიქსირება.

თითოეულ ამ პერიოდს გააჩნია დასაწყისი და დასასრული, რომელშიც მოცემულია ფინანსური მაჩვენებლების მონაცემები.

თუ ორგანიზაცია წელიწადია ან მეტია რაც არსებობს, საანგარიშო წელიწადში მინიმალური რეკომენდებული პერიოდია 1 საანგარიშგებო წელი, მაქსიმუმი 3-5 წელიწადი. საანგარიშო წლის განმავლობაში, მზადდება ყოველთვიური ან/და კვარტალური ანგარიშები, ანუ გარკვეული თვის/კვარტლისთვის - დროის მონაკვეთში, გენერირდება ფინანსური მონაცემები. ამდენად, საწყისი მონაცემები, მაგალითად, წელიწადის, შეიძლება მოითხოვებოდეს თვეების /კვარტლის კონტექსტში.

როგორც წესი, ანალიზი ხორციელდება კონკრეტულ თარიღში. საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის დაფიქსირება უმჯობესია მიმდინარე პერიოდისთვის, ანალიზის პერიოდი მაქსიმალურად ახლოს უნდა იყოს ფინანსური ანალიზის თარიღთან. მაგალითად, თუ 2019 წლის 20 იანვარს ხორციელდება ანალიზი და ბოლო საანგარიშო თარიღია 2018 წლის 31 დეკემბერი, გასაანალიზებელ პერიოდში იგულისხმება 2018 წლის 31 დეკემბერი.

ანალიზის პერიოდის დასაწყისი შეიძლება დაემთხვეს განხილულ პერიოდს, ან არ დაემთხვეს. მთავარია, რომ ანალიზის პერიოდის დასაწყისისა და დასასრულის მონაცემები იყოს შედარებითი, ანუ მათი ხანგრძლივობა იყოს ერთნაირი და საწარმოს საქმიანობა სეზონზე არ იყოს დამოკიდებული - თუ რასაკვირველია არ მოითხოვება სეზონურობა. თუკი არსებობს სეზონურობა, მაშინ ეს უფრო ლოგიკურია, ვიდრე მიმდინარე და წინა წლების საშუალო და ყოველწლიური პერიოდების შედარება, მაგალითად, ვთქვათ 2019 წლის მარტის მონაცემები და 2018 წლის მარტის მონაცემები - პერიოდი იგივეა და წელიწადის--დრო/სეზონი--ემთხვევა.

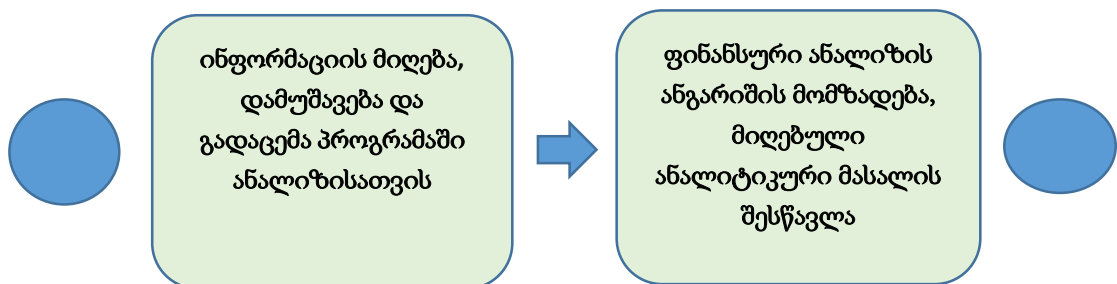
ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ანალიტიკოსის მოთხოვნაში უნდა მიეთითოს, თუ რომელი პერიოდის მონაცემები სჭირდება: წლის, ორი წლის ან სამი (კითხვის პერიოდი) და რა პერიოდები: თვე, კვარტალი, წელი;

### **წარმოდგენილი ინფორმაციის შესაძლებლობებისა და მოცულობის განსაზღვრა**

ეს ნაბიჯი მჭიდროდაა გადაჯაჭვული მეორე ჩანართთან; საქმე ის არის რომ მოთხოვნის საფუძველზე ძირითადი მონაცემების მომზადების და შეგროვების ეტაპზე შესაძლოა არსებობდეს სირთულეები ან შეზღუდვები. მაგალითად ის, რომ ობიექტური მიზეზების გამო ვერ იქნება მოწოდებული მოთხოვნილი ინფორმაცია განსაზღვრულ პერიოდში ან გარკვეული პერიოდის განმავლობაში. მაგალითად, მოთხოვნა ითვალისწინებს მონაცემების მოთხოვნას სამი წლის განმავლობაში და ორგანიზაცია



არსებობს მხოლოდ 1.5 წელიწადი ან შეიძლება არსებობდეს სიტუაცია, სადაც ორგანიზაცია არსებობს 5 წლის განმავლობაში, მაგრამ სანდო მონაცემები ხელმისაწვდომია მხოლოდ ბოლო 2 წლის განმავლობაში. ან დავუშვათ, თვეების კონტექსტში წელიწადში ანგარიშების წარდგენის მოთხოვნა შეიძლება იყოს პრობლემატური, რადგან ორგანიზაციის მიერ საანგარიშო წლისთვის შემუშავებულია ინფორმაციის დამუშავება კვარტალურად, შესაბამისად, წლის განმავლობაში ინფორმაციის წარდგენა შეუძლია კვარტალური მონაცემებით. გარდა ამისა, ზოგიერთი დამატებითი მონაცემები შეიძლება არ იყოს უზრუნველყოფილი, იმის გამო, რომ კომპანიას არ უნდა შეინარჩუნოს ჩანაწერები ამ მაჩვენებლების შესახებ. ამდენად, ასეთ შემთხვევაში, აუცილებელია ინფორმაციის მოთხოვნის გადახედვა და ცალკეულ დოკუმენტში ფინანსური ანალიზის განხორციელებისას გამოწვეული შეზღუდვების მითითება.



ნახ.19. მიღებული ინფორმაციის დამუშავების ქვე-ბიზნეს-პროცესი

**მიღებული ინფორმაციის დამუშავება, ფინანსური მაჩვენებლების გაანგარიშება და მათი ინტერპრეტაციის აღწერილობა**

ფინანსური ანალიზის შესახებ ინფორმაციის მიღების შემდეგ აუცილებელია მისი დამუშავება (ნახ.19.), ანუ სპეციალური მეთოდებისა და საშუალებების გამოყენებით ორგანიზაციის ფინანსური მაჩვენებლების გამოთვლა და ინტერპრეტაცია, რათა მათ საფუძველზე დაფორმირდეს ანალიტიკური დასკვნა;

## ინფორმაციის მიღება, დამუშავება და გადაცემა პროგრამაში ანალიზისათვის

დღევანდელ სამყაროში, თითქმის არავინ ახდენს ფინანსური მაჩვენებლების გამოთვლებს ხელით ან კალკულატორის მეშვეობით. ყველა გაანგარიშება ხორციელდება კომპიუტერზე ან ამ მიზნებისთვის შექმნილი სპეციალიზებული პროგრამების დახმარებით ან პირადად მომზადებული MS Excel-ის ანალიტიკური ცხრილების გამოყენებით, მასში არსებული ფორმულების დახმარებით. ნებისმიერ შემთხვევაში, ფინანსური ანალიზის ჩატარებისას, ხდება დროის დაზოგვა ინფორმაციის დამუშავებაზე, გაანგარიშებასა და დასკვნების გამოტანაზე.

ჩვენს შემთხვევაში, «ინფორმაციის მიღება, დამუშავება და პროგრამაზე გადაცემა» არის პროცესი. მოთხოვნისთანავე მიიღებს ინფორმაციას (ბალანსი, მოგება და ზარალის უწყისი, დამატებითი მონაცემები ელექტრონული ან ქაღალდის ფორმით); მისი დამუშავება - ციფრების დაზუსტება, ღირებულებები, გაზომვის ერთეულები, დროის პერიოდი, სიზუსტე, კორექტირება და იმ ფორმაში მოყვანა (ცხრილები ან ტექსტი), რაც აუცილებელია ამ მონაცემების პროგრამაში შესაყვანად ფინანსური ანალიზისთვის. როგორც წესი, მონაცემების მეთოდი და პრეზენტაცია გარკვეული ფორმით დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა სახის პროგრამული უზრუნველყოფას ვიყენებთ. დღეს ბევრი ასეთი პროგრამა არსებობს.

არავის ეკრძალება რომელი ანალიტიკური პროგრამა გამოიყენოს. მთავარია ის, რომ ამ პროდუქტს:

- ჰქონდეს ფინანსური კოეფიციენტების გაანგარიშების ღია მეთოდები (მათი მოთხოვნების შესაცვლელად);
- ჰქონდეს შესაძლებლობა, ჩაატარო ყოვლისმომცველი ანალიზი ყველა მიმართულებით;
- გააჩნდეს გაანგარიშების მეთოდების უმეტესი ნაწილი რაც დღესდღეობით არსებობს;

- ლიკვიდურობის, ფინანსური სტაბილურობის ანალიზი და ა.შ.;
- ჰქონდეს შესაძლებლობა, მომზადდეს ტექსტური ანგარიში, აიგოს გრაფიკები;

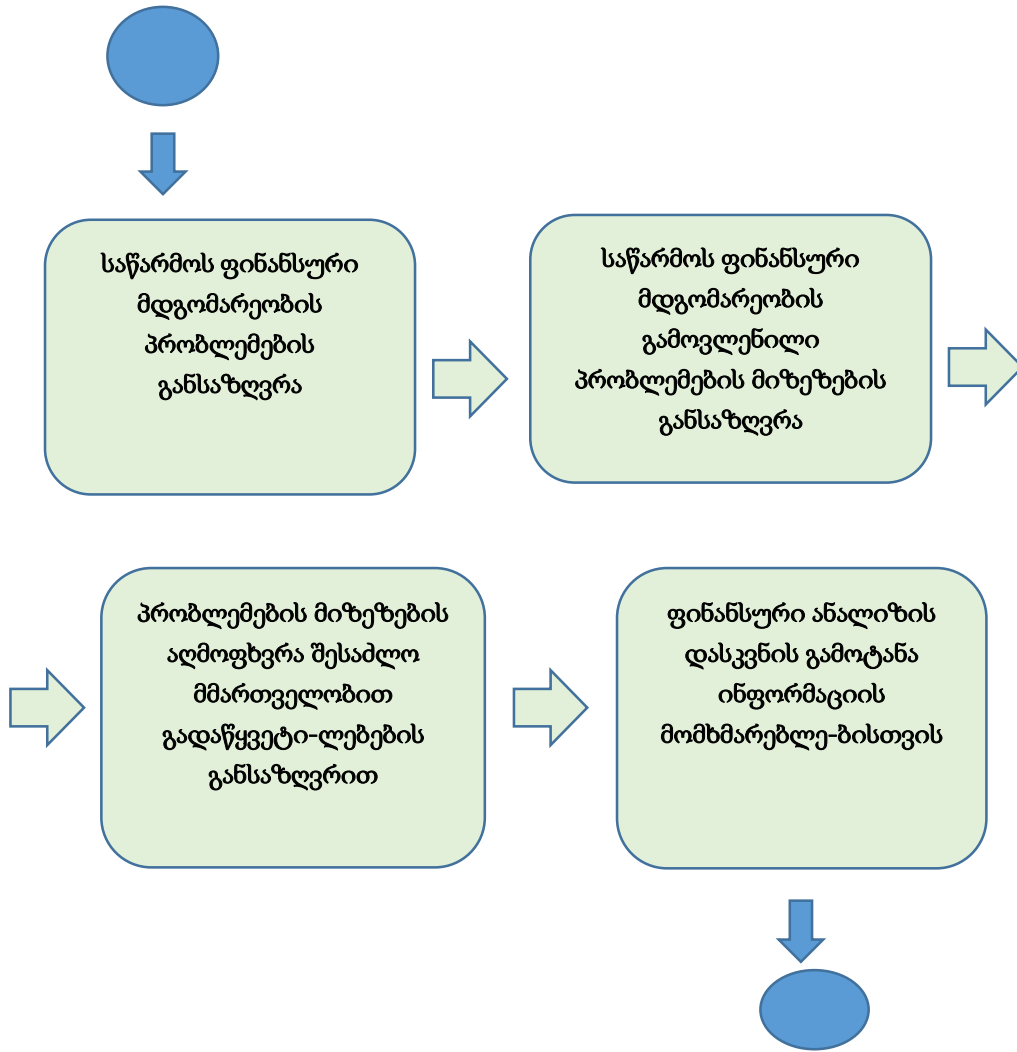
**ფინანსური ანალიზის ანგარიშის მომზადება, მიღებული ანალიტიკური მასალის შესწავლა**

სახელმძღვანელოს გარდა, სასარგებლო ინსტრუმენტია პროგრამის ანალიზური აღწერილობა- პროგრამის «ანალიტიკური მოდელის აგება». ეს არის სქემა, რომელშიც შესაძლებელია პროგრამის ელემენტების მითითება და ანალიტიკოსის ქმედებების პროგრამული გაწერა. ამ სქემის წყალობით, ანალიტიკოსი უფრო ადვილად მოქმედებს პროგრამასთან, ვიდრე მხოლოდ ინსტრუქციების კითხვით; იგი ვიზუალურად გვიჩვენებს, თუ რა თანმიმდევრობითაა აუცილებელი ანალიტიკა, რათა მივიღოთ სასურველი შედეგი. ასეთი სახის სქემა შეიძლება მომზადდეს ნებისმიერი პროგრამისთვის.

ამ ნაბიჯების გადადგმით, ანალიტიკოსი ქმნის MS Word- ს ტექსტის ანგარიშს კომპანიის ფინანსური ანალიზის შესახებ. რეკომენდაციები თუ რა სახელით იყოს შენახული ესა თუ ის დოკუმენტი ერთ ადგილას (ერთ საქაღალდეში) გამოწვეულია იმით, რომ რაც უფრო ადვილად იქნება დოკუმენტაცია სტრუქტურულად დალაგებული, მით უფრო გაუადვილდება ანალიტიკოსს აწარმოოს თანმიმდევრული ანალიტიკური მუშაობა.

ფინანსური ანალიზის ანგარიშის მომზადებისას გაანგარიშებებთან და დასკვნებთან ერთად, საჭიროა ინფორმაციის წარმოდგენა გრაფიკებისა და ცხრილების სახით. უნდა მოხდეს შემაჯამებელი განხილვა და შემდეგ უნდა ჩაიშალოს თითოეული ანგარიშის მიხედვით, რათა უკეთ მოხდეს კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ ფაქტების მთლიანობის წარმოდგენა.

ფინანსური ანალიზის დასკვნის მომზადების დეტალური აღწერილობა (ნახ.20.)



ნახ.20. ფინანსური ანალიზის დასკვნის მომზადების ქვებიზნეს-პროცესი

ფინანსური მაჩვენებლების გაანგარიშება და მათი ინტერპრეტაცია მოჰყვება ფაქტობრივ ანალიზურ სამუშაოებს: ობიექტებისა და მოვლენების შემეცნებას, რომელიც დაფუძნებულია მთელი თავისი კომპონენტის ნაწილებად დაყოფაზე და შეისწავლის მათ ურთიერთდამოკიდებულებასა და ურთიერთკავშირს. ამისათვის შეიძლება გამოვიყენოთ მეთოდოლოგია «კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის ანალიზი», ამ მეთოდოლოგიაში შედის კომპიუტერული პროგრამული პროდუქტები; როგორცაა მაგალითათ „Alt-Finance”. ასეთი სახის ტექნიკა საშუალებას იძლევა მოვახდინოთ საწარმოთა ფინანსური მდგომარეობის ძირითადი პრობლემების იდენტიფიცირება, დადგინდეს მისი შესაძლო მიზეზები და

მოხდეს მისი გაუმჯობესების ღონისძიებების გატარება. აქ მთავარია, რომ ასეთი სისტემის გამოყენება მოხდეს სწორი ინტერპრეტაციით.

### **საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის პრობლემების განსაზღვრა**

ფინანსური ანალიზის შესახებ მიღებული ანალიტიკური ანგარიშის სიღრმისეული შესწავლის შემდეგ, აუცილებელია დაიწყოს კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის პრობლემების იდენტიფიცირება. მნიშვნელოვანია იმის ცოდნა, რომ ორგანიზაციის ფინანსურ მდგომარეობაში წარმოქმნილ პრობლემებს და სირთულეებს საბოლოოდ სამი მთავარი გამოვლინება აქვს. ისინი შეიძლება ჩამოყალიბდეს როგორც:

1. ნაღდი ფულის ნაკლებობა ან/და მცირე გადახდისუნარიანობა. პრობლემის ეკონომიკური არსი იმაში მდგომარეობს, რომ კომპანიას უახლოეს მომავალში არ აქვს საკმარისი თანხა, ან საკმარისი რესურსი, რომ დროულად გადაიხადოს ვალდებულება;
2. საწარმოში ინვესტირებული კაპიტალის არასაკმარისი დაბრუნება - მფლობელის ინტერესების არასაკმარისად დაკმაყოფილება ან დაბალი შემოსავლიანობა პრაქტიკაში, ეს იმას ნიშნავს, რომ მესაკუთრე იღებს შემოსავალს, რომელიც არასაკმარისია მისი ინვესტიციებისათვის. ამგვარი სიტუაციის შესაძლო შედეგები წარმოადგენს ორგანიზაციის მენეჯმენტის მუშაობის უარყოფით შეფასებას, კომპანიის მფლობელების წილიდან გასვლას. დაბალი რენტაბელობის ინდექსები ადასტურებს საწარმოში ინვესტირებული კაპიტალის არასაკმარის დაბრუნებას;
3. დაბალი ფინანსური სტაბილურობა პრაქტიკაში, გულისხმობს მომავალში სავარაუდო ვალდებულებების დაფარვის პრობლემებს, სხვა სიტყვებით - კომპანიის დამოკიდებულება კრედიტორებზე, დამოუკიდებლობის დაკარგვით.

ფინანსური მდგრადობის ნაკლებობას, ანუ მომავალი გადასახადების დარღვევის რისკი და დაფინანსების გარე წყაროებზე კომპანიის ფინანსური პოზიციის დამოკიდებულებას ამტკიცებს შემდეგი:

- ავტონომიის შემცირება ოპტიმალურთან მიმართებაში;

- კომპანიის საკუთარი კაპიტალის ნეგატიური სიდიდე.

გარდა ამისა, საკუთარი ხარჯებით კომპანიის მიმდინარე საქმიანობის დაფინანსების არასაკმარისი დონის მაჩვენებელია მისი ოპტიმალური ღირებულების ქვემოთ არსებული წმინდა საბრუნავი კაპიტალის შემცირება და ასევე, ROE -ს უარყოფითი სიდიდე. ზემოაღნიშნულიდან გამომდინარე, ანალიტიკოსი ვალდებულია ფინანსური მაჩვენებლების შესწავლით ტექსტური ანგარიშით ასახოს ძირითადი პრობლემა, რამაც გამოიწვია კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის გაუარესება. თუ ლიკვიდურობის კოეფიციენტები ნორმაზე დაბალია, მაშინ ეს ამას ადასტურებს ...

ანგარიშის შესწავლისას შეიძლება წარმოიშვას სიტუაცია, როდესაც მაჩვენებლების უმრავლესობა არადადამაკმაყოფილებელია. ამ შემთხვევაში აუცილებელია განისაზღვროს ძირითადი (მთავარი) პრობლემა და მეორეხარისხოვანი, რომელიც შესაძლოა გამოწვეული იყოს მთავარი პრობლემით. ამ მიზნით, ხდება ფინანსური მაჩვენებლების შესწავლა განხილულ პერიოდისთვის და ვლინდება, როდის იწყება მათი გაუარესება და ზუსტად რომელი მაჩვენებლებია გაუარესებული. შეიძლება წარმოიშვას სიტუაცია, როდესაც, ერთი შეხედვით, ყველა ძირითად მაჩვენებელს აქვს დამაკმაყოფილებელი, «კარგი» მნიშვნელობები - ანუ ისინი აკმაყოფილებენ ნორმატიულობას ან აღემატება მას. ასეთ შემთხვევაში, ყველა სიტუაციაში არ შეიძლება იმ დასკვნის გამოტანა, რომ «ყველაფერი კარგად არის საწარმოში და მას პრობლემები არ აქვს».

ფინანსური ანალიზის ამოცანა, ძირითადად, არის პრობლემის იდენტიფიცირება, რომელიც წარმოიშვა ანალიზის დროს ან შეიძლება გამოვლინდეს მაჩვენებლებში ამ ტენდენციით. ანალიტიკოსის მიერ გამოვლენილი პრობლემა უნდა იყოს მკაფიოდ ჩამოყალიბებული და განმარტებული ანალიტიკური დასკვნის სახით MS Word ტექსტის დოკუმენტში.

## საწარმოს ფინანსური მდგომარეობის გამოვლენილი პრობლემების მიზეზების განსაზღვრა

პრობლემის დადგენის შემდეგ აუცილებელია პრობლემის მიზეზების იდენტიფიცირება. პრობლემის იდენტიფიცირებისთვის აუცილებელია მიზეზების ჩამოყალიბება, რომელშიც აღწერილი იქნება ფინანსურ მდგომარეობაში წარმოქმნილი პრობლემების ძირითად მიზეზები. როგორც წესი, იკვეთება ძირითადად პრობლემების ორი გლობალური მიზეზი, რომელიც წარმოიქმნება საწარმოს ფინანსურ მდგომარეობაში.

ეს მიზეზები შეიძლება ჩამოყალიბდეს როგორც:

1. ფინანსური მდგომარეობის მისაღებ დონემდე მიღწევის შესაძლო დაბალი პოტენციალი (ან მიღებული მოგების დაბალი მოცულობა);
2. საქმიანობის შედეგების ირაციონალური მართვა (არაეფექტური ფინანსების მართვა).

გადახდისუნარიანობის პრობლემებს, ფინანსური დამოუკიდებლობას, რენტაბელობას აქვს საერთო ფესვები: ან კომპანიას აქვს არასაკმარისი შედეგები რომ შეინარჩუნოს ფინანსური მდგომარეობა, ან კომპანია ირაციონალურად განკარგავს საქმიანობის შედეგებს. აღნიშნული მიზეზების მოძიება თუ რომელი უდევს საფუძვლად კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის გაუარესებას, პრინციპული მნიშვნელობა აქვს. აქედან გამომდინარე, არსებობს ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის ოპტიმიზაციის მიზნით მართვის გადაწყვეტილებები.

ფინანსური მდგომარეობის გაუარესების გასარკვევად, ანალიტიკოსმა უნდა «გაიაროს» ყოველი მიზეზობრივი მაჩვენებელი.

ყველა გამოვლენილი იდენტიფიცირებული მიზეზები და ფაქტები აუცილებელია ანალიზის დასკვნის MS Word დოკუმენტში გაიწეროს, რადგან ფორმულირებული ანალიტიკური დასკვნები ფინანსური ანალიზის ყველაზე ღირებულია. ანალიზის დამკვეთი საბოლოოდ დაინტერესებულია არა მეთოდოლოგიით - როგორ მოხდა, არამედ მას აინტერესებს

კონკრეტული შედეგი - დასკვნები სიტუაციის შესახებ და რა უნდა გააკეთოს შემდეგი.

თუმცა, იმის განსაზღვრა, თუ რომელი სფეროშია ფინანსური მაჩვენებლების შემცირების მიზეზი, არ ნიშნავს სრულფასოვან ფინანსურ ანალიზს. აუცილებელია შემდგომი მიზეზების განმარტებები - საწარმოს კონკრეტული ქმედებების დონეზე. ასევე საჭიროა მმართველობითი რეკომენდაციები საწარმოს მდგომარეობის გასაუმჯობესებლად.

### **პრობლემების მიზეზების აღმოფხვრა შესაძლო მმართველობითი გადაწყვეტილებების განსაზღვრით**

გამოვლენილი პრობლემების შედეგად შესაძლო მმართველობითი გადაწყვეტილებების განსაზღვრა არის ძალიან რთული და შემოქმედებითი ეტაპი. დიდი ოდენობით ეს დამოკიდებულია ანალიტიკოსების უნარ-ჩვევებზე გამოცდილებაზე და კომპანიის შესახებ დამატებითი ცოდნაზე (საქმიანობის ტიპი, საბაზრო პოზიცია, შიდა პრობლემები და ა.შ.), რომელთა ფინანსური საქმიანობა ანალიზდება.

ორგანიზაციის სტაბილური ფინანსური მდგომარეობის საფუძველია გრძელვადიან პერიოდში მიღებული მოგება. ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის ოპტიმიზაციისას, აუცილებელია საქმიანობის მომგებიანობის მიღწევის უზრუნველყოფა. საქმიანობების შედეგების უფრო რაციონალური განკარგვის გამო, კომპანიების მდგომარეობის ოპტიმიზაცია ეფექტურია, მაგრამ დროთა განმავლობაში ამოწურვადი. ანალიტიკოსის ამოცანაა, გაითვალისწინოს ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესების ღონისძიებები გამოვლენილი მიზეზების აღმოფხვრის გზით. ფორმულირებული რეკომენდირებული მმართველობითი გადაწყვეტილებები უნდა აისახოს ანალიტიკური დასკვნის დოკუმენტში.

### **ფინანსური ანალიზის დასკვნის გამოტანა ინფორმაციის მომხმარებლებისთვის**

ფინანსურ ანალიზში დასკვნის გამოტანა არის უფრო მეტად ფორმალური ეტაპი, მაგრამ ძალიან მნიშვნელოვანი. მისი არსია ანალიტი-



კური ჩანაწერების მომზადება დამკვეთისთვის.

კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შედეგების შესახებ ანალიზის შედეგისთვის, აუცილებელია:

1- შეიქმნას ანალიტიკური ჩანაწერებისთვის ტექსტური დოკუმენტი;

2- დოკუმენტი დასათაურდეს და იყოს მიმართვითი;

3- ჩამოყალიბდეს ძირითადი დასკვნა, ანალიზის თითოეული მიმართულების სტრუქტურა (გამოვლენილი პრობლემა) ნაწილებად:

- პრობლემა - «საანალიზო პერიოდში ... ძირითადი უარყოფითი ფაქტორი / კომპანიის ფინანსურ მდგომარეობაში არსებული პრობლემის დახასიათება;

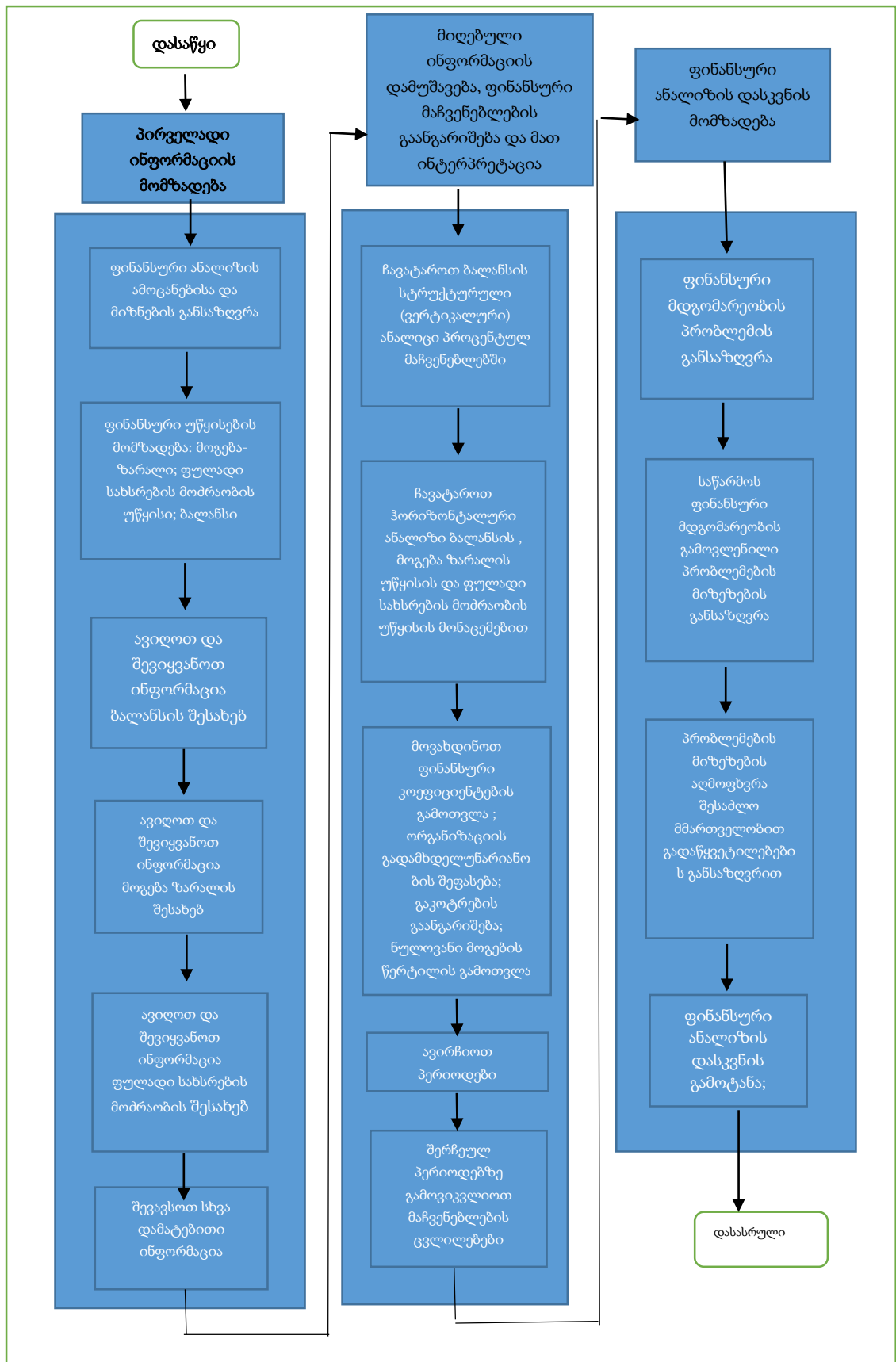
- მიზეზი – რა გახდა ფინანსურ მდგომარეობაში გაუარესების მიზეზი, რს სჩვენა საანალიზო დასკვნის პერიოდმა და ასე შემდეგ.

- მმართველობითი გადაწყვეტილებები - რა პერსპექტივები აქვს კომპანიას ფინანსური მდგომარეობის გასაუმჯობესებლად, ძირითადი ბერკეტი რაც გამოასწორებს ფინანსურ მდგომარეობას და ასე შემდეგ;

- საჭიროების შემთხვევაში, უნდა მიეთითოს დამატებითი ინფორმაცია.

4 - ჩანაწერს უნდა დაერთოს კომპანიის ფინანსური ანალიზის შედეგები და გაკეთდეს სარჩევი (ერთ ანგარიშში გაერთიანების მიზნით);

5 - დაიბეჭდოს და აიკინძოს და/ან გადაეცეს დამკვეთს მომხმარებელს ელექტრონული ფორმით.



ნახ.21. ფინანსური ანალიზის დეტალიზებული ბიზნეს-პროცესი

ამრიგად, ანალიზური ჩანაწერის მომზადება ფინანსური ანალიზის ანგარიშით, (რომელიც თანდართული დოკუმენტია) და გადაცემა დამკვეთისთვის, წარმოადგენს შედეგს მიაღწიო ფინანსური ანალიზის ჩატარების მიზანს; ინფორმაციის მიღება აუცილებელია მმართველობითი გადაწყვეტილებისთვის როგორც - შიდა (კომპანიის ადმინისტრაციის), ისე გარე მომხმარებლებისთვის (ბანკების, მომწოდებლების, აუდიტორები და სხვა).

ნახ.21-ზე მოყვანილია ფინანსური ანალიზის უფრო დეტალიზებული ბიზნეს-პროცესი, სადაც გამოკვეთილია ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებ

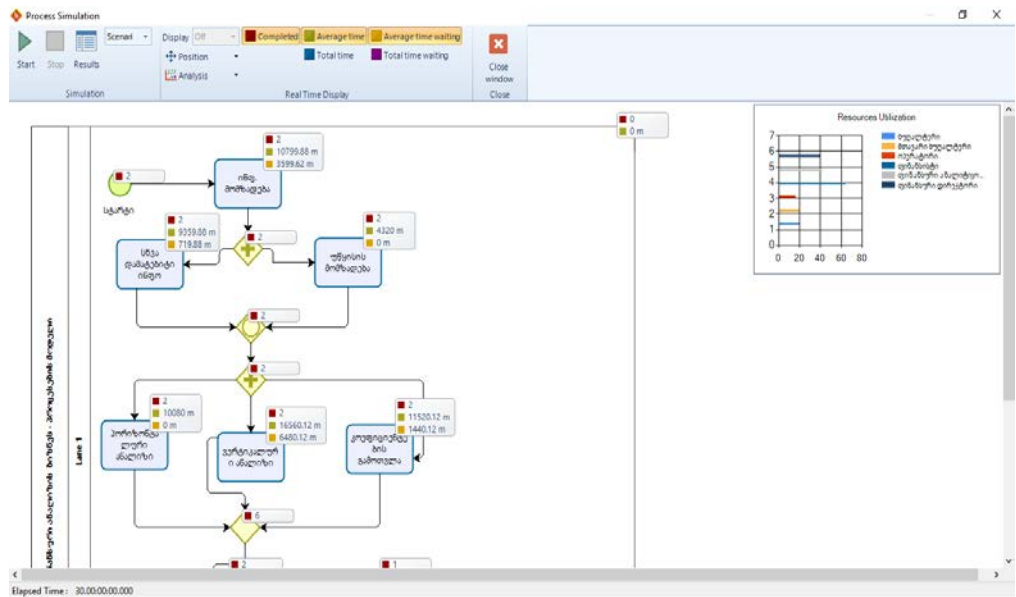
#### 4.2. ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესის მოდელირება

ბიზნეს-პროცესების მოდელირება წარმოადგენს ორგანიზაციის ხარისხისა და ეფექტიანობის გაუმჯობესების ერთ-ერთ მეთოდს. როგორც წესი, ბიზნეს-პროცესის მოდელირება აღწერს პროცესის ყველა ელემენტის ლოგიკურ ურთიერთობას მისი დასაწყისიდან დასრულებამდე [29].

პროცესის მოდელის შექმნისთვის, ვიყენებთ ინსტრუმენტულ საშუალებას - Bizagi Process Modeler; მოდელის აწყობა მასში ხდება ბიზნეს-პროცესების BPMN-ნოტაციის გამოყენებით, რომელიც სისტემაშია ჩაშენებული [30].

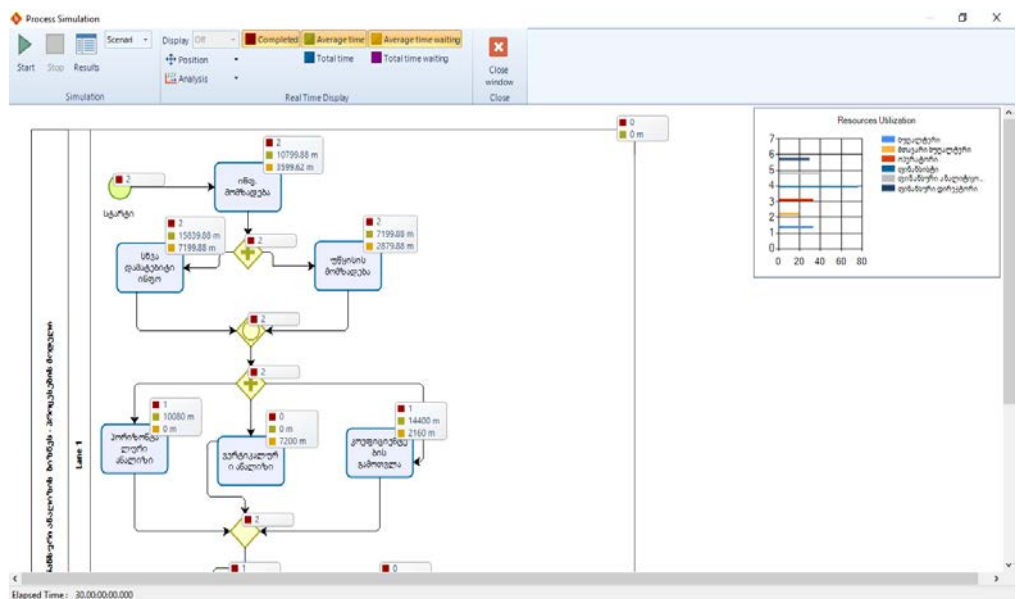
სისტემის გარსში აგებულ იქნა ფინანსური ანალიზის ჩატარების ბიზნეს-პროცესის მოდელი, შემდეგ აიგო ორი სცენარი: ერთი გულისხმობს ფინანსური ანალიზის ოპერაციების ხელით ჩატარებას (იტ-ის გამოყენების გარეშე), და მეროე - ფინანსური ანალიზის ჩატარებას იტ-ის გამოყენებით. პროცესმა იტ-ის გამოყენების გარეშე „როგორც არის“ („As is“) - მიიღო სახე, რომელიც ნაჩვენებია ნახ.22-ზე.





ნახ.23. პროცესის სიმულაცია „As is“

ნახ.24-ზე ნაჩვენებია ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესის მოდელის (იტ-ის გამოყენებით - „To be“) სიმულაცია.



ნახ.24. პროცესის სიმულაცია “To be”

განხორციელდა მიღებული შედეგების შედარება და შეირჩა მათგან საუკეთესო ვარიანტი.

თვალსაჩინოებისთვის გამოვიტანოთ სიმულაციის შედეგები იტ-ის გამოყენების გარეშე „As is”, (ნახ.25)

**Simulation Results**

**Resources**  
ფინანსური ანალიზის ბიზნეს - პროცესების მოდელი

**Scenario information**  
**Name** Scenario "As is"  
**Time unit** Minutes  
**Duration** 030,00:00:00

Resource	Utilization	Total fixed cost	Total unit cost	Total cost
ფინანსური დირექტორი	40.00 %	7,200	172.8	7,372.8
მთავარი ბუღალტერი	20.00 %	4,000	0	4,000
ფინანსური ანალიტიკოსი	42.22 %	0	2,735.99	2,735.99
ბუღალტერი	20.00 %	11,600	43,201.5	54,801.5
ოპერატორი	16.67 %	6,000	1,440.05	7,440.05
ფინანსისტი	64.44 %	36,000	0	36,000
<b>Total</b>		<b>64,800</b>	<b>47,550.34</b>	<b>112,350.34</b>

Export to Excel Print

ნახ.25. გაშვებული ბიზნეს-პროცესის შედეგები სიმულაციაში “As is”

სიმულაციის შედეგები იტ-ის გამოყენებით ნაჩვენებია ნახ.26-ზე.

**Simulation Results**

**Resources**  
ფინანსური ანალიზის ბიზნეს - პროცესების მოდელი

**Scenario information**  
**Name** Scenario "To be"  
**Time unit** Minutes  
**Duration** 030,00:00:00

Resource	Utilization	Total fixed cost	Total unit cost	Total cost
ფინანსური დირექტორი	30.00 %	5,600	0	5,600
მთავარი ბუღალტერი	20.00 %	4,000	0	4,000
ფინანსური ანალიტიკოსი	38.89 %	10,800	0	10,800
ბუღალტერი	33.33 %	11,600	0	11,600
ოპერატორი	33.33 %	6,000	2,880.1	8,880.1
ფინანსისტი	76.67 %	36,000	0	36,000
<b>Total</b>		<b>74,000</b>	<b>2,880.1</b>	<b>76,880.1</b>

Export to Excel Print

ნახ.26. გაშვებული ბიზნეს-პროცესის შედეგები სიმულაციაში “To be”.

კვლევამ აჩვენა, რომ ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებით მნიშვნელოვნად მცირდება სამუშაო დრო და პროექტის ჯამური ღირებულება.

## დასკვნა

1. ფინანსური ანალიზი - ძირითადი მაჩვენებლების, პარამეტრების, კოეფიციენტების და მულტიპლიკატორების შესწავლაა, რომელიც იძლევა ობიექტურ შეფასებას კომპანიის ფინანსური მდგომარეობისა და მისი ღირებულების შესახებ. ფინანსური ანალიზი ეს არის ეკონომიკური ანალიზის შემადგენელი ნაწილი;

2. ფინანსური საქმიანობის კომპლექსური ანალიზი ტარდება სხვადასხვა ხარისხით, დეტალიზაციით, რაც დამოკიდებულია მის მოცულობაზე და ინფორმაციის სისწორეზე;

3. ორგანიზაციის ფინანსური და ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზის მიზანია კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის დადგენა და შეფასება, მისი განვითარების ძირითადი შესაძლებლობების იდენტიფიცირება, მომავალი ფინანსური სტრატეგიის გადაწყვეტილებების შემუშავების მხარდაჭერა;

4. ფინანსური ანალიზის სირთულის დასაძლევად საჭიროა მასში ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება;

5. ინფორმაციული სისტემების გამოყენება ფინანსურ ანალიზში იძლევა შემდეგ შესაძლებლობებს: შერჩეული მონაცემით ანალიზი; ლიკვიდურობის კოეფიციენტების ანალიზი; ბალანსის ლიკვიდობის ანალიზი; ფინანსური სტაბილურობის კოეფიციენტების ანალიზი; რენტაბელობის კოეფიციენტების ანალიზი; ეკონომიკური ეფექტიანობის გათვლები; ფინანსური და ეკონომიკური საქმიანობის ანალიზის ეფექტიანობის გაზრდა.

6. მსოფლიოში შექმნილია მრავალი სახის ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის ინფორმაციული სისტემები, რომლებიც ასე თუ ისე განსხვავდებიან ერთმანეთისაგან. შესაძლებელია მათი კლასიფიკაციის ჩატარება რამდენიმე პარამეტრის მიხედვით. ჩვენ შეგვიძლია გამოვყოთ ორი მნიშვნელოვანი პარამეტრი: სისტემის აწყობადობა და სიმძლავრე;

7. აწყობადობის თვალსაზრისით განიხილავენ - სრულად, ნაწილობრივ და მინიმალურად აწყობად ფინანსური აღრიცხვისა და



ანალიზის სისტემებს. სრულად აწყობადი სისტემის შემთხვევაში მომხმარებელს შეუძლია მასში გათვალისწინებული ინსტრუმენტების საშუალებით ისე ააწყოს ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის სისტემა, რომ ის გამოსადეგი იყოს ფინანსური აღრიცხვისა და ანალიზის სხვადასხვა მეთოდის რეალიზაციისათვის. ნაწილობრივ აწყობადი სისტემის შემთხვევაში მომხმარებელს შეუძლია შეცვალოს ანგარიშთა გეგმა, ააგოს ახალი დოკუმენტები. მინიმალურად აწყობადი სისტემის შემთხვევაში მომხმარებელს შეუძლია შეცვალოს მხოლოდ დაბეგვრის განაკვეთები და პირველადი დოკუმენტები;

8. სიმძლავრის მიხედვით განიხილავენ - მცირე, საშუალო და დიდი ზომის საწარმოს ინფორმაციულ სისტემებს.

საშუალო და დიდი ზომის საწარმოს ინფორმაციული სისტემა დაფუძნებული უნდა იყოს შემდეგ პრინციპებზე: სისტემა დამოუკიდებელი უნდა იყოს საკანონმდებლო ცვლილებებისაგან; ინფორმაციულ ტექნოლოგიებთან მიმართებაში ის სტაბილური უნდა იყოს საშუალოდ ათი წლის განმავლობაში; ინფორმაციული სისტემა საშუალებას უნდა იძლეოდეს სხვა პროგრამებთან ინტეგრირებისა; სისტემა უნდა მუშაობდეს რეალურ დროში; მაქსიმალურად უნდა იყენებდეს საწარმოში არსებულ ტექნიკურ საშუალებებს; უნდა იძლეოდეს ეტაპობრივი დანერგვის საშუალებას.

9. დღეს მსხვილ საწარმებში სულ უფრო და უფრო გამოიყენება კორპორაციული ინფორმაციული სისტემები. აღნიშნული ტიპის სისტემები მნიშვნელოვნად განსხვავდებიან თავისი წინაპრებისაგან ინტელექტურალური ტექნოლოგიების გამოყენებით, რომლებიც ამუშავებენ ინფორმაციის უმაღლეს ფორმას – ცოდნას. ინტელექტუალური ტექნოლოგიების დანიშნულება მდგომარეობს მართვის ფუნქციონალური ქვესისტემების შექმნაში, რომლებიც მხარს უჭერენ მონაცემთა მრავალასპექტიან ანალიზს, გადაწყვეტილებების მიღებას რთულ

სიტუაციებში, კორპორაციული ცოდნის მართვას, ექსპერტულ სისტემებს და პერსონალის სსწავლებას.

9. ფინანსური ანალიზის მაღალ დონეზე ანალიზის ჩასატარებლად საჭიროა, ფინანსური ანალიზის ჩატარების ბიზნეს-პროცესების სწორი აგება;

10. სწორად დაპროექტებული ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესი მასში ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენებით საშუალებას იძლევა მივაღწიოთ სასურველ შედეგს;

11. სადისერტაციო ნაშრომში შემოთავაზებულია ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესის დაპროექტება. პროცესის მოდელის შედგენა Bizagi Process Modeler სისტემაში; ძირითადი პარამეტრების განსაზღვრა და მოდელის სიმულაცია; ალტერნატიული ვარიანტების შემუშავება; საბოლოო შედეგების შედარება და გადაწყვეტილების მიღება;

12. შემოთავაზებული ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესის ოპტიმიზაციის მოდელი და დაპროექტება-ოპტიმიზაციის ტექნიკა ადვილად მორგებადია ნებისმიერი საწარმოს ბიზნეს-პროცესზე.

## გამოყენებული წყაროების სია:

1. Балабанов И. Т. 2006. Основы финансового менеджмента. М.: Финансы и статистика, 456с.
2. А.Н. Гаврилова, Е.ф. Сысоева, А.И. Барабанов. 2006. Финансовый менеджмент: учебное пособие /. М.: КНОРУС, 336 с.
3. Ковалев В.В., Ковалев Вит. В. Финансовая отчетность. Анализ финансовой отчетности (основы балансоведения): учеб. пособие. М.: Проспект, 2006. Гл. 1. С. 28—31.
4. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие / под ред. О.В. Ефимовой, М.В. Мельник. М.: Омега-Л, 2004. Гл. 1. С. 14—41.
5. Цыркунова Т. А.. Финансовый менеджмент : учеб. пособие / Т. А. Цыркунова; Н. А. Соловьева ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск,2007. – 180 с.. 2007.
6. Гинзбург Л.И. Экономический анализ. — СПб.: Питер.2010 — с.35;
7. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности : учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. – 368 с.
8. Лаптырев Д.А.. Система управления финансовыми ресурсами банка: Процессы - задачи - модели - методы. - "БДЦ-пресс". 2005; Корпоративный финансовый менеджмент: учеб.-практич. пособие / М.А. Лимитовский, Е.Н. Лобанова, В.Б. Минасян, В. П. Паламарчук. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 502 с.
9. Быкова В.И. Анализ и повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия / В.И. Быкова // Экономика и управление: проблемы, решения. 2014. № 8 (32). С. 193.
10. Камдин А.Н., Утешева Д.Т. Анализ финансовых результатов и оценка эффективности деятельности предприятия / А.Н. Камдин, Д.Т. Утешева // Экономика и социум. 2014. № 2–2 (11). С. 405.
11. Шеремет А.Д. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. — М., 2010. С.80.
12. Войтоловский Н. В. Экономический анализ: основы теории, комплексный анализ хозяйственной деятельности организации: учебник. – М.: Юрайт, 2010. – 408 с.
13. О. В. Ефимова, М. В. Мельник. Анализ финансовой отчетности: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалт.учет, анализ и аудит О. В. Ефимова, М. В. Мельник . - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Изд-во ОМЕГА-Л,2006. - 408 с.
14. Васильева Л.С. Финансовый анализ: Учебник / Л.С. Васильева. – М.: КНОРУС, 2012. – 206с.
15. Field, A. (2013). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics. SAGE Publications Ltd.;

16. О.В. Грищенко // Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия // Таганрог: Издательство ТРТУ. 2000.
17. Шеремет. Анализ и диагностика финансово- хозяйственной деятельности предприятия: Учебник.-: Москва: Инфра-М, 2009, -с.41
18. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2001.- 14-15 с.
19. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. - М.: Финансы и статистика, 2002, - с.42
20. Колчина Н.В. Финансовый менеджмент: учеб. пособие для вузов / Н. В. Колчина, О.В. Португалова, Е. Ю. Макеева. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. С. 258.
21. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры. — М.: Финансы и статистика, 2006. С.27.
22. Калачанов В.Д., Кобко Л.И. Экономическая эффективность внедрения информационных технологий. М.: МАИ, 2013. 163 с.
23. Алешин Л.И. Автоматизированные информационные системы. М.: Физматлит, 2006. 768 с.
24. მ.თევდორაძე, ნ.ლოლაშვილი. კომპიუტერული საბუღალტრო აღრიცხვა, სტუ, მართვის ავტომატიზებული სისტემები, 2013. 181გვ.
25. Калянов Г.Н., Теория и практика реорганизации бизнес-процессов, М.: СИНТЕГ, 2000, -212с.
26. მ.თევდორაძე, ა.ბაჯიაშვილი, ნ.ლოლაშვილი, მ.სალთხუციშვილი, თ.რუხაძე. ბიზნეს-პროცესების მართვის ინფორმაციული სისტემები. ნაწილი 1. ელექტრონული სახელმძღვანელო (გამოცემა 2). სტუ, თბილისი, 2017, 179გვ. სტუ-ს ბიბლიოთეკა, CD 3769 (გვ 98-102; 131)
27. Панов М. М. 2013. Оценка деятельности и система управления компанией на основе КРІ. — М.: Инфра-М., — 255 с.
28. Черепанов Е. В. Принципы работы ключевых показателей эффективности. Разработка ключевых показателей эффективности и примеры деятельности в России // Молодой ученый. — 2017. — №11. — С. 286-290.
29. Вендров А.М., Методы и средства моделирования Бизнес-процессов, Информационный бюллетень, №10(137), 2004, 32с.
30. www.bizagi.com, უკანასკნელად იქნა გადამოწმებული— 04.06.2019.
31. მ.თევდორაძე, დ.აფციაური, ვ.გუდავა, თ.რუხაძე, ს.დარჩია, ლ.ლოლაშვილი. „ინფორმაციული ტექნოლოგიების გამოყენება კომპანიის ფინანსურ მართვასა და მარკეტინგში“. აკადემიკოს ივ.ფრანგიშვილის დაბადების 85-წლისთავისადმი მიძღვნილი საერთაშორისო სამეცნიერო კონფერენცია „საინფორმაციო და კომპიუტერული ტექნოლოგიები, მოდელირება, მართვა“. შრომები. სტუ.3-5ნომბერი. 2015 წ. თბილისი, საქართველო. 208-213გვ.

**32.** ვ.გუდავა, მ.თევდორაძე, დ.აფციაური, ს.დარჩია, თ.ალიბეგაშვილი, ფინანსური საქმიანობაში ინფორმაციული ტექნოლოგიების ზეგავლენა კომპანიის ეფექტიანობაზე, საერთაშორისო სამეცნიერო-ტექნიკური კონფერენცია „საინფორმაციო საზოგადოება და განათლების ინტენსიფიკაციის ტექნოლოგიები UNESCO, (ISITE 18). სტუ, საქართველო, თბილისი. შრომები - მართვის ავტომატიზებული სისტემები N2(26) 310-315 გვ.

**33.** მ.თევდორაძე, ვ.გუდავა, დ.აფციაური, ს.დარჩია, ა.ბაჯიაშვილი, თ.მანაგაძე, ფინანსური ანალიზის ბიზნეს-პროცესების დაპროექტება, სტუ, მართვის ავტომატიზებული სისტემები, #1(28), 2019, შრომები, #1(28), 2019, 202-207 გვ.

**34.** მ.თევდორაძე, დ.აფციაური, ვ.გუდავა, მ.ნებიერიძე, მ.სალთხუციშვილი. მიმდინარე ფინანსური დაგეგმვის ბიზნეს-პროცესების შემუშავება, , სტუ, მართვის ავტომატიზებული სისტემები, შრომები, #1(28), 2019. 214-219გვ.

**35.** ვ.გუდავა, დ.აფციაური, ს.დარჩია, მ.კაპანაძე, მ.თევდორაძე. ბიზნეს-პროცესები ორგანიზაციის საფინანსო საქმიანობაში, პროფესორ კონსტანტინე კამკამიძის დაბადების 90-ე წლისთავისადმი მიძღვნილი საერთაშორისო სამეცნიერო-პრაქტიკული სამეცნიერო-პრაქტიკული კონფერენცია „ციფრული ტექნოლოგიები“ დღევანდელი და გამოწვევები“. შრომები, თბილისი -2018. 157-162 გვ