

ბიორგი კუჭუხიძე

ფინანსები

არაფინანსისტი

ტოპმენეჯერებისთვის

თბილისი

2021

ევროპის ბიზნეს სკოლა

სერია

ბიზნესის მართვა პრაქტიკაში #ტოპმენეჯმენტი

რედაქტორი

ნინო გურასაული

დამკაბადონებელი

ირინე სტროგანოვა

ISBN 978-9941-31-343-1

© გიორგი კუჭუხიძე, 2021

წინასიტყვაობა

ვისთვის არის განკუთვნილი ეს წიგნი?	5
ბიზნესის ფინანსური ანატომია	8
სარჯების დიფერენციაცია	11
ფასნარმოქმნა	18
მარჟა და ფასნამატი	18
წულოვანი მოგების ანალიზი	24
რამდენი უნდა ვივაჭროთ, რომ არ ვიზარალოთ?	24
მოგება-ზარალის ანგარიშგება	32
ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგება	37
აქტივებისა და პაღდეგუღებების უწყისი	40
ბალანსი	40
ფინანსური კოეფიციენტები: ROI,ROE,ROA,IRR.	45
ფულის ფასი დროში – NPV, IRR/ROI	56
უკუგება ინვესტიციებზე და შიდა უკუგების კოეფიციენტი	56
მარგების კონტროლი და ოპტიმალური ნაშთი	68
გაყიდვებისა და გაზრის მონაცემების ანალიზი	72
პედეგების ანალიზი	75

კომერციული აკუპუნქტურა	78
სტრატეგიული ანალიზი	80
ცენტრალური პრობლემები & შესაძლებლობები	80
რეზიუმე	85
საპარჯიშოები ცოდნის გამყარებისთვის	86

წინასიტყვაობა

ვისთვის არის განკუთვნილი ეს წიგნი?

მკითხველო, მოხარული ვარ, რომ ამ წიგნით დაინტერესდი. ეს კი ნიშნავს იმას, რომ თქვენ მუდმივად ცდილობთ საკუთარი პროფესიული უნარების განვითარებას.

წიგნი განკუთვნილია ყველა მენეჯერისათვის, რომელთაც სურთ, გაიღრმავონ ცოდნა ფინანსური მართვის თვალსაზრისით. ყოველდღიურ მენეჯერულ საქმიანობაში გამოგადგებათ ქვემოთ მოყვანილი კომპეტენციები, რომლებიც ეყრდნობა თანამედროვე საერთაშორისო სტანდარტებს. მისი ცოდნა აუცილებელია ყველასათვის, ვინც ეწევა კომერციულ საქმიანობას, იქნება ის გაყიდვების მენეჯერი, მარკეტინგის მენეჯერი, ბრენდმენეჯერი, კომერციული დირექტორი, დამწყები ბუღალტერი ან ფინანსისტი, ბიზნესის მფლობელი თუ აღმასრულებელი დირექტორი. აღნიშნული წიგნი ყოველდღიური პრაქტიკული გამოყენებისთვის საჭირო და აუცილებელი იქნება მანამდე, ვიდრე არ განივითარებთ კომპეტენციას აღნიშნულ დარგში.

ფინანსური მართვის უნარი უაღრესად საჭირო და მნიშვნელოვანია თანამედროვე მენეჯერისათვის. თუკი თქვენ კარგად ფლობთ აღნიშნულ კომპეტენციებს, მერწმუნეთ, ერთიათად გაიზრდება თქვენი კონკურენტუნარიანობა ბაზარზე. არა აქვს მნიშვნელობა იმას, დაქირავებული მუშახელი ხართ თუ თავად დამსაქმებელი.

ბიზნესში ყველაფერი – წარმატება თუ მარცხი – განისაზღვრება ციფრებით და ყველა წარმატებული ბიზნესორგანიზაცია მას იყენებს, რადგან მხოლოდ ციფრები გვეუბნება სიმართლეს კომპანიაში რეალურად მიმდინარე საკითხებზე. ეს საქმიანობა თავისი არსიდან გამორიცხავს უბრალოდ მონაყოლს, სიტყვიერად გადმოცემულს, რომელიც ყოველთვის შეიძლება სუბიექტურ შეფასებებს ეყრდნობოდეს. მარტივად რომ ვთქვათ, თუ გნებავთ, თქვენი ორგანიზაცია იყოს ფინანსურად წარმატებული, მაშინ უნდა გაერკვეთ ციფრებში და უნდა შეძლოთ მათი „ნაკითხვა“.

შესაძლოა, თქვენ იმ ადამიანთა რიცხვს მიეკუთვნებით, რომლებიც ამბობენ: „ციფრები და ფინანსები ჩემი საქმე არ არის, ამას ვერასოდეს ვისწავლი, ეს ფინანსისტების საქმეა“ და სხვა... მაგრამ თქვენ, როგორც მმართველს ან სულაც დამოუკიდებელ მენარმეს, ციფრებში გარკვევა გჭირდებათ, რომ კარგად განსაზღვროთ თქვენი ბიზნესის ეფექტურობა და თქვენი, როგორც პროფესიონალის, ნებისმიერი გადაწყვეტილება იყოს შედეგზე ორიენტირებული.

ამ წიგნის მიზანი ის კი არ არის, რომ ფინანსისტად ჩამოყალიბდეთ, არამედ ის, რომ თქვენ, როგორც მენეჯერმა, შეძლოთ კომერციული მონაცემების წაკითხვა, ანალიზი, დიაგნოსტიკა და ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღება ყოველდღიურ პრაქტიკაში.

ხშირად ადამიანები თავად ვუნებსებთ ლიმიტს საკუთარ შესაძლებლობებს და არ გვსურს აღიარება იმისა, რომ, თუ ყოველდღიურად ვიმუშავეთ საკუთარ თავზე და გვექნება მაღალი მოტივაცია, შევძლებთ ნებისმიერი კომპეტენციის განვითარებას, იქნება ეს ფინანსური მართვის უნარი თუ სხვა. წიგნში მოყვანილი მაგალითები და სადა, მარტივი

სასაუბრო ენა ამაში ნამდვილად დაგეხმარებათ, თქვენ კი მხოლოდ სკოლის საბაზისო არითმეტიკის ცოდნა გჭირდებათ, რათა დაეუფლოთ თანამედროვე პრაქტიკაში არსებულ ფინანსური მართვის კომპეტენციებს – დანარჩენი კი თქვენი მოტივაციისა და დამოკიდებულების საქმეა.

სწავლა მუდმივი პროცესია და ის არასოდეს არაა შეუძლებელი! ახალი ცოდნის შეძენა და საჭირო გარკვეული უნარების გამომუშავება კი მხოლოდ მაშინ სრულდება, როდესაც ამას თავად გადავწყვეტთ!

ამ წიგნის დახმარებით თქვენ ისწავლით ხარჯების დიფერენციაციას, ანუ როგორ უნდა შეძლოთ სხვადასხვა ტიპის ხარჯების განსხვავება და გაიგებთ ასევე, რა არის ბიზნესის მთავარი გამოწვევა ხარჯების მხრივ. რა ფორმულები არსებობს ფასნამატისა და მარჟის დარიცხვის თვალსაზრისით; როგორ გამოითვლება ნულოვანი მოგება, ანუ ნავაჭრის ის ზღვარი, რომლის შემდგომაც ინყებთ მოგებაზე გასვლას; როგორ უნდა შეადგინოთ მოგება-ზარალის ანგარიშგება; რას ნიშნავს კომპანიის ბალანსი, რა საკვანძო ფინანსური კოეფიციენტები არსებობს თქვენი კომერციული ეფექტურობის განსასაზღვრად, როგორ უნდა შეძლოთ გაყიდვების ანალიზი და სხვა.

თუ თქვენ ნამდვილად გსურთ კომერციული წარმატების მიღწევა და ფინანსური მდგომარეობის გაუმჯობესება, ეს წიგნი სწორედ თქვენთვისაა!

გისურვებთ წარმატებებს!

ავტორი

ბიზნესის ფინანსური ანატომია

ციფრები – ეს ის სიმპტომებია, რომლებიც ორგანიზაციის „დაავადებას“ ან ჯანსაღ მდგომარეობას გვაუწყებს. როგორც ექიმი ეყრდნობა სისხლის ანალიზს, პულსს, ორგანიზმის წნევასა თუ სხვა სამედიცინო კვლევის მონაცემებს, ასევე ჩვენ, მმართველები, ვეყრდნობით ფინანსურ უწყობებს, რომლებიც ორგანიზაციის „ჯანმრთელობასა“ თუ „დაავადებაზე“ მიუთითებს.

ნებისმიერ ბიზნესში ანალოგიური ფინანსური სტრუქტურა მოქმედებს, ე. წ. ბიზნესის კომერციული ანატომიური სხეული. რაც უფრო კარგად გავერკვევით ამ ე. წ. კომერციულ, ფინანსურ ანატომიაში, მით უფრო სწრაფად შევძლებთ ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღებას ნებისმიერი ტიპის კომერციულ საქმიანობაში, რასაც ყოველთვის წინ უსწრებს მეთოდოლოგიური ანალიზი და დიაგნოსტიკა.

ბიზნესში სხვადასხვა ფინანსური ოპერაცია სხვადასხვაგვარად შეიძლება აღირიცხოს. მაგალითად, ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგება განსხვავდება მოგება-ზარალის ანგარიშგებისაგან, ბალანსის ანგარიშგება თავისი შინაარსითა და ანალიტიკური მიდგომებითაც განსხვავდება წინამორბედებისაგან და სხვა. უბრალოდ, იმის ხაზგასმა მინდა, რომ ნებისმიერი ბიზნესის კომერციულ-ფინანსური სტრუქტურა ერთია, ხოლო სპეციფიკა სხვადასხვა:

ბიზნესის ფინანსური ანატომია შედგება შემდეგისაგან:

- შემოსავლებს-ხარჯები=ამონაგებსა და აქტივებს.

პრაქტიკულად, ამ რამდენიმე სიტყვით შეიძლება გამოვხატოთ ნებისმიერი ბიზნესის მთავარი კომერციული მიზნები, დავხარჯოთ გაყიდვებისა და შემოსავლების მიღების მიზნით, დავფაროთ ყველა ხარჯი, დაგვრჩეს მოგება, რომელსაც მივმართავთ ფასეული აქტივების შესაქმნელად და გავიმეოროთ იგივე კომერციული ციკლი:

- შემოსავლებს-ხარჯები=მოგებას და აქტივებს.

სხვადასხვა ბიზნესსაქმიანობაში შეიძლება განსხვავებული ფინანსურ-კომერციული კომპონენტები დაემატოს, ან სულაც გამოაკლდეს, იქნება ეს უბრალოდ უბნის მაღაზია, საბანკო სფერო, საქონლის გამანაწილებელი კომპანია, სადაზღვევო სფერო, პროდუქციის მწარმოებელი ქარხანა თუ სხვა. ჩამონათვალი მოიცავს იმ მნიშვნელოვან ფინანსურ-კომერციულ ასპექტებს, რომლებიც საქმიანობების დიდ ნაწილში შეიძლება შეგხვდეს და ისინი შესაბამის გადანყვეტილებებს მოითხოვს.

ბიზნესის ძირითადი კომერციულ-ფინანსური ფაქტორები, რომლებიც ანალიზსა და გადანყვეტილებებს მოითხოვს, შემდეგია:

ფიქსირებული და ცვლადი ხარჯების ანალიზი;

დაკავშირებული ხარჯების ანალიზი და თვითღირებულება;

საფასო პოლიტიკა: ფასნამატები და მარჟები;

ნულოვანი მოგების ანალიზი;

მოგება-ზარალის ანგარიშგება;

ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგება;

ბალანსის ანგარიშგება;

ანგარიშგებების კომერციული ანალიზი;

ინვესტიციების ანალიზი;

გაყიდვების, ამონაგებისა და სხვა მონაცემების ანალიზი;

დღევანდელი ფულის ღირებულება ხვალ.

შემდეგ თავებში დეტალურად განვიხილავთ თითოეულ კომპონენტს პრაქტიკული მაგალითებით.

ხარჯების დიფერენციაცია

ბიზნესში არ არსებობს ხარჯები, ბიზნესში ყველაფერი ინვესტიციაა.

ხარჯები – ეს არის ინვესტიცია და არა უბრალოდ დანახარჯი. ჩვენ გამოვყოფთ რესურსებს დროისა და ფულადი სახსრების სახით, რათა დავახარისხოთ მიზნობრივი გაყიდვები, შემოსავლები, ამონაგები და სხვა კომერციული შედეგები. ხარჯები – ეს არის წინაპირობა და ინვესტიცია, რომ განისაზღვროს ნებისმიერი შედეგი. ასე რომ, მნიშვნელოვანია მათი სწორი აღქმა და შესაბამისი დიფერენციაცია.

აუცილებელია, ვიცოდეთ შემდეგი:

ბიზნესის ხარჯვითი სტრუქტურა იყოფა ორ ნაწილად: პირდაპირ და არაპირდაპირ დაკავშირებულ ხარჯებად, ეს ორი მახასიათებელიც შეიძლება დანაწილდეს სხვადასხვა ხარჯთა ტიპებად, მაგრამ კომერციული „ფილოსოფია“ აქ უადგილოა და მთავარია, ყურადღება გავამახვილოთ პრაქტიკულ ნაწილზე:

პირდაპირ დაკავშირებული ხარჯები პირდაპირ უკავშირდება პროდუქციის წარმოების მასშტაბს, შესყიდვებს ან გაყიდვებს, იცვლება წარმოებისა და გაყიდვების ზრდის ან შემცირების პროპორციულად და უშუალოდ ქმნის ერთეული პროდუქციის თვითღირებულებას.

არაპირდაპირ დაკავშირებული ხარჯები არ უკავშირდება პროდუქციის წარმოების მასშტაბს, შესყიდვებს ან გაყიდვებს, არ იცვლება წარმოების, შესყიდვების ან გაყიდვების ზრდის ან შემცირების პროპორციულად.

ყოველივე ზემოთქმულის კარგად გააზრებაში დაგვეხმარება პრაქტიკული მაგალითი. წარმოიდგინეთ, რომ თქვენ გაქვთ საშუალო ზომის სასურსათო მაღაზია სახელწოდებით „უბნის მარკეტი“, რომელიც საკუთარი დანაზოგით, 10 000 ლარით, გახსენით და უკვე სამი თვეა, რაც აქტიური ბიზნესსაქმიანობა დაიწყო. უკვე გყავთ რეალური მომხმარებლები, შემოსავლები დასტაბილურდა, დაიქირავეთ თანამშრომლები, ფართი ნაქირავეები გაქვთ თქვენთვის ხელსაყრელ ფასად, ყიდულობთ საჭირო პროდუქციას საჭირო რაოდენობით, რომელიც ადგილზე მოაქვს დისტრიბუციას, იხდით კომუნალურ გადასახადებს, მაგრამ ჯერჯერობით სახლში არცერთი თეთრი არ წაგიღიათ, რადგან ვერ მიჯნავთ მთლიანი ფულის მასიდან იმას, თუ რამდენია თქვენი მოგება. ამისათვის საჭიროა ხარჯების გამიჯვნა ერთმანეთისაგან და მათი სწორად განსაზღვრა. აუცილებელია განვასხვაოთ, თუ მთელ ამ ბიზნესოპერაციებში რა ტიპის ხარჯია პირდაპირ დაკავშირებული ხარჯები.

თვის ბოლოს ვიხდით შემდეგ ხარჯებს:

- ფიქსირებულ ხელფასებს;
- იჯარის ფიქსირებულ საფასურს;
- კომუნალურ გადასახადებს;
- და სხვა.

ყველა ეს ხარჯი უნდა გავისტუმროთ, მიუხედავად იმისა, გვექნება წარმატებული გაყიდვები თუ არა. ჩამოთვლი-

ლი ხარჯები არ იცვლება ჩვენი გაყიდვების ან შესყიდვების პროპორციულად და მაინც გვევალება მათი დაფარვა.

ერთადერთი ამ ოპერაციებში:

- დისტრიბუტორებისათვის გადასახდელი თანხები შეიძლება პირდაპირპროპორციულად შეიცვალოს შესყიდვების მიხედვით.

პირობითად თვის განმავლობაში ვიყიდით 5000 ლარის პროდუქციას, გადავიხდით 5000 ლარს შესყიდვების მიხედვით, რაც თავისთავად ჩვენი გაყიდვების მოცულობის საჭიროებით იქნება გამონეული. ვიყიდით 3000 ლარისას, გადავიხდით 3000 ლარს, ანუ ყოველ პროდუქტზე, რომელსაც შევიძენთ, დავხარჯავთ შესაბამის თანხას ერთეული პროდუქციის შესასყიდი ფასის მიხედვით. ასეთი ტიპის ხარჯს პირდაპირდაკავშირებული ხარჯი ეწოდება, რადგან იცვლება ნარმოების, შესყიდვების ან გაყიდვების ზრდის, ან კლების მიხედვით და უშუალოდ ქმნის პროდუქციის ერთეულის თვითღირებულებას (რომელზეც მოგვიანებით ვისაუბრებ).

ახლა განვიხილოთ შემდეგი ხარჯვითი კომპონენტები, რომლებიც ზემოთ მოვიყვანეთ:

- პირობითად თვეში თანამშრომელთა ხელფასების ჯამი შეადგენს 3500 ლარს.

- მალაზიის იჯარა – 1500 ლარს.

- კომუნალურები საშუალოდ – 250-დან 350 ლარამდე.

ამ შემთხვევაში ხარჯვითი ნაწილი, იჯარა და თანამშრომელთა ხელფასები, არ იცვლება და თვიდან თვემდე ერთი და იგივეა. $1500+3500=5000$ ლარი ყოველთვიურად ფიქსირებულია/მუდმივად გვექნება გადასახდელი, მიუხედავად

იმისა, რამდენს შევისყიდით ან გავყიდით. ამიტომ ასეთი ტიპის ხარჯებს ფიქსირებულ/მუდმივ ხარჯებს უწოდებენ, რადგან ისინი თვის ან ნებისმიერი საოპერაციო პერიოდის განმავლობაში ძირითადად არ იცვლება. ეს იმას კი არ ნიშნავს, რომ არ შეიძლება შემცირდეს ან გაიზარდოს თანამშრომელთა რაოდენობა და, შესაბამისად, ხელფასების-თვის გამოყოფილი თანხაც, ან გაიზარდოს იჯარის თანხა, არამედ იგი ნიშნავს იმას, რომ ჩვენთვის ეს ციფრი მთავარი გამოწვევაა და აუცილებლად უნდა გადავიხადოთ ის, მიუხედავად ჩვენი წარმადობისა თუ თანხობრივი ნავაჭრისა. რაც შეეხება კომუნალურ გადასახადებს, რომლებიც ასევე აუცილებლად გვექნება გადასახდელი, თუ, რა თქმა უნდა, მოვიხმართ ელექტროენერგიას ან სხვა რესურსებს, ცვლადი არადაკავშირებული ხარჯი ეწოდება, რადგან იგი იცვლება თვიდან თვემდე, არ არის ფიქსირებული და არ უკავშირდება შესასყიდი პროდუქციის ერთეული ღირებულების წარმოქმნას და იგი უნდა გადავიხადოთ ასევე ფიქსირებულ/მუდმივ დანახარჯებთან ერთად, ხოლო ამ ორი ტიპის ხარჯების ჯამს/ფიქსირებულ/მუდმივ დანახარჯებს + ცვლადი არაპირდაპირი ხარჯები/ჯამური არადაკავშირებული ხარჯები ეწოდება.

ანუ 1500 ლარს (ხელფასებს) + 3500 ლარი (იჯარა) + 350 ლარი (კომუნალური გადასახადები) = 5350 ლარი (ჯამური საოპერაციო/მუდმივი ხარჯი) (კომუნალური ხარჯების პროგნოზის მაქსიმალური განაკვეთით).

შემჩნევდით, რომ დისტრიბუტორებისთვის გადასახდელი პირდაპირ დაკავშირებული ხარჯები ამ კალკულაციაში არ შეგვიტანია, რადგან აუცილებელია, ბიზნესის ფინანსურ-კომერციულ ნაწილში გავმიჯნოთ დაკავშირებული და არა-

დაკავშირებული ხარჯები ერთმანეთისაგან, ანუ ფიქსირებული/მუდმივი/ და ცვლადი, არადაკავშირებული პირდაპირ დაკავშირებული ხარჯებისაგან, ვიმეორებ, ფიქსირებული/მუდმივი /და /ცვლადი/ არადაკავშირებული ხარჯები ბიზნესის მთავარი გამოწვევაა და მხოლოდ მათი დაფარვის შემდგომ შეგვიძლია გავიდეთ მოგებაზე.

ერთეულის თვითღირებულება

რადგან ვსაუბრობთ ხარჯებზე, აქვე განვიხილოთ საკითხი, თუ როგორ იქმნება ერთეულის თვითღირებულება, ანუ რა გვიჯდება ერთ ცალი პროდუქტის ფულადი ღირებულება? პროდუქციის ერთეულის თვითღირებულების დადგენა გვჭირდება იმისათვის, რომ გავიგოთ, გასაყიდ ფასსა და თვითღირებულებას შორის სხვაობა ჩვენი ორგანიზაციისთვის რა კომერციულ გროს ამონაგებს წარმოადგენს.

ერთეული პროდუქციის თვითღირებულება იქმნება მხოლოდ დაკავშირებული ხარჯების დარიცხვით ერთეულ პროდუქტიაზე, ხოლო ერთეულის ღირებულებაში შეიძლება იყოს რამდენიმე დაკავშირებული ხარჯი. მაგალითად, დავუშვათ, რომ თქვენ ვაჭრობთ აღნიშულ სასურსათო მაღაზიაში მხოლოდ ხუთი პროდუქტით, რაც თავისთავად ძალიან ცოტაა მაღაზიების დღევანდელი ფორმატებისთვის, მაგრამ მარტივად გასაგები რომ იყოს ყველაფერი, მაგალითისთვის პროდუქციის რაოდენობა შევამციროთ ხუთამდე.

პირობითად, მაღაზიაში თქვენ ყიდით ისეთი სახის პროდუქტებს, როგორებიცაა: მინერალური წყალი „მთის ნაკა-

დული“, ლიმონათი „ძველი გემო“, ლუდი „ხევსურის სიტყვა“, ნვინი „ფრეში“ და სალექი რეზინი „ჟუჟე ჟუჟე“.

მათი ერთეულის შესასყიდი ფასები კი შემდეგია:

დასახელება:	შესასყიდი ფასი (თეთრი)
მთის ნაკადული	0,4
ძველი გემო	0,7
ხევსურის სიტყვა	5,5
ფრეში	2,5
ჟუჟე ჟუჟე	0,9

თუ თქვენ დაკავშირებული ხარჯები მხოლოდ შესასყიდი ფასი გაქვთ თვითღირებულებად, შეგიძლიათ ჩათვალოთ ზემოთ მოყვანილი ციფრები, ხოლო თუ სხვა დაკავშირებული ხარჯები შემოდის ფინანსურ-კომერციულ ოპერაციებში, მაშინ უნდა დავაჯამოთ დაკავშირებული ხარჯების ერთობლიობა.

მაგალითად:

თქვენ გაყიდვების კონსულტანტს შეუთანხმდით, რომ ყოველ ერთ გაყიდულ პროდუქტზე დამატებით გადაუხდით შემდეგ ბონუსანაზღაურებას:

დასახელება:	შესასყიდი ფასი (თეთრი)
მთის ნაკადული	0,1
ძველი გემო	0,15
ხევსურის სიტყვა	0,2
ფრეში	0,05
ჟუჟე ჟუჟე	0,05

ამ შემთხვევაში თქვენ უნდა დაუმატოთ შესასყიდ ფასს ბონუსანაზღაურებაც, რომელსაც გადაიხდით გაყიდვების პროპორციულად:

დასახელება:	ერთეულის თვითღირებულება
მთის ნაკადული	$0,4+0,1=0,5$
ძველი გემო	$0,7+0,15=0,85$
ხეცსურის სიტყვა	$5,5+0,2=5,7$
ფრეში	$2,5+0,05=2,55$
ჟუჟი ჟუჟი	$0,9+0,05=0,95$

დაკავშირებული ხარჯი, რომელიც ქმნის თვითღირებულებას, თავისთავად შეიძლება იმ მრავალი კომპონენტისაგან შედგებოდეს, რომელთა გათვალისწინებაც შეიძლება მოგვიხდეს პროდუქციის ერთეულის თვითღირებულების დადგენის დროს. მთავარია, გვახსოვდეს, რომ ერთეულის თვითღირებულება დგინდება მხოლოდ დაკავშირებული ხარჯებით, რომლებიც შეიძლება იყოს შესასყიდი ფასი, ტრანსპორტირება, ხელფასი პროცენტში გაყიდვებიდან, ხელფასი აბსოლუტურ ციფრში გაყიდული საქონლის რაოდენობის მიხედვით, ნედლეული, შეფუთვა, ეტიკეტირება, თავსახური, აქციზი და სხვა პროდუქციის წარმოებასთან ან გაყიდვასთან უშუალოდ დაკავშირებული ხარჯებით (მაგალითად, ხელფასი პროდუქციის გაყიდვების პროცენტული მაჩვენებლის მიხედვით).

ფასწარმოქმნა

მარჟა და ფასწამატი

ფასი არის ერთადერთი მთავარი ინსტრუმენტი, რომლითაც, ფაქტობრივად, ვასრულებთ მომხმარებლისთვის შესავაზებელი ფასეულობის კომუნიკაციას, რითაც ვამბობთ, რომ ჩვენ მიერ ჩადებული დროისა და ფულის რესურსი, შეთავაზებული პროდუქტი თუ მომსახურება, მისი ხარისხი, დანიშნულება, მომხმარებლის საჭიროების დაკმაყოფილების ეფექტურობა, თუ სხვა – ღირს და ციფრებში გამოიხატება შემდეგი ფასით (ფასეულობით), რომელიც შეიძლება პოზიციონირებდეს, როგორც დაბალი სეგმენტის, საშუალო ან საშუალოზე მაღალი, ან თუნდაც პრემიუმ სეგმენტზე ორიენტირებული საფასო კატეგორია.

დღეს ძალიან მნიშვნელოვანია, ფასწარმოქმნის დროს გავითვალისწინოთ მარკეტინგული ფაქტორები, მიზნობრივი მომხმარებლები და მათი მოთხოვნები ფასებთან დაკავშირებით და ასევე კონკურენცია, ანუ ის, თუ რა ალტერნატიული საფასო შეთავაზებები არსებობს იმ მიზნობრივ ბაზარზე, სადაც ჩვენ ვსაქმიანობთ.

თუკი ჩვენ ზემოთ მოყვანილ სასურსათო მაღაზიის მაგალითს დავეყრდნობით, ამ შემთხვევაში ისევ და ისევ უნდა გავითვალისწინოთ ის გარემო, რომელშიც ჩვენ გადავწყვეტით მუშაობა, უნდა გავაკეთოთ მომხმარებლების ანალიზი, თუ

რა სეგმენტზე გვინდა ვიმუშაოთ (მაღალი, საშუალო თუ მაღალი შემოსავლის მომხმარებლებს გვინდა მოვემსახუროთ), რადგან, რაც უნდა უცნაურად ჟღერდეს, მაღალი შემოსავლის მქონე მომხმარებელი შეიძლება დააფრთხოს დაბალმა ფასებმა, რადგან მაღალი შემოსავლის მქონე მომხმარებელს სერიოზული მოთხოვნები აქვს ხარისხზე და გარკვეულ ექსკლუზიურ მომსახურებაზე აკეთებს აქცენტს, რაც გამოირიცხავს იმას, რომ ბიზნესმა ყოველივე ეს დაბალი ფასებით შეძლოს. მაღალი დონის მომსახურება/პროდუქციის მაღალი ხარისხი/ ყოველთვის მოითხოვს მეტ დანახარჯებს, რაც თავისთავად ზრდის დაკავშირებულ ხარჯებს, ანუ ერთეული პროდუქციის თვითღირებულებას. მაღალ სეგმენტში მუშაობის დროს მთავარია ფასი და ხარისხი იყოს ჰარმონიულ თანხვედრაში. მოკლედ რომ ვთქვათ, ფასი უნდა იყოს მომსახურების შესაბამისი. დავაფასებთ ძვირად – დავკარგავთ გაყიდვებს; დავადებთ სარეალიზაციო ფასთან შედარებით იაფს – დავკარგავთ მოგებას.

სარეალიზაციო ფასი არის ის, თუ რა თანხის გადახდა შეუძლია ჩვენს მიზნობრივ მომხმარებელს და ასევე რა სარეალიზაციო ფასი აქვთ დადებული პროდუქციაზე ჩვენს პირდაპირ კონკურენტებს. ასე ვადგენთ იმ სარეალიზაციო ფასებს, რომლებიც აგვაცილებს მომხმარებელთან კონფლიქტს და არ შეაფერხებს ჩვენს გაყიდვებს. პირობითად, თუ ჩვენი პირდაპირი კონკურენტი იმავე მინერალურ წყალს იდენტურ მომხმარებელზე, რომელსაც ჩვენ ვემსახურებით, 0,9 თეთრად ყიდის, ჩვენ მისი გაყიდვა გაგვიჭირდება 1.2-ად ან თუნდაც 1 ლარად, რადგან მომხმარებლისთვის უკვე არსებობს უკეთესი შეთავაზება და მას ჩვენ დაკარგავთ, თუ არ დავაკმაყოფილებთ მის მოთხოვნას.

ეს წიგნი არ ეხება მარკეტინგულ გადანყვეტილებებსა თუ სტრატეგიებს, მაგრამ აუცილებელია იმის ხაზგასმა, რომ „ბრმა“ ფასწარმოქმნა მხოლოდ და მხოლოდ დააზარალებს თქვენს ორგანიზაციას და დაკარგავთ შემოსავლებსა და ამონაგებს. ასე რომ, ფასწარმოქმნის დროს გაითვალისწინეთ მომხმარებლის მოთხოვნები, ასევე კონკურენცია და თქვენი შიდა ორგანიზაციული ხარჯვითი სტრუქტურა.

ახლა კი ვისაუბროთ ფასწარმოქმნის კალკულაციებზე, რომლებიც დაგვეხმარება, განვსაზღვროთ, თუ რა პროცენტულ განაკვეთზე მუშაობს ჩვენი ორგანიზაცია პროდუქციის სახეობების მიხედვით ან მთლიანად.

პირველი გახლავთ ასეთი ფასწარმოქმნითი კალკულაცია:

ფასნამატი თვითღირებულებაზე: მარკაპი (Mark-Up):

ეს კალკულაცია გვიჩვენებს იმას, თუ თვითღირებულებასთან მიმართებაში რა პროცენტული ფასთაშორის სხვაობის განაკვეთი გვრჩება ერთეულ პროდუქტში. მაგალითად, თუ ერთი სახეობის პროდუქტს ვყიდულობთ 1 ლარად და ვყიდით 2,5 ლარად, სხვაობა 2,5 ლარსა და 1 ლარს შორის რა პროცენტია თვითღირებულებასთან ანუ ლართან მიმართებაში. მარტივად რომ ვთქვათ, თვითღირებულებაზე, 1 ლარზე, დამატებული 1,5 ლარი რა პროცენტია (ლართან) თვითღირებულებასთან მიმართებაში.

რომ დავთვალოთ ფასნამატის პროცენტი თვითღირებულებასთან მიმართებაში, ფორმულა მდგომარეობს შემდგომში:

$$\frac{\text{გასაყიდ თვითღირებულება} - \text{თვითღირებულება}}{\text{თვითღირებულებაზე}} \cdot 100\%$$

(გასაყიდ ფასს მინუს თვითღირებულება და შეფარდებული თვითღირებულებაზე და გამრავლებული 100%-ზე.)

ანუ:

$$\frac{2,5 - 1}{1} \cdot 100\% = 150\% \text{ ფასნამატი}$$

როგორც დავინახეთ, თვითღირებულებიდან ფასნამატი ამ მაგალითით გამოგვივიდა 150%, ანუ ფასთა შორის სხვაობა აბსოლუტურ ციფრში თვითღირებულებასთან მიმართებაში 150%-ია.

მოდით, მოვიყვანოთ მაგალითები დასახელებების მიხედვით:

დასახელება:	ერთ. თვითღირებულება.	გასაყიდი ფასი	ფასნამატის %
მთის ნაკადული	0,5	0,6	20.00%
ძველი გემო	0,85	1,1	29.41%
ხევსურის სიტყვა	5,7	6,95	21.93%
ფრეში	2,55	2,95	15.69%
ჟუჟი ჟუჟი	0,95	1	5.26%

კალკულაცია
$(0,6 - 0,5) : 0,5 \cdot 100\% = 20\%$
$(1,1 - 0,85) : 0,85 \cdot 100\% = 29.41\%$
$(6,95 - 5,7) : 5,7 \cdot 100\% = 21,93\%$
$(2,95 - 2,55) : 2,55 \cdot 100\% = 15,69\%$
$(1 - 0,95) : 0,95 \cdot 100\% = 5,26\%$

მეორე მნიშვნელოვანი ფასწარმოქმნითი მიდგომა კალკულაციის მხრივ გახლავთ:

მარჟის % გასაყიდი ფასიდან (Margin %): თუ ფასნამატის კალკულაციის შემთხვევაში ვადგენთ ფასთაშორის სხვაობას, ანუ რა პროცენტი იყო ნამატი თვითღირებულებასთან მიმართებაში, ამ შემთხვევაში ვიგებთ, ფასთაშორის სხვაობა, ანუ ნამატი, რა პროცენტია გასაყიდ ფასთან მიმართებაში. იმავე მაგალითის მოხმობით, თუ პროდუქციის ერთეულის ღირებულება 1 ლარია და გასაყიდი ფასი 2,5 ლარი, სხვაობა 1,5 ლარი რა პროცენტია ამ შემთხვევაში არა ერთ ლართან მიმართებაში, არამედ 2,5 ლართან, გასაყიდ ფასთან მიმართებაში. თუ ამ მაგალითზე დაყრდნობით ფასნამატი გამოგვდიოდა 150%, მარჟა გამოგვივა 60% გასაყიდი ფასიდან.

ფორმულა მდგომარეობს შემდეგში:

$$\frac{\text{გასაყიდი თვითღირებულება} - \text{თვითღირებულება}}{\text{გასაყიდ ფასზე}} \cdot 100\%$$

(გასაყიდ ფასს მინუს თვითღირებულება და შეფარდებული გასაყიდ ფასთან, გამრავლებული 100%-ზე.)

$$\text{ანუ: } \frac{2,5 - 1}{2,5} \cdot 100\% = 60\% \text{ მარჟა.}$$

მარტივად რომ ვთქვათ, თუ წინა შემთხვევაში ფასთაშორის სხვაობას ვყოფდით თვითღირებულებაზე, მარჟის პროცენტის კალკულაციის დროს ფასთაშორის სხვაობას ვყოფთ გასაყიდ ფასზე, ანუ ამ შემთხვევაში ვიგებთ, გასაყიდი ფასიდან (თანხობრივი ბრუნვიდან) რა პროცენტი გვრჩება პროცენტის სახით. პირობითად, თუ ჩვენ თვის გან-

მავლობაში გავყიდით 1000 ცალი დასახელების პროდუქტს, რომელიც 2,5 ლარი ღირს და მარჟა გვაქვს 60%, გამოდის, რომ $(1000 \cdot 2,5)$ 5000 ლარი ნაწარმიდან გვრჩება 3000 ლარი ფასთაშორის სხვაობა აბსოლუტურ ციფრში. ზუსტად ეს ამონაგები უნდა გამოვიყენოთ შემდგომში ფიქსირებული/მუდმივი და არადაკავშირებული ხარჯების დასაფარად და თუ ის გადააჭარბებს ჯამურ ხარჯებს, დაგვრჩება მოგებაც; თუ იქნება ნაკლები, დაგვიფიქსირდება წაგება. უფრო მეტი სიცხადისათვის, ფასნამატი და მარჟა რომ განსხვავდება ერთმანეთისაგან, მოვიყვანოთ იგივე მაგალითი ორივე კალკულაციის მიხედვით:

დასახელება:	ერთ. თვითღირებულება	გასაყიდი ფასი	ფასნამატის %	მარჟის % (გასაყიდი ფასიდან)
მთის ნაკადული	0,5	0,6	20.00%	16.67%
ძველი გემო	0,85	1,1	29.41%	22.73%
ხეხულის სიტყვა	5,7	6,95	21.93%	17.99%
ფრეში	2,55	2,95	15.69%	13.56%
ჟუჟი ჟუჟი	0,95	1	5.26%	5.00%

მარჟის %-ის კალკულაცია
$(0,6 - 0,5) : 0,6 \cdot 100\% = 16,67\%$
$(1,1 - 0,85) : 1,1 \cdot 100\% = 22,73\%$
$(6,95 - 5,7) : 6,95 \cdot 100\% = 17,99\%$
$(2,95 - 2,55) : 2,95 \cdot 100\% = 13,56\%$
$(1 - 0,95) : 1 \cdot 100\% = 5\%$

წულოვანი მოგების ანალიზი

რამდენი უნდა ვივაჭროთ, რომ არ ვიზარალოთ?

როგორც წინა თავებში ვისაუბრეთ, ბიზნესის მთავარი გამოწვევა ფიქსირებული/მუდმივი და არადაკავშირებული ხარჯებია, ანუ ის საოპერაციო ხარჯები, რომელთაც ბიზნესი, მიუხედავად მისი თანხობრივი ნავაჭრისა, მაინც იხდის. ამიტომ მნიშვნელოვანია ჩვენი ანალიტიკური პროგნოზი იმასთან დაკავშირებით, თუ რამდენი უნდა ვივაჭროთ, რომ არ ვიზარალოთ? ანუ თანხობრივად ჩვენმა ბრუნვამ რა ნიშნულს უნდა მიაღწიოს, რომ ჩვენ საოპერაციო მიწის (წაგება) არ დაგვიფიქსირდეს (თვის ან წლის ქრილში). თუ წინა მაგალითიდან მოვიშველიებთ ციფრს, რომელიც უკავშირდებოდა ფიქსირებული/მუდმივი და არადაკავშირებული ხარჯების ჯამს – თვეში 5350 ლარს, (თანამშრომელთა ხელფასების ჯამი=3500 ლარი + 1500 ლარი იჯარა + 350 ლარი კომუნალურები (მაქსიმალური პროგნოზი). გამოდის, რომ ეს თანხა, 5350 ლარი, ჩვენ უნდა გამოვიმუშაოთ გაყიდვებიდან, მომწოდებელს გადაეუხადოთ შესასყიდი ფასით პროდუქციის საფასური, გამოვაკლოთ ერთეულ პროდუქციასთან დაკავშირებული ხარჯები, სხვაობა ფასსა და თვითღირებულებას შორის უნდა მოვახმაროთ ჩვენს მუდმივ/ფიქსირებულ და არადაკავშირებულ ხარჯებს. თუ გამოიმუშავებული თანხა გადასცდება 5350 ლარს, ამ შემთხვე-

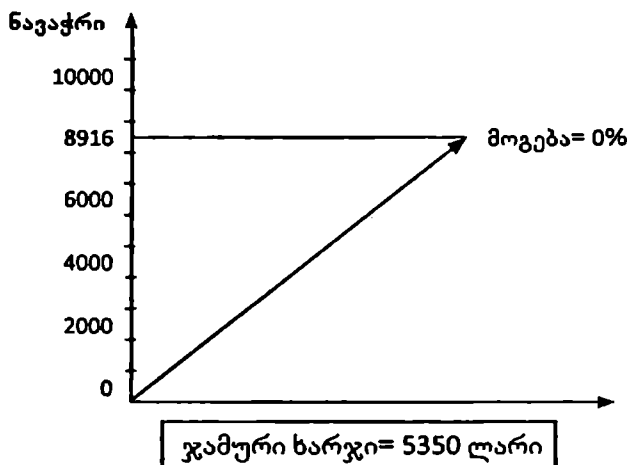
ვაში ჩვენ გვექნება მოგება, ხოლო პროგნოზირებისთვის, რამდენი უნდა ვივაჭროთ, რომ გამოვიმუშაოთ 5350 ლარი, გამოიყენება ნულოვანი მოგების ანალიზის ფორმულა, რომელიც მხოლოდ მარჯის პროცენტით (და არა ფასნამატის პროცენტით) გამოითვლება. უმჯობესია, მეტი სიმარტივისთვის ავიღოთ ერთი დასახელების პროდუქტი და შემდგომ კი განვიხილოთ მეტი დასახელების პროდუქტის არსებობის შემთხვევა. მაგალითად, ჩვენ ვყიდით ერთი სახეობის პროდუქტს, რომლის გასაყიდი ფასიც გახლავთ 2,5 ლარი, ხოლო თვითღირებულება, როგორც წინა შემთხვევაში, 1 ლარი, მარჯის პროცენტის ფორმულის მიხედვით გამოდის $(2,5-1) : 2,5 = 60\%$ მარჯა გასაყიდი ფასიდან, ანუ ბრუნვიდან გვრჩება 60%, როგორც ფასთაშორის სხვაობა.

ახლა ჩვენ გვინტერესებს, ნავაჭრის რა ნიშნულზე გადის ჩვენი ორგანიზაციის თუნდაც კონკრეტული პროექტის ნულოვანი მოგების ზღვარი, ის თანხობრივი შედეგი, რომლის დროსაც ჩვენ არც მოგება გვაქვს და არც ნაგებულნი ვრჩებით.

ამისათვის გამოიყენება შემდეგი ფორმულა:

**ნულოვანი მოგების ანალიზის ფორმულა =
ჯამური ხარჯი: მარჯის %-ზე (ან საშუალო %-ზე)**

ანუ $5350 \cdot 60\% = 8,916$ ლარი (ნავაჭრი) (5350 ლარი ჯამური ხარჯები გაყოფილი მარჯის %-ზე) როგორც ზემოთ მოყვანილი მაგალითიდან ჩანს, იმ შემთხვევაში, თუ თვეში ვივაჭრებთ 8916 ლარს, თვეში დავფარავთ ყველა ხარჯს და არც მოგება დავგვრჩება, თუ ვივაჭრებთ 8835 ლარზე მეტს, უკვე დავგიფიქსირდება + მოგებაც.



ახლა კი განვიხილოთ ის ვარიანტიც, როდესაც ჩვენ გვაქვს არა ერთი, არამედ რამდენიმე დასახელების პროდუქტი, რათა გავაკეთოთ ნაგაჭრის პროგნოზი, როდესაც ჩვენ არც მოგება დაგვრჩება და არც წაგებულნი ვიქნებით. ვიყენებთ იმავე პრინციპს, ოღონდ ამ შემთხვევაში გვჭირდება ასორტიმენტში არსებული ყველა დასახელების პროდუქტის პროცენტული მარჟინალობის დათვლა სათითაოდ და შედეგებიდან საშუალო მარჟის გამოყვანა იმავე მთლიან არადაკავშირებულ ხარჯებთან შეფარდება.

დასახელება:	ერთ.თვითლი-რებულება	გასაყიდი ფასი	მარჟის % (გასაყიდი ფასიდან)
მთის ნაკადუ-ლი	0,5	0,6	16.67%
ძველი გემო	0,85	1,1	22.73%
ხევსურის სიტყვა	5,7	6,95	17.99%
ფრეში	2,55	2,95	13.56%
ჟუჟი ჟუჟი	0,95	1	5.00%
		საშ.მარჟა=	15.19%

$(17+23+18+14+5):5=15$ საშუალო.

ფორმულა:

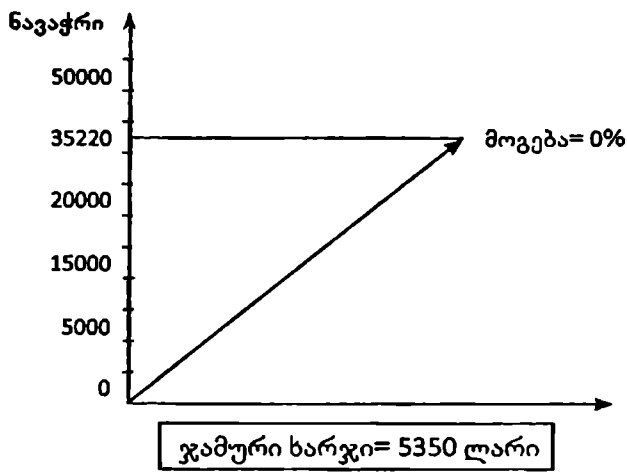
$$\frac{\text{ნულოვანი მოგების ანალიზის ფორმულა} = \text{ჯამური ხარჯი}}{\text{საშ. მარჟის პროცენტზე}}$$

ანუ $5350 \cdot 15.19\% = 35\,220$ ლარი (მიზნობრივი ნაეჭრი)

(5350 ლარი ჯამური ხარჯები გაყოფილი მარჟის პროცენტზე) როგორც ზემოთ მოყვანილი მაგალითიდან ჩანს, იმ შემთხვევაში, თუ თვეში ვივაჭრებთ 35 220 ლარს, დავფარავთ ყველა ხარჯს, მაგრამ არც მოგება დავგროვებთ, თუ ვივაჭრებთ 35 220 ლარზე მეტს, უკვე დავგროვებთ მოგებას.

როგორც შეამჩნიეთ, მარჟის კლებამ გამოიწვია ის, რომ გაიზარდა ნულოვანი მოგების ნაეჭრის ზღვარი. ამ

შემთხვევაში ორგანიზაციამ უფრო მეტი უნდა ივაჭროს, რათა ნაგებული არ დარჩეს.



შენიშვნა:

პესიმიისტური პროგნოზი – ამ შემთხვევაში უნდა გამოვიყენოთ ასორტიმენტში ყველაზე დაბალმარჟიანი პროდუქტები და მათი საშუალო არითმეტიკული შევნონოთ მთლიან ხარჯებთან, რადგან ჩვენ წინასწარ არ ვიცით, რა პროპორციით გაიყიდება ასორტიმენტში არსებული სახეობები. (ამ პროგნოზის დროს ნაგაჭრის ზღვარი აინევს).

ოპტიმისტური პროგნოზი – ამ შემთხვევაში უნდა გამოვიყენოთ ასორტიმენტში ყველაზე მაღალმარჟიანი პროდუქტები და მათი საშუალო არითმეტიკული შევნონოთ მთლიან ხარჯებთან, რადგან ჩვენ წინასწარ არ ვიცით, რა პროპორციით გაიყიდება ასორტიმენტში არსებული სახეობები. (ამ პროგნოზის დროს ნაგაჭრის ზღვარი დაინევს).

პროგნოზი ფაქტით: სანამ ამ კომპეტენციას შევხებოდეთ, მანამდე უნდა განვიხილოთ შენონილი მარჯის ფორმულა.

შენონილი მარჯა წარმოადგენს უკვე განვლილი პერიოდის შემდგომ ანალიზს, კონკრეტულად კი პროდუქციის სახეობების გაყიდვების მიხედვით გამომუშავებული ფასთა შორის სხვაობის ჯამი აბსოლუტურ ციფრში რა პროცენტი ბრუნვასთან მიმართებაში.

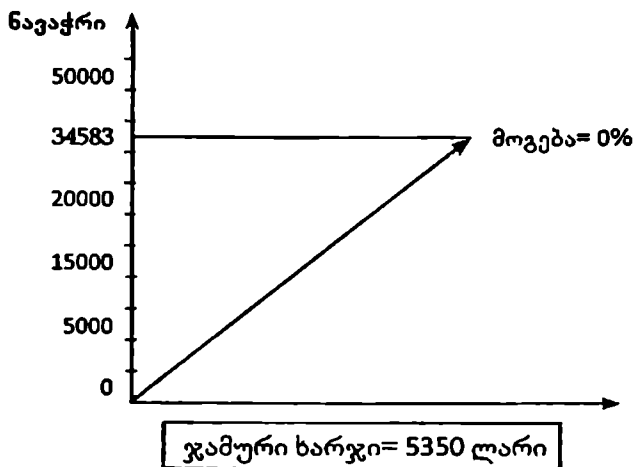
მაგალითად:

დასახელება:	თვითღირებულება	ფასთა შორის სხვაობა (სხვაობა გასაყიდ ფასსა და თვითღირებულებას შორის)	გასაყიდი ფასი	გაყიდული რაოდენობა * რაოდ (ცალი)	გაყიდვა თანხა (გაყიდვი ფასი * გაყიდულ რაოდენობაზე)	მარჯა აბსოლუტურ ციფრში (ფასთაშორის სხვაობა * გაყიდულ რაოდენობაზე)
მთის ნაკადული	0.5	0.1	0,6	1800	1080	180
ძველი გემო	0.85	0.25	1,1	4500	4950	1125
ხევესურის სიტყვა	5.7	1.25	6,95	3500	24325	4375
კვამლი	2.55	0.4	2,95	3500	10325	1400
ყუეე ყუე	0.95	0.05	1	7500	7500	375
				ჯამი=	48180	7455

შენონილი მარჯის პროცენტის გამოთვლის ფორმულა შემდეგნაირია:

$$\frac{\text{გამომუშავებული მარჯა}}{\text{მთლიან შემოსავალთან}} \cdot 100\%$$

(გამომუშაებული მარჟა შენონილი ბრუნვასთან და გამრავლებული 100%-ზე)



ანუ $(7455:48180) \cdot 100\% = 15,47\%$ (შენონილი მარჟის პროცენტი);

ნულოვანი მოგების ანალიზი შენონილი მარჟის %-ით (ფაქტით);

ამ შემთხვევაში ჯამური ფიქსირებული და ცვლადი ხარჯები არ იცვლება და ისევ 5350 ლარს წარმოადგენს.

შენიშვნა: როდესაც გვაქვს მოქმედი ბიზნესი, ჩვენ ყოველთვის უნდა გამოვიყენოთ ნულოვანი მოგების პროგნოზირებისთვის, მხოლოდ შენონილი მარჟის %, რადგან ეს ანალიზი ასორტიმენტის გაყიდვების ყველა პროპორციას მოიცავს. (წინა მიდგომები მხოლოდ ბიზნესის გახსნამდე გამოგვადგება პროგნოზირებისთვის).

შენიშვნა: ზემოთ მოყვანილი ყველა კალკულაცია: ფას-ნამატი, მარჟა, ნულოვანი მოგების ანალიზი, შენონილი მარჟა თუ სხვა, ყოველთვის ხორციელდება დღგ-ს გარეშე მონაცემებიდან.

დამატებითი ღირებულების გადასახადი (დღგ): დამატებითი ღირებულების გადასახადი წარმოადგენს გადასახადს, რომელიც დანესებულია სახელმწიფოს მიერ. სხვადასხვა ქვეყანაში სხვადასხვა განაკვეთი არსებობს. საქართველოს კანონმდებლობის მიხედვით, დღგს განაკვეთია 18%, რომლის გადახდაც ორგანიზაციას ფასიდან, ანუ ბრუნვიდან უნევს, მაგრამ, თუ თქვენ ყიდულობთ პირობითად 1 ლარად გარკვეულ პროდუქციას, რომელიც მოიცავს დღგს და ყიდით 2 ლარად დღგს ჩათვლით, ამ შემთხვევაში გადაიხდით 2 ლარსა და 1 ლარს შორის სხვაობის 18%-ს (და არა 2 ლარიდან).

დღგს გადამხდელად დარეგისტრირება სავალდებულოა, თუ ორგანიზაცია 12 კალენდარული თვის განმავლობაში ვაჭრობს 100 000 ლარს. ასევე შეგიძლიათ, ნებაყოფლობით დარეგისტრირდეთ დღგს გადამხდელად. თუ მიაღწევთ შესაბამის ბრუნვას, გაითვალისწინეთ, რომ დღგ უნდა ივარაუდოთ ფასებში, რომლებსაც თავად მომხმარებლები გადაიხდიან გაძვირებული პროდუქციის სახით.

მოგება-ზარალის ანგარიშგება

ყველა კომერციული, წარმატებაზე ორიენტირებული ორგანიზაციის მიზანი მოგებაა. ამ თავში განვიხილავთ იმას, თუ როგორ შევადგინოთ მოგება-ზარალის ანგარიშგება და როგორ გამოვთვალოთ, კომპანიის ამონაგები წარმატებულია თუ წარუმატებელი.

მოგება-ზარალის ანგარიშგება გვიჩვენებს, თუ რა მოხდა რეალურად ჩვენს ორგანიზაციაში თვის, კვარტლის ან წლის განმავლობაში, შემოსავლების, დაკავშირებული ხარჯების, ფიქსირებული/მუდმივი ხარჯებისა და არადაკავშირებული ხარჯების გათვალისწინებით და ამ ყველაფრის შემდეგ, თუ დარჩა მოგება კომპანიის დამფუძნებლებისათვის.

მოგება-ზარალის საანგარიშო პერიოდია, თვის ან წლის ჭრილში

მოგება-ზარალის ანგარიშგების მოდელი		
Total income	დაჯამებული – გაყიდვები და სხვა შემოსავლები	=
Cost of goods sold	გამოკლებული – გაყიდვებთან დაკავშირებული ხარჯები	-
Gross Income	უდრის გროს შემოსავალს, გროს მარჟას	=
Total FC+VC Indirect	გამოკლებული – ჯამური არადაკავშირებული ფიქს. ცვლადი ხარჯები	-

EBIT	უდრის შემოსავალს დაბეგრამდე	=
Profit Taxes	გამოკლებული – მოგების გადასახადი 15%	-
Dividend Tax	გამოკლებული – დივიდენდის გადასახადი 5%	-
Net income	უდრის გასანაწილებელ მოგებას	=

	მოგება/ზარალის ანგარიშგება	შემოსავლები, ხარჯები, მოგება	პროცენტული წილი ჯამურ შემოსავალთან მიმართებაში
	საოპერაციო პერიოდი 2019 წელი		
	შემოსავლები	GEL	%
შემოსავლები	გაყიდვები	1500000	83.33%
	მომსახურება	100000	5.56%
	სხვა შემოსავალი	200000	11.11%
	ჯამური შემოსავალი=	1800000	100.00%
დაკავშირებული ხარჯები/თვითღირებულება	პროდუქციის თვითღირებულება=	450000	25.00%
	გრძელ შემოსავალი=	1350000	75.00%
	ხარჯები	GEL	%

მუდმივი ფიქსირე- ბული/და ცვლადი ხარჯები	ხელფასები	90000	5.00%
	ქირა	18000	1.00%
	რეკლამა	120000	6.67%
	საკანცელარიო ხარჯები	4000	0.22%
	დანახარჯები კო- მუნიკაციაზე	2200	0.12%
	ტრენინგები	12000	0.67%
	დანადგარების რენტა	15000	0.83%
	დაზღვევა	9000	0.50%
	სხვა	900	0.05%
	ბანკის %	180000	10.00%
	ჯამური ხარჯები=	459100	25.51%
			%
გადასახა- დები და მოგება	შემოსავალი დაბეგვრამდე=	890900	49.49%
	მოგების გა- დასახადი 15%	133635	7.42%
	ნმინდა შემოსავა- ლი=	757265	42.07%
	დივიდენდის გა- დასახადი -5%	37863	2.10%
	გასანაწილებელი მოგება=	719402	39.97%

როგორც ზემოთ მოცემულ ცხრილში შენიშნეთ, გარდა იმისა, რომ დაეაჯამეთ შემოსავლები, დაკავშირებული ხარჯები და თვითღირებულება, მუდმივი ფიქსირებული და არადაკავშირებული ცვლადი ხარჯები, სხვაობას გამოვა-

კელით გადასახადები და ამგვარად გამოვთვალეთ წმინდა შემოსავალი და გასანაწილებელი მოგება გამოვიყენეთ თითოეულ ანალიზფაქტორთან მიმართებაში პროცენტული შეფარდებით. ყოველივე გულისხმობს იმას, რომ თითოეულ ანალიზფაქტორს ვაფარდებთ გაყიდვებთან და ამგვარად ვიგებთ, თუ თითოეულ ფაქტორს რა წილი უკავია უშუალოდ გაყიდვებთან მიმართებაში. რადგან გაყიდვები არის კომერციული ორგანიზაციის მთავარი ფაქტორი, რომლის მოცულობითაც განისაზღვრება კომპანიის ეფექტურობა ბაზარზე, ამიტომ სხვა დამატებითი შემოსავლები და ყველა სხვა დანარჩენი კომპონენტი ეფარდება გაყიდვებს, გარდა წილობრივი მაჩვენებლისა. ამგვარ მიდგომას სხვა მიზეზიც აქვს. უშუალოდ ის, რომ სხვადასხვა ბიზნესს დადგენილი პროცენტული ნორმები აქვს თითოეულ კომპონენტთან დაკავშირებით, იგულისხმება ის, რომ, მაგალითად, საცალო ბიზნესში, უშუალოდ კი საყოფაცხოვრებო მაღაზიებისთვის, ნორმას წარმოადგენს წინა ხაზზე მომუშავე პერსონალის ხელფასების წილობრივი დონე შეადგენდეს 5 %-ს ბრუნვასთან მიმართებაში, იჯარა 4%-ს, მარჟა გასაყიდი ფასიდან 15%-ს, ამონაგები დაბეგვრამდე 5-7 %-მდე, გასანაწილებელი მოგება 3-4%-მდე და სხვა. სარესტორნო სფეროსთვის კი მიზნობრივი მარჟა გასაყიდი ფასიდან 60-70%-ია (150%-დან 300% ფასნამატი), ხელფასების შეწონილი წილი კი არ უნდა აღემატებოდეს პირობითად ბრუნვის 30%-ს, იჯარა ბრუნვის 15%-ს და სხვა. გაყიდვებთან პროცენტული შეფარდება საშუალებას გვაძლევს, შევაფასოთ, ინდუსტრიაში არსებულ სტანდარტებთან მიმართებაში რამდენად ეფექტურობი ვართ, ამონაგების, ხარჯვითი დონის და სხვა პარამეტრების მიხედვით.

როდესაც ჩვენ, მენეჯერები, გარკვეულ კომერციულ გადაწყვეტილებებს ვიღებთ, საჭიროა, პირველ ყოვლისა, გადავხედოთ მოგება-ზარალის ანგარიშგებას და თითოეული კომპონენტის ნილობრივ მონაწილეობას ბრუნვასთან მიმართებაში. გადაწყვეტილებების მიღება და მართვა ციფრებზე დაყრდნობით, ეს ეფექტური ბიზნესსაქმიანობის უმთავრესი წინაპირობაა.

ზოგადად, მოგება-ზარალის ანგარიშგების უწყისი თავისთავად შესაძლოა იყოს კომპანიის საქმიანობის ფაქტებიდან გამომდინარე, ანუ განვლილი პერიოდის ანალიზი და ასევე იგივე უწყისი, რომელსაც ზემოთ გავეცანით, იყოს ე.წ. კომპანიის სამომავლო ფინანსური გეგმა და მოდელირება კომერციულ-ფინანსურ ქრილში.

ყოველთვის გვახსოვდეს, მხოლოდ ციფრები გვაუწყებს სიმართლეს, ყველაფერი დანარჩენი კი კომერციული „ლირიკა“.

ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშგება

Cash Flow

თუ მოგება-ზარალის ანგარიშგება გვაუწყებს, არის თუ არა კომპანია წარმატებული და აქვს თუ არა მას მოგება, ფულადი სახსრების მოძრაობის უწყისი გვაუწყებს მხოლოდ როგორც ნაღდი, ასევე უნაღდო ტრანზაქციების ფულად მოძრაობას. ფულადი სახსრების მოძრაობის უწყისი ასახავს ერთგვარ დინამიკას თვის, კვარტლის ან წლის განმავლობაში შემოსავლებისა და გასაღების სახით. ფულადი სახსრების ანგარიშგების შედგენისას უნდა იხელმძღვანელოთ მარტივი ფორმულით:

არსებულ ფულად ნაშთს (პერიოდის დასაწყისი) + ჯამური შემოსავლები - ჯამური გასაღებები = ფულადი სახსრების ნაშთი პერიოდის ბოლოს.

მაგალითად: ფულად ნაშთს, რაც წინა თვის გასაღების შემდგომ დარჩა + მიმდინარე შემოსავლები - მიმდინარე თვის გასაღებები = ნაშთს პერიოდის ბოლოს.

როგორც ქვემოთ მოყვანილი ცხრილიდან ჩანს, უწყისში ვერ ამოვიკითხავთ იმას, არის თუ არა ჩვენი ბიზნესსაქმიანობა წარმატებული და აქვს თუ არა კომპანიას მოგება. მარტივად რომ ვთქვათ, ეს უწყისი ასახავს მხოლოდ ფულის მასის მოძრაობას სხვადასხვა დანიშნულებით.

Cash Flow.

ფულადი სახსრების მოძრაობა

საოპერაციო პერიოდი - 2019 წელი

ნაშთი პერიოდის დასაწყისში =	650000	
შემოსავლები	ლარი	
გაყიდვები	1500000	
მომსახურება	100000	
სხვა შემოსავალი	200000	
Total Income/inflow-ჯამური შემოსავლები =	1800000	
გასავლები		
ხელფასები	90000	
ქირა	18000	
რეკლამა	120000	
საკანცელარიო	4000	
ცვება	2500	
ტექნიკური დანახარჯი	5500	
კომუნიკაცია	2200	
ტრენინგი და სემინარი	12000	
დანადგარების რენტა	15000	
დაზღვევა	9000	
სხვა	900	
ბანკის %	180000	
მომწოდებლები	450000	
დამფუძნებლების მიხრიდან თანხის გატანა	100000	
ჯამური გასავლები =	1009100	
ნაშთი პერიოდის ბოლოს =	1440900	

ზემოთ მოყვანილი „ქემ ფლოუს“ უწყისიდან გამომდინარე, ფული, რომელიც კომპანიის ანგარიშზეა პერიოდის ბოლოს (1,409,900), ვერ ვიტყვით კარგია თუ ცუდია, კომპანიის კომერციული ეფექტურობის მხრივ, ამისათვის აუცილებლად გვჭირდება კომპანიის ლიკვიდურობის კოეფიციენტების გამოყენება, რომელიც პირდაპირ კვეთაშია ბალანსის უწყისთან.

გამომდინარე იქიდან, რომ ფული ცვეთადი აქტივია, ანუ იგი მუდმივად განიცდის ინფლაციას და დღევანდელი 100 ლარი ერთი წლის მერე ინფლაციით არის გაუფასურებული, კომპანიაში საჭიროა არც ჭარბი და არც ნაკლები ფულის ნაშთის აკუმულირება, მნიშვნელოვანია ფულის ოპტიმალური რაოდენობის ქონა ორგანიზაციის მაღალი ლიკვიდურობისთვის.

როდესაც ვსაუბრობ ფულზე, მახსენდება ერთი კომპანია, რომელსაც ფულის ნაშთის მხრივ ყოველთვიურად უგროვდებოდა მისი ჭარბი რაოდენობა, დაახლოებით (ოთხი მილიარდი ლარი) 4 000 000 000 ლარი, რომლის ინვესტირებასაც და მართვასაც ვერ ახერხებდა, რაც ამ კომპანიისთვის მნიშვნელოვან პრობლემას წარმოადგენდა.

ასევე მახსენდება მდიდარი კომპანიები, რომელთაც ბევრი მინა თუ უძრავი ქონება აქვთ, მაგრამ არასაკმარისი ფულის ნაშთი კომპანიაში და ელემენტარულ მიმდინარე ვალდებულებებს ვერ ასრულებენ.

ისევ და ისევ, რა უნდა იყოს კომპანიისთვის ოპტიმალური ფულის ნაშთი, შემდეგ თავებში აქტიურად შევხებით.

აქტივებისა და ვალდებულებების უწყისი

ბალანსი

მოგება-ზარალის ანგარიშგება და ფულადი სახსრების მოძრაობის უწყისი წარმოადგენს გარკვეულ საოპერაციო ფინანსურ დინამიკას, ხოლო ბალანსის ანგარიშგება ასახავს მოცემულ მომენტში კომპანიის სურათს, ე. წ. „გაჩერებულ კადრს“, რომელიც გვაუწყებს იმ კონკრეტულ მომენტში კომპანიის სიჯანსაღეს ან პირიქით, არსებული ვალდებულებებისა და აქტივების მხრივ. ბალანსის ანგარიშგებაც, როგორც წინა უწყისები, შეგვიძლია შევადგინოთ თვის, კვარტლის ან წლის ჭრილში, კომპანიის შიდა განაწესის მიხედვით, რომელიც შედგება შემდეგი ორი ძირითადი ანალიზფაქტორისგან: ვალდებულებები/პასივები და აქტივები.

ვალდებულებების ნაწილი ასევე იყოფა გრძელვადიან და მოკლევადიან ვალდებულებებად, ხოლო აქტივების ნაწილი იყოფა ფიქსირებულ და მიმდინარე აქტივებად.

მაგალითად, ჩვენ დავაფუძნეთ კომპანია, რომლის საწყისი კაპიტალიც შეადგენდა 400 000 ლარს, ეს 400 000 ლარი; კომპანიას, როგორც იურიდიულ პირს, დამფუძნებლების წინაშე როგორც ვალდებულება, ისე წარმოექმნება. ამიტომ დამფუძნებლების წინაშე წარმოქმნილი 400 000 ლარი ჩაინერება ვალდებულებების ნაწილში. ასევე, ავიღეთ გრძელვა-

დიანი სესხი 150 000 ლარის ოდენობით და იპოთეკით დავტვირთეთ გარკვეული ქონება 134 000 ლარის ოდენობით, რომელიც გრძელვადიან პერსპექტივაში გვაქვს გადასახდელი და გულისხმობს ერთ წელზე მეტ საანგარიშო პერიოდს, ასევე გვაქვს მომწოდებლების წინაშე მიმდინარე დავალიანება 349 000 ლარი, 134 000 ლარზე გვაქვს საკრედიტო ხაზი გახსნილი და თანამშრომელთა წინაშე დავალიანება ხელფასების სახით 44 000 ლარია. ჩვენმა დავალიანებებმა მოცემულ მომენტში შეადგინა 897 900 ლარი.

მიმდინარე დავალიანებებიდან აკუმულირებული თანხებით ჩვენ საშუალება მოგვეცა, რომ შეგვექმნა აქტივები, რითაც შევიძინეთ მანქანა-დანადგარები 150 000 ლარად, ტექნიკური აღჭურვილობები 400 000 ლარად, შენობა-ნაგებობები 100 000 ლარად, კაპიტალური აქტივები, მინა და სხვა 34 000 ლარის, ინვენტარი, რომელიც 35 000 ლარისაა, დებიტორული დავალიანებები ჩვენ წინაშე 34 900 ლარის და ნაღდი ფული სალაროში 144 000 ლარის.

ზემოთ ჩამოთვლილი ყველა კომპონენტები იყოფა ფიქსირებულ და მიმდინარე აქტივებად, რაც გულისხმობს იმას, რომ იმ ტიპის აქტივებს, რომელნიც ძნელად ლიკვიდირებადია და მათ რეალიზაციას და ნაღდ ფულად გადაქცევას გარკვეული დრო სჭირდება, ფიქსირებული აქტივები ეწოდება, ხოლო ადვილად ლიკვიდირებად აქტივებს, რომელთა რეალიზაცია და გაყიდვა ნაკლები დროის დანახარჯებს მოითხოვს, მიმდინარე აქტივები.

როგორც შეამჩნიეთ, ვალდებულებები და აქტივები ერთმანეთის ტოლია, რაც განპირობებულია იმით, რომ აქტივების დაფინანსების წყაროს პასივები, ანუ ვალდებულები წარმოადგენს.

კომპანიის ბალანსი
2018 წელი, 31 დეკემბერი

აქტივები	ვალდებულებები/პასივები
ფიქსირებული აქტივები:	საკუთ.კაპიტალი
მანქანა-დანადგარები – 150 000	Equity -საკ. კაპიტალი – 400 000
აღჭურვილობა – 400 000	გრძელვადიანი ვალდებ.
შენობა-ნაგებობები – 100 000	სესხი – 150 000 იპოთეკა – 134 000
კაპ. აქტივები – 34 000	
მიმდინარე აქტივები:	მოკლევადიანი ვალდებ.
ინვენტარი – 35 000	დავალიანება მომწოდებ. – 349000
დებიტ. დავალ – 34 900	
ნაღდი ფული – 144 000	საკრედიტო ხაზი – 135 000
	ხელფასები – 44 000
აქტივები = 897 900	ვალდებულებები = 897 900

ბალანსის ძირითადი დეფინიციები:

გრძელვადიანი ვალდებულებები კომპანიის ყველა ის ვალა, რომელთა დაფარვის პასუხისმგებლობაც კომპანიას აქვს გრძელვადიან პერსპექტივაში, მათ შორისაა ვალდებულებები სესხის დამფუძნებლების წინაშე, გრძელვადიანი სესხი, გრძელვადიანი იპოთეკა და სხვა.

მოკლევადიანი ვალდებულებები ყველა ის ვალდებულებაა, რომელთა დაფარვის აუცილებლობა არ სცდება ერთ წელზე მეტ საანგარიშო პერიოდს. ესენია: ხელფასები, მომწოდებლების წინაშე დავალიანებები, მოკლევადიანი სესხები და სხვა.

ფიქსირებული აქტივები ნაკლებად ლიკვიდირებადი ტიპის აქტივებია, რომელთა რეალიზაცია და ფულად გადაქცევა კომპანიისთვის შედარებით დიდ რესურსს მოითხოვს. მათ რიცხვს განეკუთვნება შენობა-ნაგებობები, დანადგარები, აღჭურვილობა, სატრანსპორტო საშუალებები, მინა, და სხვა კაპიტალური აქტივები.

მიმდინარე აქტივები ე. წ. ადვილად ლიკვიდირებადი აქტივებია, რომელთა ნაღდ ფულად გადაქცევა დროის მოკლე მონაკვეთში შესაძლებელია. მაგალითად, კომპიუტერული ინვენტარი, ოფისის აღჭურვილობა, სკამები, მაგიდები, შედარებით დაბალფასიანი აღჭურვილობა, დებიტორული დავალიანებები თქვენი კომპანიის წინაშე, რომელთა მოთხოვნაც შეგიძლიათ, და, რა თქმა უნდა, თავად კომერციის მამოძრავებელი ძალა – ფული.

საკუთარი კაპიტალი კომპანიის ის აქტივია, რომელიც კომპანიას ყველა ვალდებულების დაფარვის შემდგომ რჩება, რადგან ეს აქტივი კომპანიის დამფუძნებლებს ეკუთვნის. კომპანიისთვის ვალდებულებების ნაწილში მოიაზრება საკუთარი კაპიტალი, რომელიც კომპანიის საკუთრებაა, მაგრამ იგი ასევე დამფუძნებლების წინაშე ვალდებულებაა.

არახელშესახები აქტივები იმ ტიპის აქტივებს განეკუთვნება, რომლებიც რეალურად არ წარმოადგენს ფიზიკურ აქტივებს და ასეთი ტიპის აქტივებში შეიძლება მოიაზრებოდეს საავტორო უფლებები, რომლებიც კომპანიის მფლობელობაშია, ლიცენზიები, მოთხოვნა ბაზარზე და სხვა ისეთი ტიპის აბსტრაქტული აქტივები, რომლებიც ფიზიკურად არ გააჩნია კომპანიას, როგორც შენობა-ნაგებობა ან ნივთი, მაგრამ შესაძლებელია მისი ფულად ფასეულობაში კონვერტაცია. გუდვილი ძირითადად გამოითვლება კომპანიის

გაყიდვის პერიოდში და ყოველთვის ბალანსს გარეთა კალკულაციად ითვლება, რაც გულისხმობს იმას, რომ სრული აქტივების ღირებულება შესაძლოა შეადგენდეს 1 000 000 ლარს მოცემულ მომენტში, მაგრამ არახელშესახები აქტივები დამატებით შეადგენდეს 500 000 ლარს. საინტერესოა ის ფაქტიც, რომ კომპანიის ან ბრენდის რეპუტაციაც და სახელიც გუდვილში ითვლება, ანუ ის, რომ ბაზარზე არსებობს კომპანიაზე თუ ბრენდზე მოთხოვნა, ეს გაზომვადი კომერციული პარამეტრია, რაც საბოლოო ჯამში ფული ღირს. მაგალითად, თუ მსოფლიო ბრენდის „კოკა-კოლის“ ბაზრის წილი 70%-ს შეადგენს გაზიანი სასმელების კატეგორიაში და მთლიანი წლიური მოხმარების ბაზარი ფულში 10 000 000 ლარია, გამოდის, რომ 7 000 000 ლარი პირდაპირი მოთხოვნაა კონკრეტულ ბრენდზე და დღეს რომ კომპანია გაიყიდოს, ეს კომერციული შედეგი მრავალი წლის განმავლობაში შეიძლება დააგენერიროს ახალმა მფლობელმა. იმის დადგენა, ზოგადად, რა არის კომპანიის გუდვილი და არახელშესახები აქტივების ღირებულება, რთული ფინანსური პარამეტრებით ხდება, რაც უმჯობესია, პროფესიონალ ფინანსისტებს მივანდოთ. ზოგადი წარმოდგენისთვის კი ფორმულა შემდეგია:

(ფიზიკური) აქტივების წმინდა ღირებულებას-წმინდა ღირებულება ბაზარზე=გუდვილს

შენიშვნა: კომპანიისათვის აქტივად ასევე შეიძლება ჩათვალოს ისეთი ე.წ. არახელშესახები აქტივები, როგორებიცაა: ლიცენზიები, პატენტები, საავტორო უფლებები, ბაზრის წილი და მომხმარებელთა ლოიალურობა.

ფინანსური კოეფიციენტები

კომპანიის მომგებიანობა, გადახდისუნარიანობა და ლიკვიდურობა

თქვენი, როგორც კომპანიის მფლობელისა თუ ხელმძღვანელის, კომპეტენციაა, სწორი ქრონოლოგიით მიჰყვეთ ბიზნესგადაწყვეტილებების პროცესს, რისთვისაც საჭიროა კომპანიის საქმიანობის ანალიზი, დიაგნოზი, სტრატეგიული გადაწყვეტილება, სამომავლო მიზნებისა და გეგმების განსაზღვრა, რასაც პერმანენტულად მოითხოვს კომერციული საქმიანობა. თუ როგორ შევაფასოთ კომპანიის მიმდინარე ჯანსაღი მდგომარეობა სხვადასხვა პარამეტრით, ამისათვის სპეციალურად შემუშავებული ფორმულები არსებობს, რომლებიც სწრაფი შეფასებისა და ეფექტური გადაწყვეტილებების მიღების საშუალებას მოგვცემს, რაც განსაზღვრავს ჩვენს სამომავლო ფინანსურ შედეგებს.

ახლა განვიხილოთ კომპანიის გადახდისუნარიანობის სამი მნიშვნელოვანი ფორმულა.

უნარიანობა ნიშნავს, რომ კომპანიის გაყიდვის მომენტში, ან ზოგადად ანალიზისას, რამდენად შეუძლია კომპანიას დაფაროს მსხვილი ვალდებულებები კრედიტორების წინაშე, ამის დასადგენად გამოიყენება შეფასების კოეფიციენტები.

გადახდისუნარიანობის კოეფიციენტი სოლვენსი (1) ნორმა 50% – იგი საკუთარი კაპიტალის გრძელვადიან ვალდებულებებთან მიმართებაში შეფარდებას ნიშნავს და, თუ საკუთარი კაპიტალი ფარავს გრძელვადიანი ვალდებულებების ნახევარს, ანუ 50%-ს, კარგ ნიშნულად მიიჩნევა.

ფორმულა:

საკუთარი კაპიტალი: გრძელვადიან
ვალდებულებებთან 100%

ანუ თუ კომპანიას საკუთარი კაპიტალი აქვს 50 ლარი, ხოლო გრძელვადიანი სესხები 100 ლარს შეადგენს, ეს კომპანიის გადახდისუნარიანობის ამ კოეფიციენტით ნორმად ითვლება.

ზემოთ მოყვანილი ბალანსის ანგარიშგების მაგალითიდან სოლვენსი (1) წარმოადგენს $= (400\ 000 : 284\ 000) * 100\% = 140.85\%$, რაც მიზნობრივ ნიშნულზე გაცილებით მაღალი მონაცემია და საკუთარი კაპიტალის კარგ თანაფარდობას აჩვენებს გრძელვადიან ვალდებულებებთან.

- (საკუთარი კაპიტალი = 400 000)
- (გრძელვადიანი ვალდებულებები = 150 000 + 134 000 = 284 000)

გადახდისუნარიანობის კოეფიციენტი სოლვენსი (2) ნორმა 100% – ეს კოეფიციენტი გვიჩვენებს მთლიანი აქტივების (მინუს საკუთარი კაპიტალი) თანაფარდობის ეფექტურობას ჯამურ ვალდებულებებთან და მისი ნორმაა 100% (ანუ 1). ეს ნიშნავს იმას, რომ, თუ ჯამური აქტივების წილი ვალდებულებებთან მიმართებაში უდრის 100%-ს, ანუ ერთ იმდენს, რამდენიც ჯამური ვალდებულებებია, იგი სრულად ყოფნის ვალდებულებების დაფარვას.

ფორმულა:

**ჯამური აქტივები: ჯამურ ვალდებულებებზე
(მინუს.საკ.კაპიტალი) 100%**

ზემოთ მოყვანილი ბალანსის ანგარიშგების მაგალითი-დან სოლვენსი (2)

- (ჯამური აქტივები=897000)
- (ვალდებულებები (საკუთარი კაპიტალის გარეშე)=497000)

სოლვენსი (2) – $897000:497000 \cdot 100\% = 180.48\%$ – რაც მიზნობრივზე მაღალია და გადახდისუნარიანობის მაღალ მაჩვენებელს წარმოადგენს.

სოლვენსი (3) ნორმა 25% – ეს კოეფიციენტი გვაუწყებს საკუთარი კაპიტალის წილს მთლიან კაპიტალთან მიმართებაში და თუ ჩვენი კაპიტალის წილი 25%-ია, ანუ მეოთხედი მთლიან კაპიტალში, ეს მონაცემი მიღებულ ნორმად ითვლება, რადგან მთლიანი კაპიტალი იქმნება საკუთარი კაპიტალით, ანუ ვალდებულებებით დამფუძნებლების წინაშე და ასევე იქმნება ნასესხები აქტივებით (ბანკი, მომწოდებლები და სხვა). საინტერესოა, მოცემულ მომენტში, როდესაც ჩვენ გვჭირდება მონაცემი, რა პროცენტული წილი უკავია საკუთარ აქტივებს მთლიანობაში ჯამურ კაპიტალთან მიმართებაში.

ფორმულა:

საკუთარი კაპიტალი: ჯამურ კაპიტალთან 100%

ე. ი. ნასესხები აქტივებითა და ამ ფორმულით ცხადი ხდება, მთლიან კაპიტალში რა წილი უკავია ჩვენს საკუთარს.

ზემოთ მოყვანილი ბალანსის ანგარიშგების მაგალითიდან სოლვენსი (3) ამგვარია:

- (ჯამური კაპიტალი=897000)
- (საკუთარი კაპიტალი=400 000)

სოლვენსი(3)= $400000:897000 \cdot 100\% = 44.59\%$ (ანუ მთლიან კაპიტალში საკუთარი კაპიტალის წილი 44.59%-ია)

კომპანიის ლიკვიდურობა:

ზემოთ მოყვანილი კოეფიციენტებით ჩვენ განვსაზღვრეთ კომპანიის გადახდისუნარიანობა, რაც განპირობებული იყო კომპანიის ბალანსზე არსებული მსხვილი აქტივებით, გრძელვადიანი მსხვილი დავალიანებების დაფარვის შესაძლებლობა და ასევე კომპანიის კაპიტალის წილის განსაზღვრა მოცემულ მომენტში, კომპანიის ლიკვიდურობის განსაზღვრა კი გვაძლევს ანალიზის საშუალებას, თუ რამდენად ლიკვიდურია კომპანია შედარებით ნაკლებად მსხვილი აქტივებით მიმდინარე დავალიანებებთან მიმართებაში, ანუ რამდენად სწრაფად შეუძლია მას მისი აქტივების ფულად ქცევა და დავალიანებების დაფარვა. კომპანიის ლიკვიდურობის დადგენისთვის გამოიყენება ძირითადად ორი საკვანძო ფორმულა:

მიმდინარე კოეფიციენტი (Current ratio) და სწრაფი კოეფიციენტი (quick ratio)

მიმდინარე კოეფიციენტი (current ratio) ნორმა 200% ან, კოეფიციენტი 2 – ამ ფორმულის გამოყენება გვიჩვენებს, თუ რამდენად სწრაფად შეუძლია ჯამურ მიმდინარე აქტივებს მიმდინარე დავალიანებების დაფარვა და ნორმად მოიჩნევა მონაცემი მაშინ, როდესაც მიმდინარე აქტივები მიმდინარე დავალიანებებს ერთხელ აღემატება. თუ ზემოთ

მოყვანილი ბალანსის მონაცემებს გამოვიყენებთ, შემდეგი სახის კოეფიციენტს მივიღებთ:

ფორმულა:

მიმდინარე აქტივები / მიმდინარე ვალდებულებებთან

ანუ თუ კომპანიას მიმდინარე/მოკლევადიანი აქტივები 200 ლარი აქვს, ხოლო მიმდინარე მოკლევადიანი აქტივები 100 ლარი, ეს ამ კოეფიციენტისთვის კომპანიის ლიკვიდურობას ნიშნავს.

მიმდინარე აქტივები:

- ინვენტარი + 35 000
- დებიტ. დავალ. - 34 900
- ნაღდი ფული - 144 000

ჯამი=213000

მოკლევადიანი ვალდებულებები:

- დავალიანება მომწოდებ. - 349000
- საკრედიტო ხაზი - 135 000
- ხელფასები - 44 000

ჯამი=528 000

მიმდინარე კოეფიციენტი: $213\ 000 : 528\ 000 = 0.4$

როგორც ვხედავთ, მიღებული კოეფიციენტი მიღებულ ნორმაზე საკმაოდ დაბალია, რაც ნიშნავს იმას, რომ კომპანიას ლიკვიდურობის პრობლემა აქვს. ეს შეიძლება განპირობებული იყოს იმით, რომ ფიქსირებულ აქტივებში საკმაოდ დიდი თანხებია კონცენტრირებული და ამის გამოსასწორებლად შესაძლებელია ფიქსირებული აქტივების (მინის, ნაგებობების, დანადგარების) გაყიდვა იყოს მიზნობრივი, რათა კომპანიას მეტი ლიკვიდური აქტივი შეექმნას,

(ინვენტარი, სასაქონლო ნაშთები, ფული და სხვა). ან გამო-სავლად შეიძლება ჩაითვალოს, დამატებითი სახსრების მო-ძიება ინვესტორებისაგან თუ სხვა საბანკო პროდუქტების სახით.

Quick Ratio – სწრაფი კოეფიციენტი ნორმა 100% (1)
 – ეს კოეფიციენტი გვაუწყებს, თუ რამდენად საკმარისია ფულადი სახსრები, ანუ რეალური ფული, როგორც აქტივი, ჯამური მიმდინარე დავალიანებების დასაფარად, რაც გუ-ლისხმობს აქტივებზე ინვენტარის, საქონლო ნაშთებისა და სხვა აქტივების გამოკლებას და ნაღდი ფულის შეფარდებას მიმდინარე დავალიანებებთან, რაც კომპანიისთვის მოცე-მულ მომენტში ნაღდი ფულის ეფექტურობას განსაზღვრავს და მისი მიზნობრივი კოეფიციენტი 1-ია, ანუ კომპანიისთ-ვის მოცემულ მომენტში არსებული ფული თუ უტოლდება მიმდინარე დავალიანებების ჯამს, ეს კარგ მონაცემად ჩაი-თვლება.

ფორმულა:

ფული: მიმდინარე დავალიანებებზე

(ფული ჯამი შეფარდებული მიმდინარე დავალიანებებზე)

ეს ნიშნავს რომ კომპანიას ფული უნდა ჰქონდეს 100 ლა-რი, ხოლო მიმდინარე/მოკლევადიანი დავალიანებები უნდა ჰქონდეს 100 ლარი, რათა ის ლიკვიდურად ჩაითვალოს.

მიმდინარე აქტივები:

- ინვენტარი + 35 000
- დებიტ. დავალ. - 34 900
- ნაღდი ფული - 144 000

ჯამი=213000

მოკლევადიანი ვალდებულებები:

- დავალიანება მომწოდებ. - 349000
- საკრედიტო ხაზი - 135 000
- ხელფასები - 44 000

ჯამი=528 000

$(2130000-35000-34900=144000$ ნაღდი ფული)

სწრაფი კოეფიციენტი: $144000:528000=0,27$

ეს ნიშნავს იმას, რომ კომპანიას საკმად ცუდი მდგომარეობა აქვს ლიკვიდურობის თვალსაზრისით, რადგან მიზნობრივ კოეფიციენტთან საკმაოდ დიდი სხვაობაა და მიმდინარე დავალიანებები საკმაოდ აღემატება მოცემულ მომენტში კომპანიის ბალანსზე არსებულ ნაღდ ფულს.

კომპანიის მომგებიანობის კოეფიციენტები: ROE, ROA

გარდა კომპანიის გადახდისუნარიანობისა თუ ლიკვიდურობის განსაზღვრისა, დამეთანხმებით, რომ კომპანიის მომგებიანობის ანალიზი საკვანძოა. როდესაც მის კომერციულ წარმატებაზე ვსაუბრობთ, ამისათვის გამოიყენება შეფასების კოეფიციენტები, რაც პირდაპირ გვაძლევს ინფორმაციას ორგანიზაციის მომგებიანობაზე. მომგებიანობა კომპანიის ბალანსისა და მოგება-ზარალის ანგარიშგების საფუძველზე კეთდება, რაც ნიშნავს იმას, რომ ორგანიზაციის დაგენერირებულ მოგებას დაბეგვრამდე (EBIT) ვაფარდებთ კომპანიის ბალანსში არსებულ სხვადასხვა კომპონენტს. ერთ-ერთი ასეთი ანალიზ-კოეფიციენტი ROE (Return on equity) გვაუწყებს, თუ საკუთარ კაპიტალზე რა პროცენტული უკუგება აქვს კომპანიას მოგების სახით, ანუ ის კაპიტალი, რომელიც კომპანიას ეკუთვნის, რა შედეგის მომტანია საბოლოო ჯამში ორგანიზაციისთვის.

ფორმულა ROE:

მოგება დაბეგვრამდე: საკუთარ კაპიტალზე*100%

(მოგება დაბეგვრამდე შეფარდებული საკუთარ კაპიტალზე * 100%)

წინა მაგალითების მოგება-ზარალისა და ბალანსის ანგარიშგებებს თუ დავეყრდნობით, როგორც ქვემოთ არის მოცემული, კომპანიის უკუგება საკუთარ კაპიტალზე, ანუ ROE გამოდის: $890900:400000 \cdot 100\% = 222.72\%$

(მოგება ზარალის საფუძველზე მოგება დაბეგვრამდე 890900 (წინა ბალანსის საკუთარი კაპიტალი 400 000)

	მოგება/ზარალის ანგარიშგება	შემოსავლები ხარჯები, მოგება	% წილი ჯამურ შემოსავალთან მიმართებაში
	საოპერაციო პერიოდი 2019 წელი		
	შემოსავლები	GEL	%
შემოსავლები	გაყიდვები	1500000	83.33%
	მომსახურება	100000	5.56%
	სხვა შემოსავალი	200000	11.11%
	ჯამური შემოსავალი=	1800000	100.00%
დაკავშირებული ხარჯები/თვითღირებულება	პროდუქციის თვითღირებულება=	450000	25.00%

	გროს შემოსავალი=	1350000	75.00%
	ხარჯები	GEL	%
მუდმივი ფიქსირე- ბული/და ცვლადი ხარჯები	ხელფასები	90000	5.00%
	ქირა	18000	1.00%
	რეკლამა	120000	6.67%
	საკანცელარიო ხარ- ჯები	4000	0.22%
	დანახარჯები კომუ- ნიკაციაზე	2200	0.12%
	ტრენინგები	12000	0.67%
	დანადგარების რენტა	15000	0.83%
	დაზღვევა	9000	0.50%
	სხვა	900	0.05%
	ბანკის %	180000	10.00%
	ჯამური ხარჯები=	459100	25.51%
			%
გადასახადე- ბი და მოგე- ბა	მოგება/შემოსავა- ლი დაბეგვრამდე=	890900	49.49%
	მოგების გადასახა- დი 15%	133635	7.42%
	წმინდა შემოსავა- ლი=	757265	42.07%
	დივიდენდის გა- დასახადი -5%	37863	2.10%
	გასანაწილებელი მოგება=	719402	39.97%

მეორე ასეთი ფორმულა, რომელიც გვაძლევს საშუალებას, მივიღოთ ინფორმაცია იმასთან დაკავშირებით, თუ რა

პროცენტული უკუგება აქვს მოგების სახით კომპანიას მის აქტივებთან მიმართებაში, შემდეგია:

ROA (Return on assets) – უკუგება (ჯამურ) აქტივებზე ფორმულა:

მოგება დაბეგვრამდე: ჯამურ აქტივებზე*100%

890 900: 897 900*100%=99.22%

წინა ბალანსის მონაცემით ჯამური აქტივები= 897 900

მოგება ზარალის მონაცემით, მოგება დაბეგვრამდე= 890 900

მოკლევადიანი სამუშაო კაპიტალი არის ის ლიკვიდური აქტივები, რომლებიც მიმდინარე პერიოდში კომპანიას უფიქსირდება, როგორც ფულში ყველაზე სწრაფად ლიკვიდირებადი აქტივები და თავისთავად ასევე უშუალოდ ფული. სამუშაო კაპიტალი შეიძლება იყოს როგორც კუთვნილი, ასევე ვალდებულებებისაგან შემდგარი რესურსი, რომელიც შეგვიძლია მოკლევადიან პერიოდში გამოვიყენოთ. მაგალითად, თუ ჩვენ მომწოდებელს შევუთანხმდებით, რომ წინა თვის 1-30 რიცხვებში რეალიზებულ თანხას გადავუხდით შემდეგი თვის 15 რიცხვში, გამოდის, რომ შემდეგი თვის 1-15 რიცხვამდე თანხობრივ ბრუნვას გამოვიყენებთ, როგორც სამუშაო კაპიტალს, ანუ ეს რესურსი ჩვენ დაგვიგროვდება, როგორც ფულადი აქტივი, რომლის გადახდაც ჯერჯერობით არ გვინევს. ეს ფული ერთგვარი უფასო სესხია, რომელზეც პროცენტი არ გვაქვს გადასახდელი. OPM (other peoples money) სხვა ადამიანების ფული და რესურსები – ეს არის ამოსავალი წერტილი კომერციულ საქმიანობაში საკუთარი ბიზნესის წარმატებული კაპიტალიზაციისთვის. OPM-ში იგულისხმება ბანკები, მომწოდებლები,

მომსახურებები და სხვა ფულადი თუ არაფულადი სახსრების მომწოდებლები, რომელნიც უშუალოდ უკავშირდებიან ჩვენს ბიზნესსაქმიანობას.

ფორმულა: მიმდინარე აქტივებს – მიმდინარე დავალიანებები = სამუშაო კაპიტალს.

ფულის ფასი დროში

უკუგება ინვესტიციებზე და შიდა უკუგების კოეფიციენტი

NPV, IRR, ROI.

ინვესტიციის მიზანი ის არის, რომ შექმნას ქათამი, რომელიც ოქროს კვერცხებს დადებს, ხოლო ოქროს კვერცხების დანიშნულება კი ასეთივე მრავალი ქათმის გამოჩეკაა. კომერცია ფერმას ჰგავს, რომელიც მუდმივად ურთიერთდაკავშირებული ფაქტორებით იკვებება. ბიზნესში ვდებთ ინვესტიციას იმ მიზნით, რომ მან შემდეგ სტაბილური შემოსავალი მოგვითხოვოს და როგორც „მოსავალი“, ისე დაგვიბრუნდეს ჩვენ მიერ ინვესტირებული თანხა უკვე ნამატი.

როგორც ნებისმიერ ინვესტორს კარგად აქვს წარმოდგენილი ის, თუ როდის მოხდება მის მიერ ინვესტირებული თანხის უკუგება, ასევე ჩვენც კარგად უნდა განვსაზღვროთ ის დრო, როდესაც ჩვენ მიერ პროექტებში ჩადებული თანხები უკან დაგვიბრუნდება.

მაგრამ დღევანდელი 100 ლარი ერთი წლის შემდეგ, კარგად მოგეხსენებათ, რომ ვერ შეძლებს იგივე რაოდენობის პროდუქტის შეძენას.

ანუ თუ მე თქვენ დღეს 100 ლარი მოგეცით., როგორც ინვესტორმა კომპანიის განვითარებისთვის ერთი წლის შემდეგ დაბრუნებული 100 ლარი ჩემთვის დანაკარგს ნიშნავს, რადგან ამ ფულმა განიცადა ინფლაცია, ულტრირებულად რომ ვთქვათ, დაკარგა ფასი ამ დროის განმავლობაში და განიცადა „ცვეთა“.

თავად ფული ყველაზე საკვანძო აქტივია ბიზნესში, რადგან მთავარი ინსტრუმენტია ყიდვის დროს, მაგრამ მას აქვს „ფუჭების ბუნება“, ის „ცვდება“, კარგავს ძალას და საბოლოოდ მისი მსყიდველობითი უნარი ნულისკენ მიექანება.

უძრავი ქონების ფასი წლიდან წლამდე იზრდება, თუ სტაბილური პოლიტიკური გარემოა კონკრეტულ რეგიონში, ასევე ოქროს, ვერცხლის ფასი და სხვა ისეთი აქტივების ფასიც, რომელთა ღირებულება დროის მსვლელობის კვალდაკვალ უმნიშვნელოდ, მაგრამ იზრდება.

ასეთი წინა პირობა იმიტომ მოვაცოლე ფულზე საუბარს, რომ კარგად დავიმახსოვროთ – ინვესტირების დროს აუცილებელია ფულის, როგორც „ცვეთადი აქტივის“ – ისე შეფასება და ჩვენი ინვესტიციების დაბრუნების დროს (ფულადი სახით) კარგად შევძლოთ განსაზღვრა იმისა, თუ რა მსყიდველობითი უნარი აქვს გუშინდელ 100 ლარს დღეს, ან დღევანდელ 100 ლარს მომავალში.

ილუსტრირებისთვის მოდით, ვნახოთ, რა მოუვა ჩვენს ფულს 5 წლის განმავლობაში თუ მას უბრალოთ შევინახავთ ანაბარზე.

მოდით, ავიღოთ ისეთი პროდუქტი, რომელსაც ყოველდღიურობაში ვიყენებთ და ეს პროდუქტი იყოს პური, ვთქვათ, როდესაც ჩვენ ინვესტიცია განვახორციელებთ,

ერთი პური ღირდა 1 ლარი (ან პროდუქტების საშუალო ფასი იყო გარკვეულ ნიშნულზე)

პერიოდი	პურის საწყისი ფასი 2021 წლის დასაწყისში	ყოველწლიური ინფლაცია ყოველი წლის ბოლოს	პურის ფასის ზრდა წლის ბოლოს +10%	ფული ანაბარზე	ფორმულა	რამდენ პურს ვიყიდვით იმა წლების მიხედვით
2021	1	10%	1,100	100	100 / 1,1	90,9090909
2022	1	10%	1,210	100	100 / 1,21	82,6446281
2023	1	10%	1,331	100	100 / 1,311	75,1314801
2024	1	10%	1,464	100	100 / 1,464	68,3013455
2025	1	10%	1,611	100	100 / 1,611	62,0921323

გამოდის რომ 10%-იანი ინფლაციის კვალობაზე დღევანდელი 100 ლარით თუ ჩვენ ვყიდულობდით 100 პურს 2021 წელს, 5 წლის შემდეგ, 2025 წელს თითქმის -38%-ით ნაკლებს ანუ 62 პურს ვიყიდვით, ეს შემთხვევა შეგვიძლია განვაზოგადოთ ჩვენი მხრიდან საინვესტიციოდ ჩადებულ თანხებზეც, ანუ თუ მე თქვენ 100 ლარს მოგცემთ და თქვენ ან ნაწილობრივ, ან ერთიანად 5 წელში სრულად დამიბრუნებთ ჩემ მიერ განხორციელებულ ინვესტიციას – 100 ლარს – გამოდის, რომ მას ექნება დაახლოებით -38%-ით ნაკლები ძალა, ვიდრე ჰქონდა 2021 წელს, როცა მე თქვენ ფული მო-

გეცით. თქვენ მეტყვით, რას ითხოვ ჩემგან?! მე ხომ იგივე თანხა დაგიბრუნე, რაც მომეცი წლების უკან, მაგრამ მე ვიქნები სრულად არგუმენტირებული და ლოგიკური ჩემს მსჯელობაში, თუ აგისხნით, რომ თქვენ ფულის მასა დამიბრუნეთ იგივე, რაც წლების წინ მე მოგეცით, მაგრამ მსყიდველობითი უნარით დამიბრუნეთ 62 ლარი.

ესე იგი დღევანდელი 100 ლარის ღირებულება, რომელსაც თქვენ მე დამიბრუნებთ 5 წლის თავზე (ე.წ. Net present value – NPV) 10%-იანი ინფლაციის პირობებში ხვალ 62 ლარი იქნება.

ეს 10%-ი კოეფიციენტის სახით თავისთავად პირობითია და კოეფიციენტი, რომელიც შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ფულის დღევანდელი ღირებულების განსაზღვრისთვის შეიძლება იყოს განპირობებული სხვა კრიტერიუმებით, მაგალითად კაპიტალის ღირებულება (რაც გვიჯდება კონკრეტული ფული (ბანკის სესხი, ან ინვესტირებისთვის დასაბრუნებელი მინიმალური %-ული ზღვარი და სხვა).

ამ კომპეტენციის გამოყენება საშუალებას გვაძლევს დავფიქრდეთ, რომელ პროექტში განვახორციელოთ ინვესტიციები, თუ მაგალითად, პროექტი, რომელსაც გვთავაზობენ, საინვესტიციო 10%-იან უკუგებას ვერ სცდება თავისთავად თავშივე წამგებიანი იქნება, ამისათვის ქვემოთ უფრო დეტალურად შევხებით ე.წ. შიდა უკუგების კოეფიციენტს ანუ მიზნობრივ უკუგებას ჩვენს ინვესტიციებზე.

ეს ილუსტრაცია არ ნიშნავს იმას, რომ ჩვენ არ უნდა შევინახოთ თანხა ანაბარზე, უბრალოდ, კარგად გვაჩვენებს დღევანდელი ფულის ხვალინდელ ფასს (ღირებულებას) და მსყიდველობით ძალას. თავისთავად ანაბარზე ოპტიმალური (ე.წ. უსაფრთხოების ბიუჯეტი) მუდმივად უნდა იყოს გან-

საზღვრული როგორც ორგანიზაციისთვის, ასევე პირადი მიზნებისთვისაც.

შენიშვნა: ზომიერი ინფლაცია ნორმალური ეკონომიკური ფაქტორია და ნიშნავს, რომ ქვეყნის ეკონომიკა იზრდება, ანუ ფასების ზომიერი ზრდა წლიდან წლამდე ეკონომიკური პროგრესის მთავარი მაჩვენებელია (იდელურ ინდიკატორად 2%-მდე ინფლაციას მოიაზრებენ ევროპულ ბაზრებზე) ხოლო დეფლაცია ანუ ფასების საშუალო შემცირება მთლიან სამომხმარებლო კალათაზე ეკონომიკის შეფერხების მაჩვენებელია.

IRR-შიდა უკუგების კოეფიციენტი:

მოკლედ ზემოთ მოყვანილი მაგალითიდან ნათლად ჩანს, რომ ჩემთვის, როგორც ინვესტორისთვის, საკვანძოა განვსაზღვრო ის, თუ რამდენი ლარი უნდა დამიბრუნოთ 5 წლის შემდეგ, რათა დღეს თქვენთვის მოცემული 100 ლარის მსყიდველობითი უნარი იგივე იყოს 5 წლის შემდეგ (ან ნებისმიერი პერიოდი), როგორც დღეს არის.

თავისთავად ჩემთვის მიუღებელი იქნება, თუ 5 წლის მერე დაიბრუნებთ მხოლოდ 100 ლარს, რადგან მას რეალურად 62 ლარის ძალა ექნება.

იმისათვის, რომ განვსაზღვროთ რამდენი ლარი უნდა დამიბრუნოთ ჯამში, რათა დაბრუნებული ფულის მასა უდრიდეს დღევანდელი 100 ლარის მსყიდველობით უნარს, საჭიროა ე. წ. შიდა უკუგების კოეფიციენტის განსაზღვრა (internal rate of return) – IRR.

მოდი ცოტა გავშალოთ ფრთები და ვისაუბროთ მილიონებზე. წარმოიდგინეთ, რომ მე თქვენ მოგეცით 1 000.000 ლარი ინვესტიცია გარკვეული ბიზნესპროექტისთვის, თქვენ კი მეუბნებით და გარანტიას მაძლევთ, რომ ყოველ წელს

ამ ფულის 20 %-ს დამიბრუნებთ როგორც ინვესტორს და 5 წლის შემდეგ მე შემეძლება მივიღო სარფიანი დივიდენდები.

ანუ თქვენ მიერ დაპირებული ყოველწლიური EBIT (შემოსავალი დაბეგვრამდე/მოგება დაბეგვრამდე = 200.000 ლარს).

ფაქტობრივად უკუგება ჩემ მიერ ჩადებულ ინვესტიციებზე = 20 %-ია

$$200.000 \quad 1000.000 \cdot 100\% = 20\%$$

(ორასი ათასი ლარი გაყოფილი ერთ მილიონ ლარზე $\cdot 100\%$)

თქვენი შემოთავაზებით ჩემი ფულის უკუგების დინამიკა 5 წელზეა გათვლილი ან $20\% \cdot 5 = 100\%$ -ს (1 000.000 ლარს)

ფორმულა ROI -Return on investment = $\frac{EBIT}{\text{investment}} \cdot 100\%$ - მოგება დაბეგვრამდე: ინვესტიციაზე $\cdot 100\%$

მაგრამ, აქ არის მნიშვნელოვანი მაგრამ... თქვენ უკვე კარგად იცით, რომ ხუთი წლის შემდეგ დაბრუნებული ფულის მასა უკვე აღარ იქნება იგივე მსყიდველობითი ძალის და ამიტომ მე მჭირდება განესაზღვრო მიზნობრივი %-ული უკუგება, რომელიც მსყიდველობითი უნარით დამიბრუნებს იმდენ ფულს, რამდენიც იქნება დღევანდელი მილიონის ტოლი ხუთი წლის შემდეგ.

გამოდის, რომ მე თქვენ, მიერ მოცემული თანხა უნდა დავადისკონტირო, ანუ გამოვაკლო ინფლაცია (ან სხვა კაპიტალის ხარჯი) ესე იგი დღეს თუ 100 ლარად 100 ცალ პურს ვყიდულობთ, 1 წლის შემდეგ $+10\%$ -იანი ინფლაციის შემთხვევაში მე დამჭირდება 110 ლარი ($100+10\%$), რათა იგივე რაოდენობის პროდუქტი ვიყიდო და ორი წლის შემდეგ თუ 10% -იანი ინფლაციით გაგრძელდა ფულის გაუფასურე-

ბა, გამოდის, რომ (110 ლარს +10%) 121 ლარი დამჭირდება ფულის მასის მხრივ, რათა ორი წლის წინანდელი რაოდენობის პროდუქტი ვიყიდო, მესამე წელს (121+10%) 133 ლარი დამჭირდება იგივე რაოდენობის პროდუქტის ყიდვისთვის და ა.შ.

ესე იგი თუ ჩვენ ვთანხმდებით, რომ თქვენ დამიბრუნებთ 5 წლის შემდეგ ჩემ მიერ ჩადებულ ინვესტიციას, მე უნდა განესაზღვრო, თუ რა ფულის მასა უნდა დამიბრუნოთ, რათა დღეს ჩადებული ფულის მსყიდველობით ძალა (ღირებულება) უდრიდეს სამომავლოდ დაბრუნებული თანხის მსყიდველობით ძალას (ღირებულებას).

ზუსტად ამიტომ გვჭირდება კონკრეტული %-ული უკუგების განსაზღვრა, რათა 5 წლის შემდეგ დაბრუნებული თანხა უდრიდეს დღევანდელ ღირებულებას.

ამისათვის გამოიყენება მიდგომა +/- %-ლი მეთოდი, მაგალითად, თუ დღევანდელი ინფლაციის დონე 10%-ია, ჩვენც ვაკეთებთ დაშვებას ან ვეყრდნობით საერთაშორისო პროგნოზებს, რომ მომავალ წლებში დაახლოებით 10%-იანი ინფლაცია იქნება და ყოველ წელს დაბრუნებულ თანხას ვადისკონტირებთ, ვსაზღვრავთ ფულის რეალურ ღირებულებას.

ქვემოთ მოცემული ცხრილიდან პირობითად აღებულია 100.000 მილიონი ლარი, როგორც საწყისი ინვესტიცია. თქვენგან მარცხნივ ცხრილში ჩანს, თუ რა მოსდის ფულს დროსთან მიმართებაში, 20%-იანი უკუგების გათვალისწინებით, ანუ პირობითად, ყოველ წელს თუ 20%-ს დამიბრუნებთ, 5 წლის შემდეგ ამ ფულს რა მსყიდველობითი ძალა ექნება, ხოლო თქვენგან მარჯვნივ ჩანს საჭირო %-ული უკუგება, რათა 5 წლის შემდეგ დღევანდელი ფული სამო-

NPV პარამოვლოდ მიღებული ფულის დღევანდელი ღირებულება და შიდა უკუგების კოეფიციენტი - IRR									
საწყისი ინვესტიცია	EBIT-მოგება და ბაზევირამდე ROI=EBIT/investment*100%		უკუგება ინვესტიციის ახ. ROI % (ფულის მასით)	ინფლაციის ღირებულება=10% ყოველწლიური პროგნოზი + 10%	დისკონტირებული შემოსულობა -NPV (საბოლოო მსყიდველობითი უნარი)	IRR-საჩირო უკუგების % (მინიმალური % ROI)	IRR-საჩირო ყოველწლიური უკუგება თანაბრი	უკუგება დისკონტირების შემდეგ Pay Back	
2021 წელი									
1000000	2021 წლის ბოლო	200000	20%	1.100	181818	26.5%	265000	240808.0909	
1000000	2022 წლის ბოლო	200000	20%	1.210	165289	26.5%	265000	219008.2845	
1000000	2023 წლის ბოლო	200000	20%	1.331	150263	26.5%	265000	199098.4222	
1000000	2024 წლის ბოლო	200000	20%	1.464	136603	26.5%	265000	180998.5657	
1000000	2025 წლის ბოლო	200000	20%	1.611	124184	26.5%	265000	164544.1506	
		1000000	100%		758157		1325000	1004568.484	
					შემდეგობითი უკუგება დღევანდელი ფასი	76.82%	შემდეგობითი უკუგება დღევანდელი ფასი	100.46%	

მავლოდ უდრიდეს 100%-ს თავისი მსყიდველობითი უნარით. საიდან განესაზღვრეთ მიზნობრივი %-ული უკუგება ანუ IRR-ი? უბრალოდ ვცადეთ რამდენიმე ვარიანტი %-ლი უკუგებებისა და 26,5%-ი ყოველწლიური უკუგება აღმოჩნდა ყველაზე ოპტიმალური ვარიანტი, რომელიც ჩვენთვის სასურველ ნიშნულამდე გაგვიყვანს 5 წლის შემდეგ.

ზემოთ მოყვანილი ცხრილიდან ნათლად ჩანს რომ თქვენთვის არა 20%-იანი უკუგება, არამედ 26,5%-იანი უკუგება იქნებოდა მისაღები 10%-იანი ინფლაციის დროს, რათა 5 წლის შემდეგ კომპანიაში, თუ პროექტში ჩადებული ფული იგივე მსყიდველობითი უნარით მიგელოთ.

ზოგადად პროცენტული ყოველწლიური უკუგება წმინდა მოგების სახით, რომელიც გვინდა, რომ დავაგენეროთ, უნდა ეყრდნობოდეს ჩვენს ინდუსტრიაში მიღებული ამონაგების პროცენტულად დადგენილ ნორმებს. როგორც ზემოთ ვისაუბრეთ, გარკვეულ ინდუსტრიაში განსაზღვრულია პროცენტული ამონაგების დონე. მაგალითად, სამშენებლო ბიზნესში წმინდა მოგება მინიმუმ უნდა შეადგენდეს 50-60%-ს გაყიდვებთან (შემოსავლებთან) მიმართებაში, საცალო ბიზნესში მიღებულია 4-დან 7 %-მდე, სარესტორნო ბიზნესში მინიმუმ 35% და სხვა. ამიტომ მნიშვნელოვანია განსაზღვროთ თქვენი შიდა უკუგების კოეფიციენტის პროცენტული ზღვარი, რომელიც თქვენმა ბიზნესმა უნდა დააგენერიროს, როგორც ყოველწლიური ამონაგები, როგორც ინვესტიციებზე უკუგების მხრივ, ასევე ზოგადად საჭიროა, კარგად გვესმოდეს ჩვენს ინდუსტრიაში მიღებული %-ული ნორმები ამონაგების სახით.

თუ პირობითად ჩვენი მიზნობრივი შიდა უკუგების ყოველწლიური პროცენტული ამონაგები შეადგენს 35%-ს,

ქვემოთ მოყვანილი მაგალითიდან ჩანს, რომ ამონაგებ-მა შეადგინა 48% (გასანაწილებელი მოგება შეფარდებული გაყიდვებთან), რაც თავისთავად საკმარის ნარმატივად უნდა ჩაითვალოს. თუ იქნებოდა დადგენილ ნორმაზე დაბალი, პი-რობითად 25%, ეს თავისთავად ნიშნავს იმას, რომ დაგეგ-მარებისა და აღსრულების პროცესში შეცდომებია დაშვებუ-ლი, რაც თქვენს მყისიერ რეაგირებას მოითხოვს.

	მოგება/ზარალის ანგარიშგება	შემოსავლე- ბი ხარჯები, მოგება	% წილი ჯამურ შემოსავალთან მიმართებაში
	საოპერაციო პერიო- დი 2019 წელი		
	შემოსავლები	GEL	%
შემოსავ- ლები	გაყიდვები	1500000	83.33%
	მომსახურება	100000	5.56%
	სხვა შემოსავალი	200000	11.11%
	ჯამური შემოსავა- ლი	1800000	100.00%
დაკავ- შირებული ხარჯები/ თვითლი- რებულება	პროდუქციის თვით- ღირებულება	450000	25.00%
	გროს შემოსავალი	1350000	75.00%
	ხარჯები	GEL	%

მუდმივი ფიქსირებული/დაცვლადი ხარჯები	ხელფასები	90000	5.00%
	ქირა	18000	1.00%
	რეკლამა	120000	6.67%
	საკანცელარიო ხარჯები	4000	0.22%
	დანახარჯები კომუნიკაციაზე	2200	0.12%
	ტრენინგები	12000	0.67%
	დანადგარების რენტა	15000	0.83%
	დაზღვევა	9000	0.50%
	სხვა	900	0.05%
	ბანკის %	180000	10.00%
	ჯამური ხარჯები=	459100	25.51%
			%
გადასახადები და მოგება	შემოსავალი დაბეგვრამდე=	890900	49.49%
	მოგების გადასახადი 15%	133635	7.42%
	სხვაობა - EBIT-TAX	757265	42.07%
	დივიდენდის გადასახადი -5%	37863	2.10%
	ნმინდა შემოსავალი/გასანაწილებელი მოგება=	719402	39.97%

ახლა კი ისევ აღნიშნული მაგალითის დახმარებით განვსაზღვროთ, რამდენ ხანში მოხდება ჩვენი ინვესტიციების უკუგება, თუ პირობითად ჩვენი თავდაპირველი ინვესტირებული თანხა შეადგენდა 2 500 000 ლარს საწყის ეტაპზე (თავისთავად მნიშვნელოვანია ისიც, თუ იმავე შემოსავლებისა და ამონაგების იგივე დინამიკა გაგრძელდება და ამას ბაზრის ტენდენციებიც შეუწყობს ხელს).

ამისათვის საჭიროა, გამოვიყენოთ ფორმულა უკუგება ინვესტიციებზე (Return on investments)-ROI

ვეყრდნობით ისევ ზემოთ მოყვანილ მოგება-ზარალის ანგარიშგების მაგალითს.

ფორმულა:

მოგება დაბეგვრამდე (EBIT): სანყის ინვესტიციაზე 100 %

ანუ $(719402: 2\ 500\ 000) \cdot 100\% = 28,8\% \text{ ROI}$

შენიშვნა: რატომ გამოიყენება ამ ფორმულაში მოგება დაბეგვრამდე და არა წმიდა ანუ გასანაწილებელი მოგება? ეს განპირობებულია იმით რომ როდესაც ჩვენ, როგორც კომპანიის დამფუძნებლები ვახორციელებთ ინვესტიციას ორგანიზაციაში, ეს ფული ორგანიზაციისთვის არის ე.წ. დავალიანება ჩვენ წინაშე და სანამ ამ ფულს არ დავიბრუნებთ სრულად, მანამდე არ ვიბეგრებით მოგების და დივდენდის გადასახადით.

გამოდის, რომ წლიურად ჩვენ უკუგებას თავდაპირველ ინვესტირებულ თანხაზე ვიღებთ 28,8%-ის სახით, მაგრამ რომ გავიგოთ, თუ რამდენ წელში მივიღებთ თანხას სრულად, უნდა გამოვიყენოთ შემდეგი ფორმულა $100:28,8 = 3,5$ (ანუ საშუალოდ სამ წელიწად-ნახევარში დავიბრუნებთ ჩადებულ თანხას).

თქვენთვის, როგორც მენეჯერისთვის, ზემოთ მოყვანილი კოეფიციენტები იმით არის მნიშვნელოვანი, რომ გქონდეთ ის საზომი პარამეტრები, რომელთა საშუალებითაც შეძლებთ თქვენი ორგანიზაციისა თუ პროექტის ეფექტურობის შეფასებას, ასევე აუცილებელია, გაითვალისწინოთ და მუდმივად გახსოვდეთ ის ფაქტი, რომ დრო ფულია მაშინ, როდესაც ჩვენ ინვესტიციები განვახორციელებთ და მათგან მიზნობრივ უკუგებას ველოდებით მოგების სახით.

მარაგების კონტროლი და ოპტიმალური ნაშთი

ჩემს ბიზნესსაკონსულტაციო პრაქტიკაში ძალიან ხშირია, როდესაც კომპანიას არარელევანტური პროდუქციის ნაშთები აქვს, რაც კომპანიისთვის, გარდა ფინანსური პრობლემებისა, მრავალ საოპერაციო პრობლემებს ქმნის.

კომპანიისთვის დიდი ნაშთი დამატებით საოპერაციო ძალისხმევას მოითხოვს, რომ არაფერი ვთქვათ გაჩერებულ თანხებზე მარაგების სახით, რაც დაბალ ეფექტიანობას იწვევს კომპანიისთვის, ხოლო არასაკმარისი ნაშთი პირდაპირ აკარგვინებს კომპანიას შემოსავლებსა და გაყიდვებს.

როცა საკითხი ნაშთებს ეხება, აქ ყველაზე საკვანძოა სიტყვა – „ოპტიმალური“ ანუ არც ბევრი და არც ცოტა, არამედ ის ოპტიმუმი, რომელიც ჩვენთვის მეტი შემოსავლისა და მოგების მომტანი იქნება.

ნარმოიდგინეთ, პრაქტიკაში ბევრჯერ მქონია, როდესაც კომპანიას გარკვეული პოზიცია 70-80 წლის ნაშთი ჰქონია, სასაცილოა, მაგრამ ასეთი პრაქტიკები ბევრია, ანუ წელიწადში ამ პოზიციის გაყიდვის ბრუნვა 1 ცალია და კომპანიას სანყოფში უდევს 70-80 ცალი, ან თვეში ყიდის 2 ცალს და სანყოფში რაღაც პროდუქტი უდევს 24 ცალი, მიუხედა-

ვად იმისა, რომ მომწოდებლების მხრიდან ამ პროდუქტების მოწოდების არანაირი პრობლემა არაა დროის მოკლე მონაკვეთში.

როდესაც მარაგებზე ვსაუბრობთ, აუცილებლად უნდა გვახსოვდეს, რომ ჩვენს ბიზნესში მიღებულ ნორმებთან ახლოს უნდა ვიყოთ და პროდუქციის ყოველი შეკვეთა მკაცრად უნდა კონტროლდებოდეს, რათა არ გამოვინვიოთ – „როცა გაყიდვები გვაქვს მარაგი არ გვყოფნის და როცა გაყიდვები არ გვაქვს, მარაგი ბევრი გვაქვს“ მდგომარეობა.

ე.წ. კომერციული ალგორითმი, რომელიც ჩვენს ბიზნეს-სპეციფიკას ითვალისწინებს, თავისთავად ინდივიდუალურია და მთავარია მარაგების მართვის ჩვენეული ლოგიკა სწორ ფინანსურ-კომერციულ კრიტერიუმებს ეყრდნობოდეს.

ამას წინათ მქონდა ასეთი შემთხვევა, როდესაც ერთ-ერთ კომპანიას ინტენსიური ფინანსური პრობლემები ჰქონდა და მე მომმართა ბიზნესკონსულტაციისათვის, როდესაც გადავხედეთ კომპანიის ბალანსს, აღმოჩნდა, რომ კომპანია მდიდარია და მომგებიანი, მაგრამ არა ლიკვიდური, ანუ მიმდინარე დავალიანებების დაფარვა არ შეეძლო, რადგან ფული არ ჰყოფნიდა, მიუხედავად მისი მსხვილი აქტივებისა (მიწა, უძრავი ქონება და სხვა). სად იყო პრობლემა? – პრობლემა მდგომარეობდა იმაში, რომ კომერციული ჯგუფი არასწორად აკეთებდა ასორტიმენტის შეკვეთებს, მარაგების შეკვეთები ხდებოდა არა გაყიდვებისა და მოწოდების ციკლის გათვალისწინებით, არამედ ეს მნიშვნელოვანი ბიზნესპროცესი არ სჭირდებოდათ, მაგრამ მაინც უკვეთავდნენ. რამაც გამოიწვია კომპანიის ე.წ. გადანაშთვა და დაახლოებით 24-ჯერ მეტი ნაშთი დაუგროვდა კომპანიას, ვიდრე მას სჭირდებოდა.

ეს შემთხვევა რომ განვმარტოთ, მომწოდებელს მოჰქონდა, ვთქვათ, 1 ცალი პროდუქტი, კომპანია მიიღებდა მას, ჯერ გაყიდული არ ჰქონდა ეს 1 ცალი პროდუქტი და მომწოდებელი უკვე სთხოვდა ამ პროდუქტში ფულის გადახდას და დამატებით უმატებდა ახალ ნაშთს, რამაც გამოიწვია ფულის მუდმივი დეფიციტი.

ეს რომ არ მოხდეს, აუცილებელია, ცოტა გვიან გადავიხადოთ ფული, ვიდრე გავყიდეთ და ვიქონიოთ იმდენი დასახელების პროდუქტი, რამდენსაც ვყიდით გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, რაც თავისთავად უნდა ითვალისწინებდეს მოწოდების ციკლსა და ვადებს.

პირობითად, თუ ვყიდით თვეში 5 ცალს, და მომწოდებელსაც თვეში ერთხელ მოაქვს პროდუქცია, მაშინ შესაძლებელია +20-30%-ით მეტი რაოდენობა გვქონდეს და შევუკვეთოთ 6-7 ცალი და არა 15 ცალი. თუ მომწოდებელს შეუძლია ორ კვირაში ერთხელ მოგვანოდოს აღნიშნული დასახელება მაშინ, 2-3 ცალიც საკმარისი იქნება ყოველი შეკვეთის დროს, რადგან მეორე შეკვეთამდე მარაგი თავისუფლად გვეყოფა.

თუ ჩვენ არასტაბილურ, არაპროგნოზირებად ბიზნესში ვართ და თვეში ხან 5, ხან 15, ხან 25 ცალის გაყიდვა გვაქვს, მაშინ ჩვენს სანყობში მარაგებით გადავსებას და „გადანაშთვას“ ჯობს გამოვიყენოთ მიდგომა Just in time – „როცა მჭირდება“ ანუ მომწოდებელთან უნდა გქონდეთ გათვალისწინებული აღნიშნული პირობა და როცა ასეთი გაუთვალისწინებელი შეკვეთები გექნებათ, დროულად მოგანვდით თქვენთვის სასურველ ნაშთს.

ჯამური ნაშთი დღეებში: ეს არის მარტივი ფორმულირება იმისა, თუ რამდენი დღის ნაშთი უნდა გვქონდეს

თვითღირებულებით ჩვენს საწყობში, თუ ქსელში, მაგალითად, მიღებული ნორმაა, რომ საყოფაცხოვრებო საკვებით მოვაჭრე სუპერმარკეტის შემთხვევაში ნაშთი დღეებში 14–15 დღეა, დიდი ჰიპერმარკეტების შემთხვევაში 28 დღე, იმპორტზე დამოკიდებული სადისტრიბუციო კომპანიის შემთხვევაში 45-დან 60 თვემდე და ასე შემდეგ.

ნაშთი დღეებში – ფორმულა შემდეგია: ჯამური ნაშთი: ჯამურ გაყიდვებზე.

ანუ თუ თქვენ სუპერმარკეტი გაქვთ და თქვენი ბიზნეს-სპეციფიკიდან გამომდინარე თქვენი მიზნობრივი ნაშთი დღეებში 15 დღეა, ხოლო საშუალოდ 30 დღეში ვაჭრობთ 1 000 000 ლარს, ნაშთი უნდა გქონდეთ 500 000 ლარი.

ანუ $500.000 \quad 1000.000 = 0,5$ (ანუ ნახევარ თვეს)

შენიშვნა: ნაშთი უნდა იყოს თვითღირებულებით, დღგ-ს გარეშე, ხოლო შემოსავალიც დღგ-ს გარეშე და გამოკლებული საშუალო მარჟა. (რათა ნაშთის ბრუნვადობა განესაზღვროთ).

თუ მიღებული კოეფიციენტი არ გაკმაყოფილებთ და მარაგების მხრივ გადაჭარბება გაქვთ, აქ თავისთავად გამოსავალი მომწოდებლისთვის მიბრუნებაა აღნიშნული პროდუქციის ან სულაც მინიმალური მარჟებით მისი ამოყიდვა.

გაყიდვებისა და ბაზრის მონაცემების ანალიზი

XXI საუკუნის უმთავრესი თავსატეხი კომერსანტებისთვის გაყიდვების გენერირებაა. დღეს ბაზარმა მიაღწია ჰიპერკონკურენციას და თითოეული მომხმარებლის მოზიდვისთვის ორგანიზაციებს უდიდესი ძალისხმევა სჭირდებათ. თუნდაც საუკუნეებში საკმარისი იყო წარმოება, რომ პროდუქცია გაყიდულიყო, რადგან მოთხოვნა გაცილებით მეტი იყო მიწოდებაზე, დღეს მიწოდების გადაჭარბებამ გამოიწვია ის, რომ პროდუქციის წარმოებამდე და მის ბაზარზე გატანამდე (ლონჩიგი), გადამწყვეტილებები ნებისმიერი მომსახურებისა თუ პროდუქციის წარმოებამდე, სერიოზულ კომპლექსურ კომერციულ ანალიზს საჭიროებს. სანამ პროდუქტს გასაყიდად გავიტანთ ბაზარზე, მას აუცილებლად უნდა უსწრებდეს წინ მარკეტინგული კვლევები, რომლებიც მოიცავს ბაზრისა და მომხმარებლის მოთხოვნების ღრმა ანალიზს, კონკურენტების გაყიდვებსა და ზოგადად პოზიციებზე ინფორმაციას, მთლიანი ბაზრის რაოდენობრივი პოტენციალის შესახებ მონაცემებსა და სხვა მნიშვნელოვან ფინანსურ-კომერციულ ფაქტებს.

ბიზნესი „შემოქმედებაა“, რომლის ეფექტურობაც განისაზღვრება მხოლოდ ციფრებით, რომლებიც ეყრდნობა სტატისტიკასა და გაზომვად კომერციულ პარამეტრებს.

აქვე მსურს, გაგაცნოთ ისეთი მნიშვნელოვანი კანონზომიერება, როგორიცაა პარეტოს პრინციპი. წარმოშობით იტალიელმა და საფრანგეთში მოღვაწე მეცნიერმა ალფრედო პარეტომ მიაგნო პრინციპს, რომელსაც 80/20-ზე 20/80-ზე ეწოდება, რაც გულისხმობს იმას, რომ ნებისმიერი 80%-იანი შედეგი გენერირდება 20%-იანი ძალისხმევით და, პირიქით, 20%-იანი შედეგი 80%-იანი ძალისხმევით. პირობითად, თუ რომელიმე ქვეყნის მოსახლეობა შეადგენს 10 000 000 ადამიანს და მათ მიერ ერთიანად გამოიმუშავებული შემოსავლები წელიწადში 100 000 000 ლარია, პარეტოს პრინციპის მიხედვით, შევხვდებით ერთ კანონზომიერებას, რომ აქედან 20% მოსახლეობისა, 2 000 000 ადამიანი, გამოიმუშავებს მთელი ფულის 80%-ს, 80 000 000 ლარს, ხოლო მოსახლეობის 80%, 8 000 000 ადამიანი, გამოიმუშავებს მთელი შემოსავლების მხოლოდ 20%-ს, 2 000 000 ლარს. იგივე პრინციპი შეგვიძლია გამოვიყენოთ ნებისმიერი პარამეტრების ანალიზის დროს. მაგალითად, გაყიდვების ანალიზის დროს აღმოვაჩენთ, რომ 10 დასახელების პროდუქტიდან მხოლოდ ორს ან მაქსიმუმ სამ სახეობას მოაქვს 80%-იანი გაყიდვები, დანარჩენ 7-8 სახეობას კი – მხოლოდ 20%-30% გაყიდვებისა. 100 მომხმარებელიდან 20 მომხმარებელს (20%-ს) მოაქვს 70-80%-იანი მოგება, ხოლო დანარჩენი 70-80 (70-80%) მომხმარებელი მოგვცემს მხოლოდ 20 %-იან მოგებას.

მომხმარებლები, პროდუქტები, ასორტიმენტი, ასევე სხვა ფაქტორები, რომლებიც სტრატეგიულ 20%-ში შედის და რომელსაც 80% შედეგების გენერირება შეუძლია, თქვენ-

თვის საკვანძოა პრიორიტეტულობის თვალსაზრისით და გადანყვეტილებების მიღების პროცესში, ამიტომ, პირველ ყოვლისა, ისინი უნდა გაითვალისწინოთ.

პარეტოს პრინციპის გამოყენება საშუალებას მოგცემთ, სწრაფად გააკეთოთ გაყიდვების, ამონაგების, მომხმარებლისა თუ ბაზრის გენერალური ანალიზი და ისინი სტრატეგიული მნიშვნელობითა და თანმიმდევრობით დააღაგოთ, რაც სწორად და ეფექტურად მართვის შესაძლებლობის უმთავრესი წინაპირობაა.

შედეგების ანალიზი:

ინდექსი

რომ გავიგოთ ნებისმიერი შედეგი გაუმჯობესდა თუ გაუარესდა, ამისათვის გვჭირდება შესადარებელი პერიოდი, ანუ ის შესადარებელი მონაცემი, რომლის საპირწონედაც შევძლებთ ჩვენი შედეგების შედარებასა და განსაზღვრას. მაგალითად, თუ თქვენ ორგანიზაცია დააფუძნეთ 2015 წელს და გინდათ შეაფასოთ 2015 წელთან შედარებით დღევანდელი მიმდინარე 2018 წლის შედეგები გაყიდვების, ამონაგების, ბაზრის წილის, თუ სხვა იმ რაოდენობრივი მონაცემების მიხედვით, რომლებიც გაინტერესებთ, ამისათვის გამოიყენება ორი მიდგომა – ინდექსისა და რეითის ფორმულა. პირველ ყოვლისა, განვიხილოთ ინდექსის ფორმულა.

$$\text{ფორმულა(Index)} = \text{მიმდინარე მონაცემი/შესადარებელ პერიოდზე} \cdot 100\%$$

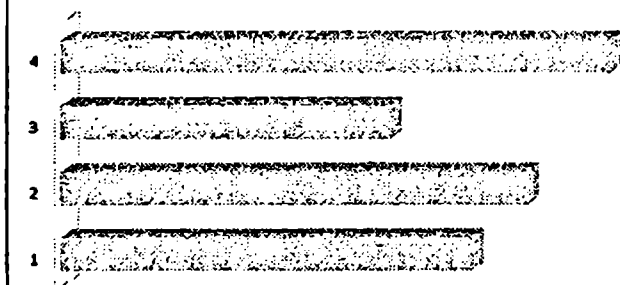
(მიმდინარე მონაცემი შეფარდებული შესადარებელ პერიოდს და გამრავლებული 100%-ზე)

მაგალითად, 2015 წელს პირობითად თქვენი ორგანიზაციის გაყიდვები წლის განმავლობაში იყო 1 500 000 ლარი, ხოლო 2018 წელს 2 250 000 ლარი,

$2\,250\,000:1\,500\,000 \quad 100\%=150\%$ ინდექსი

ჩვენ შეგვიძლია, 2015 წელს, შესადარებელ პერიოდს, შევადაროთ გაყიდვების მონაცემების თვალსაზრისით 2016, 2017, 2018 წლები. ამით კი განვსაზღვრავთ, ჩვენმა გაყიდვებმა რამდენი პროცენტით მოიმატა. აქ უნდა გავითვალისწინოთ ის, რომ ინდექსის ანალიზის დროს მონაცემი ყოველთვის მოიცავს შესადარებელ პერიოდს, ანუ 100%-ს და შესაბამისად 2016 წელს გაყიდვები გაიზარდა +13%-ით (100-113), ხოლო 2017 წელს დაიკლო 20%-ით და 2018 წელს მოიმატა +33%-ით შესადარებელ პერიოდთან მიმართებაში.

ინდექსი



	1	2	3	4
წელი	2015	2016	2017	2018
გაყიდვები	1500000	1700000	1200000	2000000
ინდექსი	100%	113%	80%	133%

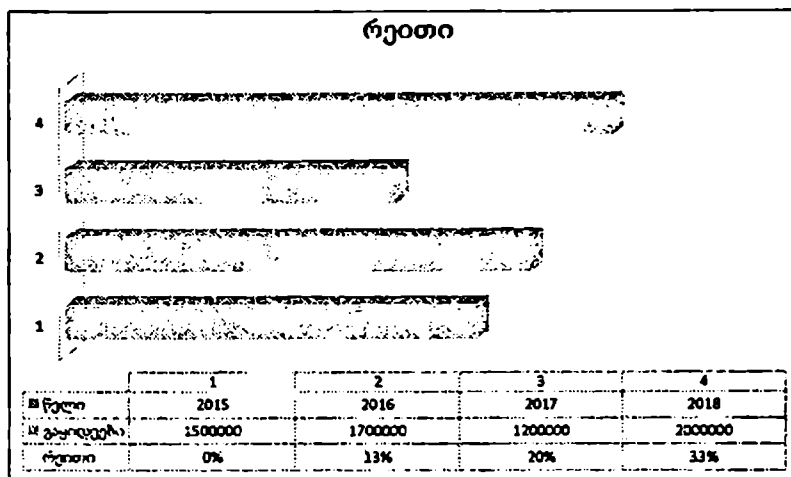
რეითი

მეორე ფორმულაა და პრინციპულად იმავე მიდგომას გულისხმობს ანალიზის თვალსაზრისით. უბრალოდ, ინდექსთან შედარებით რეითის ფორმულა არ მოიცავს შესადარებელ პერიოდს (100%-ს) და პირდაპირ გვიჩვენებს კლებას ან მატებას შესადარებელ პერიოდთან მიმართებაში.

ფორმულა – მიმდინარე მონაცემს – შესადარებელი პერიოდი: შესადარებელ პერიოდზე $\times 100\%$

(მიმდინარე მონაცემს გამოკლებული შესადარებელი მონაცემი, გაყოფილი შესადარებელ პერიოდზე და გამრავლებული 100%-ზე).

იმავე მაგალითის მიხედვით, რეითის დინამიკა ამგვარად გამოიყურება:



მეტი თვალსაჩინოებისთვის შეგიძლიათ დააკვირდეთ ამ ცხრილს, უთუოდ შეამჩნევთ, რომ რეითი წმინდა მონაცემს გიჩვენებთ განსხვავებით ინდექსისაგან, რომელიც მონაცემში მოიცავს შესადარებელ პერიოდს (100%-).

ინდექსი და რეითი					
პროდუქტი	წელი	გაყიდვები	Index-ინდექსი	Rate-რეითი	მონაცემების ანალიზი ისტორიასთან.
დასახ.	2014	180000	100%	+100%	
დასახ.	2015	225000	125%	+25%	
დასახ.	2016	94737	52.63%	-47,36%	
დასახ.	2017	198000	110%	+110%	
დასახ.	2018	247500	137.5%	+37,5%	

მინდა აღვნიშნო, რომ ინდექსიც და რეითიც შინაარსობრივად ერთსა და იმავე ინფორმაციას გვეუბნებიან ისტორიასთან მიმართებაში, ხოლო ანალიზ-ფაქტორი შესაძლებელია იყოს ნებისმიერი რამ, რისი გაანალიზებაც ჩვენ გვსურს, მაგალითად: გაყიდვები, მომსახურების ხარისხის ზრდა, მოგების ანალიზი, ცნობადობის ანალიზი თუ სხვა ნებისმიერი კომერციულ-ფინანსური ფაქტორის.

კომერციული აკუპუნქტურა

ფეხის თითში ჩარჭობილი ნემსი ყურს კურნავს.

ჩემთვის გასაოცარია ჩინური მედიცინის მიღწევები, მათი სიღრმისეული ცოდნა და მიგნებები ადამიანის ორგანიზმის განკურნებისა და გაჯანსაღების შესახებ.

ჩინური მედიცინა არ განიხილავს ორგანიზმის გაჯანსაღებისა თუ განკურნების გზაზე გარკვეულ ორგანოს ცალ-

კეულად, არამედ ორგანიზმს განიხილავს როგორც ერთ მთლიან სისტემას, სადაც ყველაფერი დაკავშირებულია ერთ-მანეთთან.

ამის ბრწყინვალე მაგალითია ჩინური მედიცინის ერთ-ერთი ძალიან საინტერესო მიმართულება – „აკუპუნქტურა“ (ორგანიზმის ნერტილოვან ცენტრებზე ნემსის მოთავსებით მკურნალობა).

ანუ შესაძლებელია ამ მიმართულების სპეციალისტმა თქვენ ფეხის თითში არსებულ ნერვულ დაბოლებებზე მოათავსოს სამკურნალო ნემსები და ამ მანიპულაციის შედეგად თქვენ ყურის ტკივილმა გაგიაროთ.

ბიზნესიც ძალიან ჰგავს ადამიანის ორგანიზმს – მას აქვს თავი გადანყვეტილებებისთვის, სული მისი იდეური ნაწილია, ხელები კი აღსრულება და სხვა.

და კარგი ექიმებივით ჩვენ, ტომენეჯერებს, უნდა შეგვეძლოს კომერციული ფაქტორების კარგად ნაკითხვა, ანალიზი, ხარისხიანი გადანყვეტილებები, სტრატეგიის განსაზღვრა და აღსრულების კონტროლი.

თითოეულ ფაქტორს, განსაკუთრებით ფინანსურ ნაწილში, საკვანძო და განმსაზღვრელი როლი აქვს საბოლოო ეფექტიანობაზე. არ გექნებათ პროდუქციის მართებული თვითღირებულება, ვერ დააგენერირებთ მიზნობრივ მარუას, არ გექნებათ სწორი სახელფასო პოლიტიკა განმსაზღვრელი, ეს აისახება საბოლოო მოგებაზე, არ შეუკვეთავს მარაგებს სწორად, ეს შეგიქმნით საოპერაციო პრობლემებს, არ გექნებათ სწორი ალგორითმი მომწოდებლებთან თანხის გადახდის მხრივ, ეს შეგიქმნით ფულის დეფიციტს, დროულად არ მოახდენთ ჭარბი ფულის ინვესტიციას, მას ინფლაცია შეგიჭამთ, არ გექნებათ მარუები სწორად განსაზღვრუ-

ლი, ეს მოგცემთ უარყოფით შედეგს და შესაძლებელია, ვერ გამოყოთ კომპანიისა თუ ბრენდის რეკლამირებისთვის საკმარისი თანხები, რაც დაგაკარგვინებთ შემოსავლებს.

ყველაფერი კავშირშია, აბსოლუტურად ყველაფერი, წარმატება კი ხარისხიანი გადანყვეტილებებით იწყება.

ხარისხიანი და ეფექტიანი გადანყვეტილებისათვის კი დამეთანხმებით, პირველ ყოვლისა, საჭიროა გულითადი ანალიზი და საკვანძო საკითხების გამოკვეთა, რომლის მოგვარების შედეგადაც კომპანია მიიღებს მეტ შემოსავალს, მოგებას და აქტივების ზრდას.

სტრატეგიული ანალიზი

ცენტრალური პრობლემები & შესაძლებლობები

ამ ნიგნმა რომ შედეგი მოგიტანოთ და ერთად გატარებული დრო ფუჭად დახარჯული არ იყოს, საკვანძოა ამ თავში განხილული ინსტრუმენტის გამოყენება და ყოველდღიურობაში დანერგვა თქვენს ორგანიზაციაში.

თუ თქვენს სახლში სახურავის გაფუჭების გამო წვიმის დროს წყალი ჩამოდის, არა მგონია, რომ ჯერ სახლის რემონტი დაიწყოთ კედლების მოპირკეთებით, ან ფასადური სამუშაოების ჩატარება, ალბათ ყველა ლოგიკურად მოაზროვნე ადამიანი ჯერ სახურავს შეაკეთებდა და შემდეგ სხვა დანარჩენ საკითხებს მოაგვარებდა, მაგრამ როგორც რეალურ ცხოვრებაში ვიქცევით და მოვიქცეოდით, ხშირად ასე არ ვიქცევით ბიზნესში. რატომ ხდება ასე? ეს იმიტომ ხდება, რომ ბიზნესში ბევრი რამ უხილავია, აბსტრაქტულია,

დინამიკურია და ჩვენთვის რთულია, გავარჩიოთ სტრატეგიული გადანყვეტილებები და მათი მნიშვნელობა ყოველიდღიური საოპერაციო გადანყვეტილებებისა თუ ბიზნეს რუტინისაგან.

ხშირად ჩემი, როგორც ბიზნესკონსულტანტის, მთავარი ღირებულებაა, როდესაც კომპანიის დამფუძნებლებსა თუ ტოპმენეჯერებს უბრალოდ „ვაჩერებ“ და ხანდახან ვაიძულებ, დრო დაუთმონ ანალიზს, იმას, თუ რას აკეთებენ, როგორ აკეთებენ, რამდენად სტრატეგიული საკითხების გადაჭრით არიან დაკავებული, ხომ არ ტრიალებს კომპანია ერთი და იმავე წრეზე? რამდენად ვითარდება კომპანია თავის ხედვის აღსრულების კვალდაკვალ და რამდენად გაცნობიერებული აქვს კომპანიას თავისი ბიზნესსტრატეგია და თუ აქვს, მიდის თუ არა ამ არჩეული გზით? რაც არ უნდა გასაკვირი იყოს, უმრავლეს შემთხვევაში ტოპმენეჯმენტი დაკავებულია ბევრი არასტრატეგიული საკითხით და უკან მორჩებათ ხოლმე ბიზნესის მთავარი საყრდენი ღერძი – მუდმივი ანალიზი, ეფექტური გადანყვეტილებები, სტრატეგიული მიზნები, აღსრულება.

აქ ასევე მინდა შევეხო აღსრულების ქრონოლოგიის მნიშვნელობას, მაგრამ ამას ვერ შევეხებით, სანამ არ განვიხილავთ ცენტრალური პრობლემის განსაზღვრის მნიშვნელობას კომპანიაში.

ცენტრალური პრობლემა: ეს არის კომპანიისთვის, ორგანიზაციისთვის, ბრენდისთვის, მოცემულ მომენტში ის საკვანძო და სტრატეგიულად ყველაზე პრიორიტეტული საკითხი, რომლის მოგვარების შედეგადაც კომპანიას ბევრი პრობლემა მოუგვარდება, ეს არის ე.წ. „დომინოს პრინციპი“ როდესაც მაგიდაზე მწკრივად დალაგებული დომინოს ქვების

თავში ერთ ქვას ნაეჭევით და ეს გამოიწვევს იმას, რომ ბოლომდე ყველა ქვა ნაიქცევა და ტალღა გავა ბოლოში.

როგორც მკურნალობას არ ექნება აზრი ზუსტი დიაგნოზის გარეშე, ასევეა ბიზნესის შემთხვევაშიც – ანალიზს და სტრატეგიულ ფუნდამენტს მოკლებული გარკვეული ქმედებები დიდი ზიანის მომტანი შეიძლება იყოს ორგანიზაციისთვის.

ორგანიზაციაში შესაძლებელია – პირობითად 100 პრობლემა იყოს, მაგრამ ცენტრალური პრობლემა ამ 100 პრობლემიდან შეიძლება გამოიკვეთოს მაქსიმუმ 3-5 მდე, ან სულაც 1.

კომპანიის ცენტრალური პრობლემის გამოსავლენად ბევრ ფაქტორს უკეთდება ანალიზი, მაგალითად, როგორცაა: გარე და შიდა მარკეტინგული ფაქტორები, შიდა მენეჯმენტი ფაქტორები, საოპერაციო მენეჯმენტი, და ფინანსური ფაქტორები, მაგრამ, რადგან ჩვენ ამ წიგნში ფინანსებს ვეხებით, გთავაზობთ ეგრეთ წოდებულ ფინანსურ ჩექ-ლისტს, რითაც შეგიძლიათ გააკეთოთ თქვენი კომპანიის ანალიზი.

მოგიწოდებთ, გამოიყენოთ ქვემოთ მოყვანილი სტრატეგიული ანალიზის ცხრილი თუნდაც ახლავე, დაფიქრდით ფინანსურ-კომერციულ ნაწილში თქვენს მიმიდნარე სუსტ მხარეებზე და განსაზღვრეთ რა საფრთხეები გელით მომავალში თუ ამ სუსტი მხარეების გამოსწორებას არ დაიწყებთ ახლავე, ასევე ყველაზე მნიშვნელოვანია ამ სუსტ მხარეებსა და საფრთხეებს შორის განსაზღვროთ ყველაზე საკვანძო ე.წ. არტერიული პრობლემა და არა კაპიტალური პრობლემები, როგორც ვთქვით სუსტი მხარეები შესაძლებელია იყოს ასი, მაგრამ ცენტრალური და არტე-

მედეგი წარმატებისთვის, ძლიერი მხარეებისა და ბაზარზე განვითარების შესაძლებლობებს შორის არის ყველაზე მნიშვნელოვანი ცენტრალური შესაძლებლობები, რომელთა ათვისებაც სტრატეგიულად და ტოპპრიორიტეტულად შესაძლებელია.

ანალიზი რომ თაროზე არ დარჩეს და მას წარმატება მოჰყვეს, აუცილებელია ანალიზზე დაყრდნობით სტრატეგიული მიზნების განსაზღვრა, მიზნების ერთი კატეგორია უნდა ემსახურებოდეს ცენტრალური პრობლემების მოგვარებას და გადაჭრას, ხოლო მეორე შესაძლებლობების ათვისებას შიდა ორგანიზაციული ძლიერი მხარეები ასათვისებლად.

მიზნები კი თავისთავად უნდა იყოს ძალიან კონკრეტული, გაზომვადი (თანხაში, პროცენტში რაოდენობაში), მიღწევადი გარკვეული დროის მონაკვეთში, შედეგზე ორიენტირებული და აუცილებლად დროში განერილი.

ჩემი თხოვნაა, წიგნის ამ ნაწილის რჩევები აქტიურად დანერგოთ თქვენს ყოველდღიურ პრაქტიკაში, რადგან მრავალმხრივი დაკვირვების შედეგად ასეთ ხარისხობრივ ანალიზს პირდაპირ შეუძლია მოგვითანოს ფინანსური ეფექტი უახლოეს მომავალში, ეს მიდგომა გძენთ მთავარ ადამიანურ ღირებულებას და კონკურენტულ უპირატესობას ყველანაირ მონინავე თანამედროვე ტექნოლოგიებთან მიმართებაში, შემოქმედებით აზროვნება, ხარისხიანი გადანყვეტილებები და მომავლის განჭვრეტის უნარი – ეს ყველაზე დიდი ადამიანური კაპიტალია, რომელიც ჩვენ შეიძლება შევქმნათ.

იფიქრეთ, გაანალიზეთ, გადანყვეტეთ და იმოქმედეთ.

დრო ფულია – ფიქრი და დროული მოქმედება კი ფინანსური პროგრესის მთავარი ღერძი.

რეზიუმე

დასასრულს, აუცილებელია ხაზგასმა იმისა, რომ აღნიშნული კომპეტენციები, რომლებიც განვიხილეთ ამ წიგნში, წარმოადგენს თანამედროვე მენეჯერისთვის ყველაზე მნიშვნელოვანსა და ყოველდღიურად გამოსაყენებელ პრაქტიკულ მიდგომებს ეფექტური ბიზნესსაქმიანობისთვის.

თუ თქვენთვის სიახლეა ციფრებთან ამგვარი ინტენსიური მუშაობა, მსურს, გაგამხნეოთ, რომ, რაც უფრო ხშირად გამოიყენებთ თქვენს კომერციულ საქმიანობაში ზემოთ მოყვანილ მიდგომებს, მით უფრო სწრაფად ჩამიგოცალიბდებათ წიგნში აღნიშნული საკითხები საკუთარ უნარებად. ამის შემდეგ კი მერწმუნეთ, ყოველთვის შეძლებთ მათ ეფექტურად გამოყენებას.

მნიშვნელოვანია, გახსოვდეთ, რომ ბიზნესი „ხელოვნებაა“, რომელიც მხოლოდ ციფრებით განისაზღვრება!

გისურვებთ წარმატებებს თქვენს კომერციულ საქმიანობაში!

ავტორი

სავარჯიშოები ცოდნის გამყარებისთვის

პასუხებით და პასუხების გარეშე ცოდნის გამყარებისთვის

წიგნის ეს მოდული დაგეხმარებათ ცოდნის გამყარებაში, გთავაზობთ სავარჯიშოებს პასუხებით და მათ გარეშე.

პირველ ნაწილში შეგიძლიათ იხილოთ სავარჯიშოები პასუხების გარეშე, ხოლო მეორე ნაწილში იგივე სავარჯიშოები პასუხებით, გისურვებთ წარმატებებს.

საფასო კალკულაციები

მარჟა & ფასნამატი და ნულოვანი მოგების ანალიზი

დავალება: სავარჯიშო # 1

1. გამოთვალეთ ფასნამატის %
2. გამოთვალეთ მარჟის %
3. გამოთვალეთ საშ. მარჟის %
4. გამოთვალეთ გროს მარჟა
5. გამოთვალეთ შეწონილი მარჟის %
6. გამოთვალეთ ნულოვანი მოგების ზღვარი (საშუალო მარჟით)
7. გამოთვალეთ ნულოვანი მოგების ზღვარი (შეწონილი მარჟით)

Case / ქვესი №1 პასუხები							პროდუქტი	თ/დ CP თვითღირებულება	ფასდაბრუნების გროსი მარგა, მარგა აფს. დიფერენცი	გასაყიდი ფასი SP	ფასდაბრუნების % Mark-up (SP-CP/CP *100%)	მარგა % Margin (SP-CP/SP *100%)	Q- გაყიდვის რაოდენობა	ჯამური თ. ლ	გულისკანა ლი/მრუნ კა თანხაში	გროს მარგა აფს. ცირი. Margin Value.
1	2	3	4	5	6	7										
1	დასახ.	15	26	41	173.33%	63.41%							3680	55200	150800	97600
2	დასახ.	9	12	21	133.33%	57.14%							8800	79200	184800	105600
3	დასახ.	135	20	155	14.81%	12.90%							780	105300	120900	15600
4	დასახ.	20	9	29	45.00%	31.63%							11580	231600	335320	104220
5	დასახ.	18	3	21	16.67%	14.29%							25350	456300	532350	78030
													927600	1304750		397150

სამუდამი მარგა	35.70%
გულისკანა მარგა %	29.98%
განმარტებული მარგა, მარგა, მარგა	
ნულოვანი მოცულობის პროცენტული მარგა, მარგა, მარგა	
ნულოვანი მოცულობის პროცენტული მარგა, მარგა, მარგა	

სავარჯიშო # 2

დავალება:

1. გამოთვალეთ კომპანიის მოგება დაბეგერამდე (EBIT)

P&L Profit & loss statement -Operational period 2021			
მოგება / ზარალი-SBU #			
Income-შემოსავლები		\$	%
	Sales-გაყიდვები (დღა-ს ჩათვლით)	200000	
	Services-მომსახურებიდან მიღებული შემოსავალი	0	
	Other Income-სხვა შემოსავლები	0	
Total Income-ჯამური შემოსავალი =		200000	100%
XC (ზარალი)	[Costs]Cost of goods sold- გაყიდული საქონლის ხარჯი დღა-ს ჩათვლით =	80000	40%
	Gross Income-გროს შემოსავალი (გროს მაგ. კონტრაბუნდა)=	0	0.0%
Other Costs- სხვა ზარალი			ანაზღაურება %
FC-ფიქსი	Salaries ხელფასები ადმინისტრაცია (სამსახური)	25000	12.50%
	Rents-შენიშნული	10000	5.00%
	Salaries ხელფასები (ფინანსი) (სამსახური ჩათვლით)	2000	1.00%
	Equipments-რემონტ-დასადავრების რანგა	500	0.25%
	Insurance-დაზღვევა	100	0.05%
VC-ცვლადი	Stationary-სტაციონარული საფასურები	0	0.00%
	Depreciation-დეპრეციაცია	0	0.00%
	Repairs and maintenance-რემონტი და დასადავრება	0	0.00%
	Communication-კომუნიკაცია	0	0.00%
	Trainings and seminars-ტრენინგები და სემინარები	0	0.00%
TC	Total Costs-ჯამური ხარჯები =	37600	18%
P&L მოგება / ზარალი	EBIT (Earnings Before taxes) შემოსავალი დაბეგერამდე =	0	0%
	Taxes-საგადასახადო 15%	0	
	Dividend Tax-საგადასახადო 5%	0	
	Dividend Tax-საგადასახადო 5%	0	
	Net Income-წმინდა შემოსავალი (გასანაწილებელი მოგება)	0	0%

P&L Profit & loss statement -Operational period 2021			
მოგება / ზარალი-SBU #			
Income-შემოსავლები		\$	%
Income	Sales-გაყიდვები (დღგ-ს ჩათვლით)	200000	
	Services-მომსახურებიდან მიღებული შემოსავალი	0	
	Other Income-სხვა შემოსავლები	0	
Total Income-ჯამური შემოსავალი =		200000	100%
DC (დაყარვ)	(Costs)Cost of goods sold- გაყიდული საქონლის ხარჯი დღგ-ს ჩათვლით =	80000	40%
	Gross Income-გross შემოსავალი (გross მარგაკონტრიბუცია) =	120000	60.0%
	Other Costs-ბარჯები		მარგალიტიზა %
FC-ფიქსი.	Salaries-ხელფასები ადმინისტრაცია (სამ რათვლით)	25000	12.50%
	Rents-შენობის იჯარა	10000	5.00%
	Salaries-ხელფასები (ფრონტი) (სამუშაოვალის ჩათვლით)	2000	1.00%
	Expenditures-რემონტ-დაზღვარების რენტა	500	0.25%
	Insurance-დაზღვევა	100	0.05%
VC-მვლადი	Stationary-საკატეგორიო საოფისო ხარჯები	0	0.00%
	Depreciation-ცუთა-ამორტიზაცია	0	0.00%
	Repairs and maintenance-ტექნიკური დანახარჯი	0	0.00%
	Communication-კომუნიკაცია	0	0.00%
	Trainings and seminars-ტრენინგები და სემინარები	0	0.00%
TC	Total Costs-ჯამური ხარჯები =	37600	19%
P&L მოგება / ზარალი	EBIT (Earnings Before taxes) შემოსავალი დაბეგვრამდე =	82400	41%
	Taxes-მოგების გადასახადი 15%	12360	
	(Dividend Tax-სხვაობა მოგების გადასახადის შემდეგ)	70040	
	Divident Tax-დივიდენტის გადასახადი-5%	3502	
	Net Income-წმინდა შემოსავალი (გასანაწილებელი მოგება)	66538	33%

საპარჯიშო #4

დავალება:

გამოთვალეთ მონაცემები ისტორიასთან შედარებით

პასუხების გარეშე:

ინდექსი VS რეალური Case # ქვეთი 4					
შენიშვნები	წელი	გაყიდვები	Index	Raz	შედეგები ანალიზი ისტორიასთან.
შემოსავლი	2014	150000	100%	0%	
შემოსავლი	2015	225000	34	500%	
შემოსავლი	2016	96727	64	0 50%	
შემოსავლი	2017	152500	64	0 20%	
შემოსავლი	2018	247500	64	0 20%	

პასუხებით:

ინდექსი VS რეალური Case # ქვეთი 4					
შენიშვნები	წელი	გაყიდვები	Index	Raz	შედეგები ანალიზი ისტორიასთან.
შემოსავლი	2014	150000	100%	0%	
შემოსავლი	2015	225000	135%	50.00%	
შემოსავლი	2016	96727	64%	-40.3%	
შემოსავლი	2017	152500	100%	10.00%	
შემოსავლი	2018	247500	163%	37.50%	

საეარჯიშო # 5

NPV –Net Present value

ფულის ფასი დროში

ფულის დისკონტირება

პასუხების გარეშე:

პერიოდი	პერის საქმის ფასი	ყოველწლი ური % - ული ზრდა	ფასი +10% ან 0 ზრდით წინა წელთან შედარებით	წელი აბაზრზე	აბსოლუტური	ფირმული	რამდენ პერის ვალიდით წლებს მიხედვით?
2021	1	0%	1.100	100	10%	100/1.1	0
2022	1	+10%	1.210	100	10%	100/1.21	0
2023	1	+10%	1.331	100	10%	100/1.331	0
2024	1	+10%	1.464	100	10%	100/1.46	0
2025	1	+10%	1.611	100	10%	100/1.61	0

პასუხებით:

პერიოდი	პერის საქმის ფასი	ყოველწლი ური % - ული ზრდა	ფასი +10% ან 0 ზრდით წინა წელთან შედარებით	წელი აბაზრზე	აბსოლუტური	ფირმული	რამდენ პერის ვალიდით წლებს მიხედვით?
2021	1	0%	1.100	100	10%	100/1.1	80.90909091
2022	1	+10%	1.210	100	10%	100/1.21	82.6446281
2023	1	+10%	1.331	100	10%	100/1.331	75.13148009
2024	1	+10%	1.464	100	10%	100/1.46	68.30134554
2025	1	+10%	1.611	100	10%	100/1.61	62.09213231

საპარჯიშო # 6 IRR -Internal Rate of Return

შიდა უკუგების კოეფიციენტი

დავალება:

- იპოვეთ საჭირო ყოველწლიური %-ული უკუგება თქვენს ინვესტიციაზე, გასაზღვრეთ მიზნობრივი ROI.

პასუხების გარეშე:

NPV -საბოლოოდ მიღებული ფულის დღევანდელი ღირებულება და შიდა უკუგების კოეფიციენტი - IRR									
საწყისი ინვესტიცია	EBIT-მოგება დაბეჭდვამდე ROI=EBIT/investment*100%	უკუგება ინვესტიციაზე ანუ -ROI % (ფულის მართი მართი)	ინფლაციის ღირებულება -10% ყოველწლიურ პროცენტზე + 10%	დისკონტირებული ღირებულება -NPV (საბოლოო მყიდველობით ითვლება)	IRR -საბოლოო უკუგების % (მიზნობრივი % ROI)	IRR -საბოლოო ყოველწლიური უკუგების თანხა	უკუგება დისკონტირების შემდეგ Pay Back		
1000000	200000	20%	1.000	100000	0.0%	0	0		
1000000	200000	20%	1.210	165289	0.0%	0	0		
1000000	200000	20%	1.331	150763	0.0%	0	0		
1000000	200000	20%	1.464	136603	0.0%	0	0		
1000000	200000	20%	1.611	124184	0.0%	0	0		
1000000	200000	100%		79837		0	0		
								საბოლოო IRR	0.00%
								საბოლოო IRR	75.00%

სავარჯიშო # 6 პასუხებით:

NPV-ს გამოთვლით მიღებული ფულადი დანაკარგების დამატებითი შეფასება და შიდა უპყობის კოეფიციენტი - IRR									
საწყისი ინვესტიცია	EBIT-მოგება დაბეგვრისაღდეგ ROI = EBIT / Investment * 100%	უპყობის ინვესტიციის ანუ -ROI % (შუალისს მასით)	ინფლაციის დროება 10% ყოველწლიური გაზრდისაგან + 10%	დამატებითი ბუღალტრული -NPV (საბოლოო მნიშვნელობის ითი უნარით)	IRR-საბოლოო უპყობის % (გაზრდისიგან % ROI)	IRR-საბოლოო ყოველწლიური უპყობის თანახმი	უპყობის დამატებითი შეფასება Play Back		
1000000	200000	20%	1.100	191816	26.5%	265000	240000 0009		
1000000	200000	20%	1.210	165789	26.5%	265000	218000 2845		
1000000	200000	20%	1.331	150263	26.5%	265000	198000 4222		
1000000	200000	20%	1.464	136603	26.5%	265000	180900 5657		
1000000	200000	20%	1.611	124184	26.5%	265000	164544 1508		
				798137			1001592104		
							1325000		
							100.40%		
							75.80%		
							100.40%		

გისურვებთ წარმატებებს !