ფულადი ნაპადების მართვა

წინამდებარე ნაშრომი დამხმარე სახელმძღვანელოა ფინანსური მენეჯმენტის შესწავლით დაინტერესებულ პირთათვის. მისი მიზანია ფულადი სახსრების ნაკადების ანალიზის საფუძველზე მკითხველს გააცნოს ფინანსურ სფეროში გადაწყვეტილებების მიღების პროცესი. ფულადი სახსრების მოძრაობა განიხილება სამი - **ძირითადი, საინვესტიციო და ფინანსური** საქმიანობის მიმართულებით.

წარმოდგენილი ეფექტური მენეჯმენტის ინსტრუმენტები შემუშავებულია **Bain and Company, CARANA Corporation и Deloitte Touche Tohmatsu International** მიერ. დამხმარე მასალები მოძიებულია **Arthur Andersen** და ექსპერტთა საერთაშორისო კორპუსის მიერ.

ნაშრომი გამოსაცემად მოამზადეს გრიგოლ რობაქიძის სახელობის უნივერსიტეტის ბიზნესის ეკონომიკისა და მართვის ფაკულტეტის **მესამე კურსის სტუდენტებმა**, ამავე უნივერსიტეტის ბიზნესის ეკონომიკისა და მართვის პროგრამის ხელმძღვანელის, სრული პროფესორის, ეკონომიკურ მეცნიერებათა დოქტორის **თამარ გამსახურდიას** რედაქციით.

კომპიუტერული დიზაინი და ტექნიკური მხარე უზრუნველყვეს

გრ. რობაქიძის სახ. უნივერსიტეტის ბიზნესის ეკონომიკისა
და მართვის ფაკულტეტის მესამე კურსის სტუდენტებმა

კოტე იულდაშევმა და თამარ რობაქიძემ

ს ა რ ჩ ე ვ ი

თავი I. ძირითადი ცნებები

თავი II. ფულადი სახსრების ნაკადების ანალიზი

- ფულადი სახსრების ნაკადების ანალიზი
- ფულადი ნაკადების მოძრაობის სქემა
- ფულადი სახსრების ნაკადები ძირითადი საქმიანობის მიხედვით
- ფულადი სახსრების ნაკადები საინვესტიციო საქმიანობის მიხედვით
- ფულადი სახსრების ნაკადები დაფინანსების საქმიანობის მიხედვით
- ძირითადი, საინვესტიციო და დაფინანსების საქმიანობათა ურთიერთკავშირი
- ფულადი სახსრების ნაკადების გაანგარიშების მეთოდები
- ანგარიში ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ (პირდაპირი მეთოდი)
- ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ ანგარიშის შედგენა (არაპირდაპირი მეთოდი. სს "ელექტროინსტრუმენტის" მაგალითზე)
- ანგარიში ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ (სს "კვარცის" მაგალითზე)
- ანგარიში ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ (არაპირდაპირი მეთოდი)
- ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ ანგარიშის შედგენა (არაპირდაპირი მეთოდი. სს "ელექტროინსტრუმენტის" მაგალითზე)
- ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ ანგარიშის შედგენა (არაპირდაპირი მეთოდი)
- ფულადი სახსრების მოძრაობის სქემა
- ლიკვიდური ფულადი ნაკადი
- ლიკვიდური ფულადი ნაკადების გაანგარიშება
- რას გვიჩვენებს ფულადი ნაკადების ანალიზი

თავი III. საკასო ბიუჯეტი

რა არის საკასო ბიუჯეტი?

- განსაზღვრება
- ფულადი სახსრების ბიუჯეტის შედგენა
- საკასო ბიუჯეტის შედგენა
- საკასო ბიუჯეტის შესადგენად აუცილებელი ძირითადი დოკუმენტები
- გაყიდვებიდან ფულადი ნაკადების შემოდინების პროგნოზი
- ნაღდი ფულის ინკასაცია
- ინკასაციის კოეფიციენტების გაანგარიშება (ილუსტრაციისთვის გამოყენებულია სს "ელექტროინსტრუმენტის" მაგალითი)
- ფულადი სახსრების დანახარჯების პროგნოზი (სს "ელექტროინსტრუმენტის" მაგალითზე)
- ფულადი სახსრების მოძრაობის პროგნოზი (ძირითადი საქმიანობის მიხედვით. სს "ელექტროინსტრუმენტის" მაგალითზე)
- ფულადი სახსრების მოძრაობის პროგნოზი (დაფინანსების საქმიანობის მიხედვით. სს "ელექტროინსტრუმენტის" მაგალითზე)
- ფულადი ნაკადები და საბრუნავი კაპიტალის მართვა (სს "ელექტროინსტრუმენტის" მაგალითზე)

თავი IV. ფულადი სახსრების დეფიციტი

- ფულადი სახსრების დეფიციტის მიზეზები
- ფულადი ნაკადების გაზრდის ღონისძიებები
- გადაწყვეტილების მიღება: გაიყიდოს თუ იჯარით გაიცეს
- სტიმულირება ფულადი სახსრების შემოდინებისათვის

თავი V. დროებით თავისუფალი ფულადი სახსრები

- Submenu
- Sub - Submenu

თავი VI. ანგარიშსწორების არაფულადი ფორმები

- ბარტერული გარიგებებიდან პოტენციური სარგებლისა და დანაკარგების შეფასება
- ბარტერული გარიგებების ეფექტურობის შეფასება
- დისკონტირების განაკვეთის შერჩევა
- დისკონტირების კოეფიციენტის გაანგარიშება
- ბარტერული გარიგების ეფექტურობის შეფასება (სს "ანგარის" მაგალითზე)
- ბარტერი, როგორც ფულადი სახსრების ნაკადი (სს "ანგარის" მაგალითზე)
- ბარტერით მიღებული ფულადი სახსრების და საქონლის მოძრაობის კონსოლიდირებული ანგარიში (სს "ანგარის" მაგალითზე)

ს ა რ ჩ ე ვ ი

ძირითადი ცნებები

ფულადი სახსრების ნაკადების ანალიზი

საკასო ბიუჯეტი

ფულადი სახსრების დეფიციტი

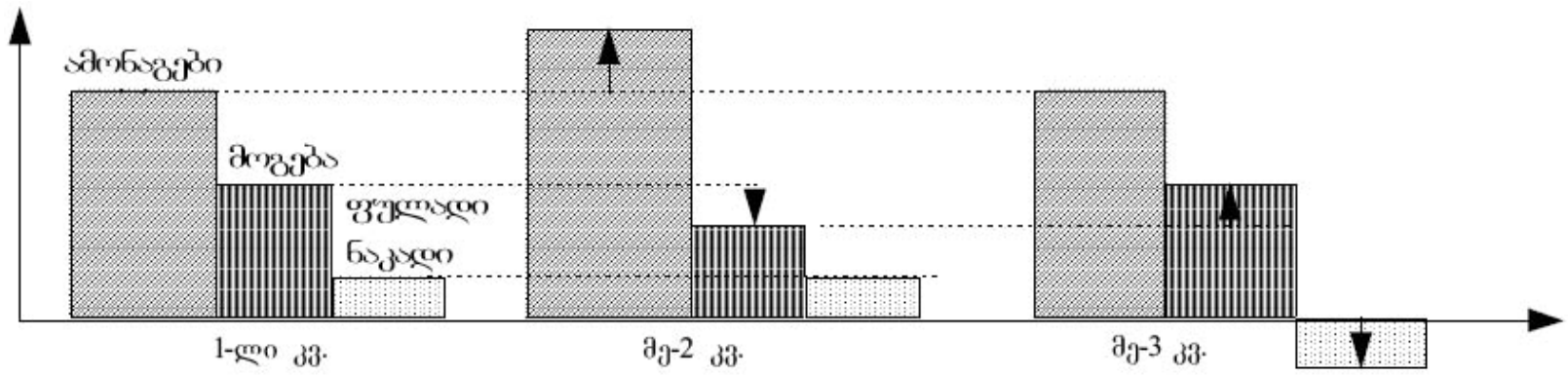
დროებით თავისუფალი ფულადი სახსრები

არაფულადი ანგარიშსწორების ფორმები

ძირითადი ცნებები

ნებისმიერი კომპანიის საქმიანობის სამი ყველაზე მნიშვნელოვანი ფინანსური მაჩვენებელია:

- **ამონაგები რეალიზაციიდან**
- **მოგება**
- **ფულადი სახსრების ნაკადი**



ამ მაჩვენებლების ერთობლიობა და მათი ცვალებადობის ტენდენციები ახასიათებს კომპანიის მუშაობის ეფექტურობას და მის ძირითად პრობლემებს

ძირითადი ცნებები

რა განსხვავებაა ფულად ნაკადებსა და მოგებას შორის:

- *ამონაგები* – არის სააღრიცხვო შემოსავალი მოცემულ პერიოდებში პროდუქციის რეალიზაციიდან ან მომსახურებიდან, რომელიც ასახულია როგორც ფულადი, ისე არაფულადი შემოსავლების ფორმით

- *მოგება* – არის რეალიზაციიდან მიღებული სააღრიცხვო შემოსავლებსა და რეალიზებულ პროდუქციაზე დარიცხულ ხარჯებს შორის სხვაობა

- *ფულადი სახსრების ნაკადები* – არის სხვაობა კომპანიის მიერ მიღებულ და გადახდილ ყველა ფულად სახსრებს შორის დროის გარკვეული პერიოდის მანძილზე

ძირითადი ცნებები

განსხვავება მიღებული მოგების ჯამსა და ფულადი სახსრების ოდენობას შორის

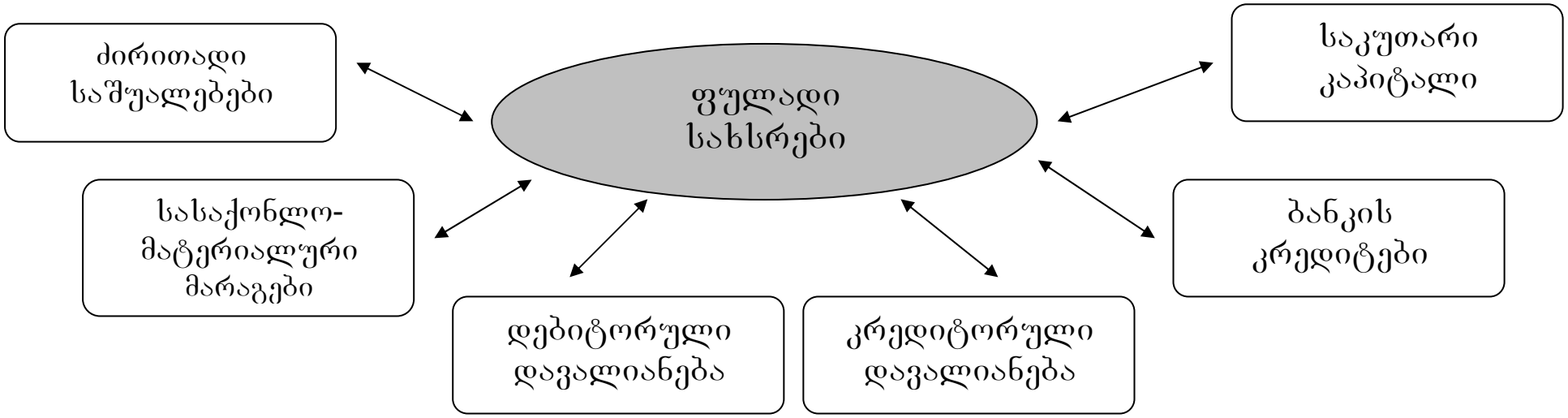
- მოგება ასახავს სააღრიცხვო ფულად და არაფულად შემოსავლებს დროის გარკვეულ პერიოდში, რაც არ ემთხვევა რეალური ფულადი საშუალებების შემოდინებას
- მოგების აღიარება ხდება გაყიდვის ოპერაციის ჩატარებისა და არაფულადი საშუალებების შემოდინების შემდეგ
- მოგების გაანგარიშებისას, პროდუქციის წარმოებაზე გაწეული ხარჯების აღიარება ხდება რეალიზაციის შემდეგ და არა გადახდის მომენტში
- ფულადი ნაკადები ასახავს ფულადი სახსრების მოძრაობას, რომლებიც არ აღირიცხება მოგების გაანგარიშებისას: ამორტიზაცია, კაპიტალური ხარჯები, გადასახადები, ჯარიმები, სავალო გადახდები და ვალის სუფთა თანხა, სასესხო და საავანსო თანხები

ფინანსების მართვის პროცესში ყველაზე აქტუალურ ამოცანას წარმოადგენს ინფლაციისა და გადახდისუნარიანობის კრიზისის პირობებში ფულადი ნაკადების მართვა

ფულადი ნაკადების მართვა

- ფულადი ნაკადების მართვა მოიცავს:
- ფულადი სახსრების მოძრაობის აღრიცხვას
- ფულადი სახსრების ნაკადების ანალიზს
- ფულადი სახსრების ბიუჯეტის შედგენას

და ასევე მოიცავს კომპანიის მართვის ძირითად ასპექტებს



ს ა რ ჩ ე ვ ი

ძირითადი ცნებები

ფულადი სახსრების ნაკადების ანალიზი

საკასო ბიუჯეტი

ფულადი სახსრების დეფიციტი

დროებით თავისუფალი ფულადი სახსრები

არაფულადი ანგარიშსწორების ფორმები

ფულადი სახსრების ნაკადების ანალიზი

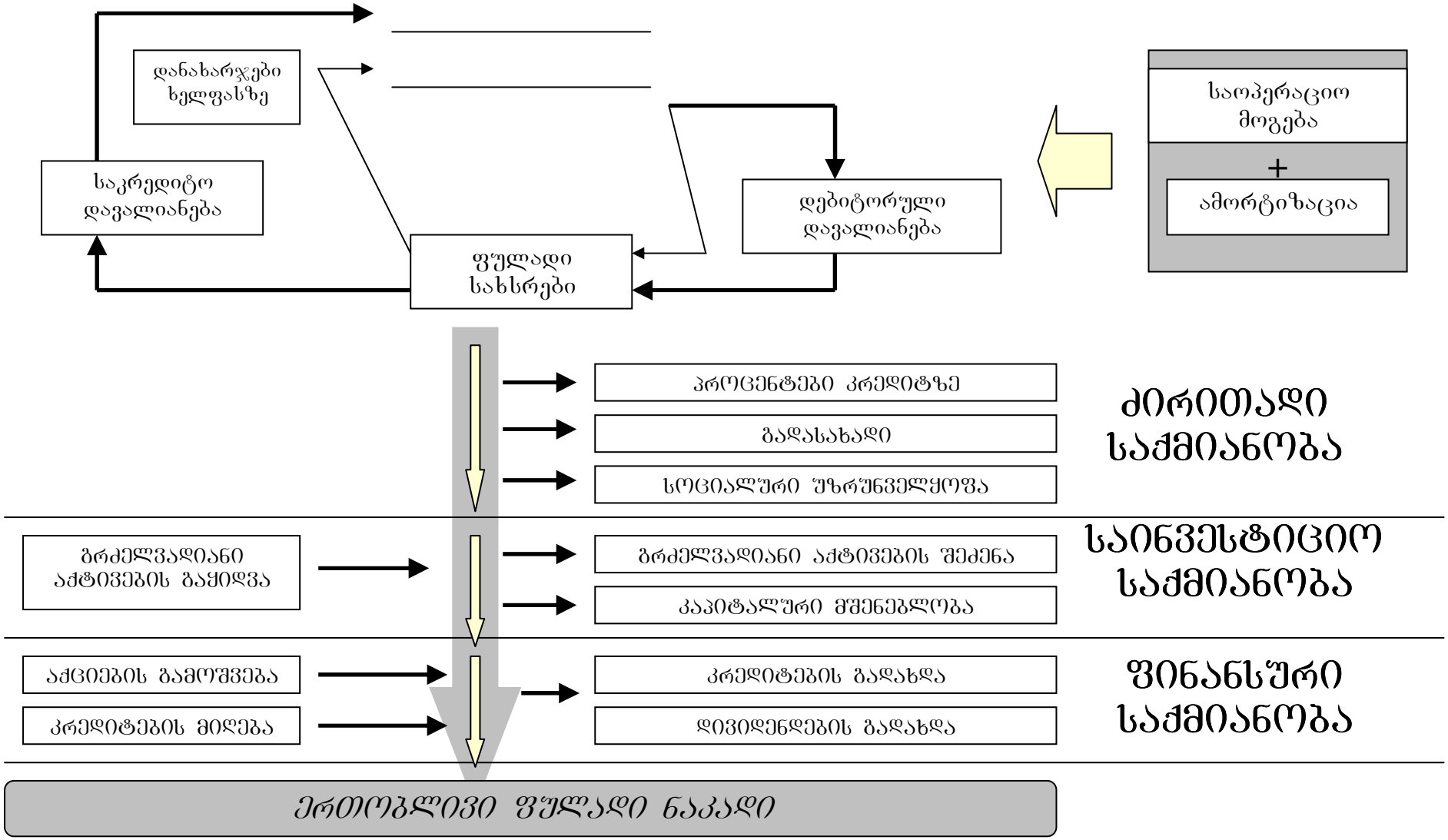
ფულადი სახსრების ნაკადების ანალიზის **ძირითად მიზანს** წარმოადგენს, როგორც უკმარისობის (სიჭარბის) მიზეზების, ისე მათი შემოდინების წყაროებისა და გამოყენების მიმართულებების დადგენა

ფულადი სახსრების ნაკადების განსაზღვრა ხდება **პირდაპირი** და **არაპირდაპირი** მეთოდების გამოყენებით

ფულადი სახსრების ნაკადების ანალიზის ძირითად დოკუმენტს წარმოადგენს **ანგარიში ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ.** მისი დახმარებით კონტროლირდება საწარმოს მიმდინარე გადახდისუნარიანობა, ფულადი სახსრების მართვასთან დაკავშირებული ოპერატიული გადაწყვეტილების მიღება და იმის განმარტება, თუ რატომ არ ემთხვევა ერთმანეთს ფინანსური შედეგები და ფულადი სახსრების ცვლილებანი

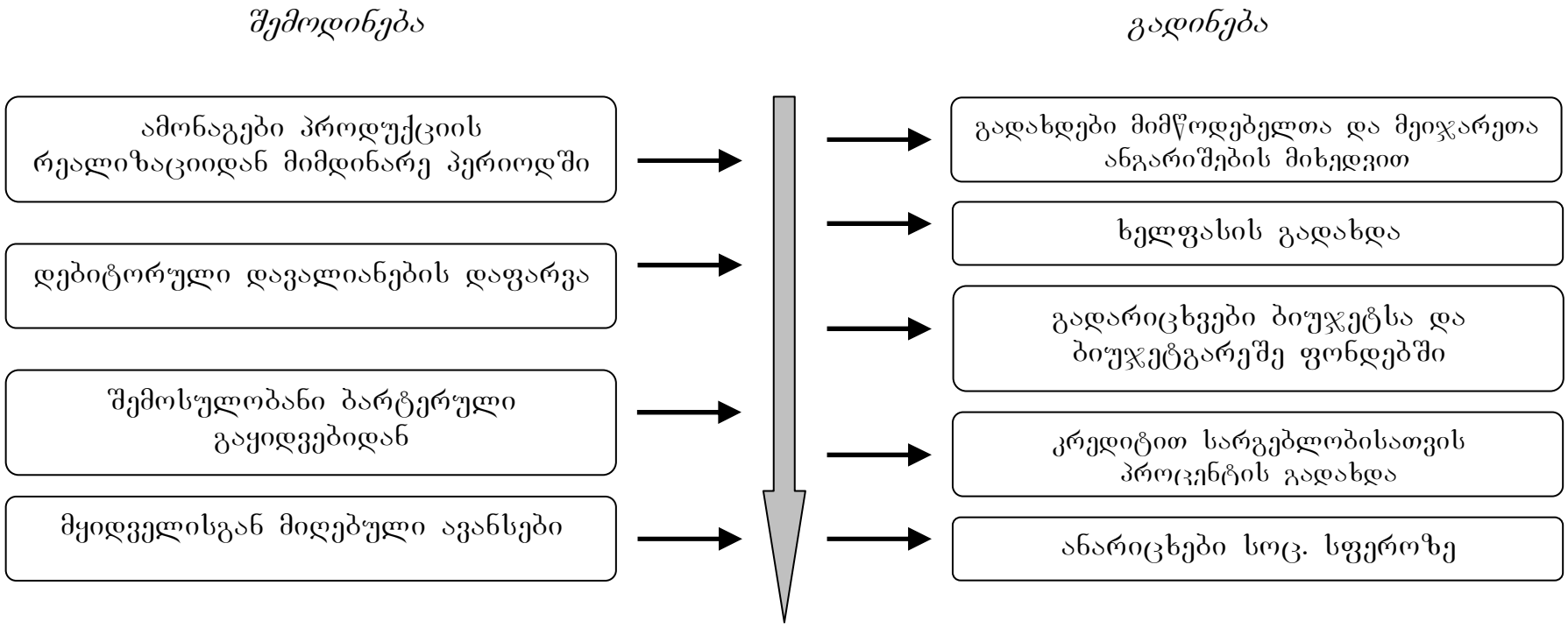
ანალიზის დროს ფულადი სახსრების მოძრაობა განიხილება სამი სახეობის მიხედვით - **ძირითადი, საინვესტიციო და ფინანსური**

ფულადი ნაკადების მოძრაობის სქემა



ფულადი სახსრების ნაკადები ძირითადი საქმიანობის მიხედვით

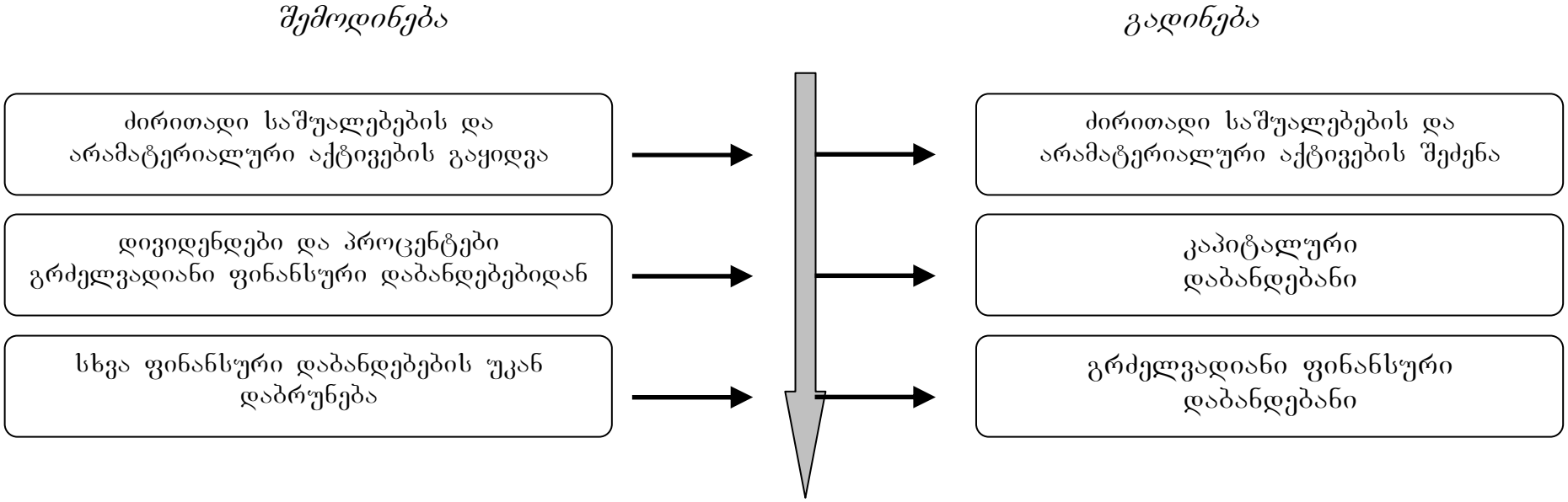
ძირითადი საქმიანობა – იმ ფულადი სახსრების შემოდინება და გადინებაა, რომლებიც ძირითად საწარმოო-კომერციულ ფუნქციებს უზრუნველყოფენ



ვინაიდან მოგების მთავარ წყაროს კომპანიის ძირითადი საქმიანობა წარმოადგენს, იგი ფულადი სახსრების მთავარი წყაროც უნდა იყოს

ფულადი სახსრების ნაკადები საინვესტიციო საქმიანობის მიხედვით

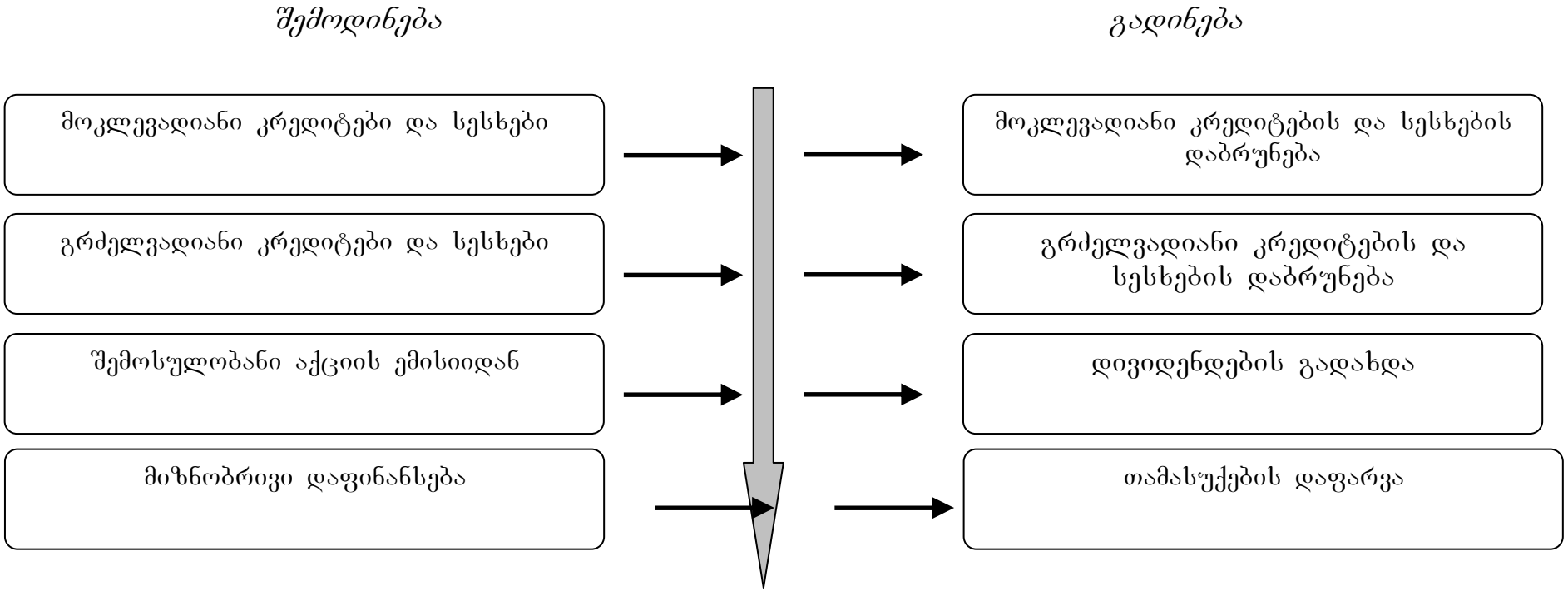
საინვესტიციო საქმიანობა მოიცავს ფულადი სახსრების ნაკადების შემოდინებას და გადინებას გრძელვადიანი აქტივების შეძენა-გაყიდვიდან და ინვესტიციებიდან შემოსავლების მიღებას



ვინაიდან წარმატებული კომპანია საწარმოო სიმძლავრეების გაფართოება-მოდერნიზაციისკენ (ინვესტიციების განხორციელებისკენ) მიიწრაფვის, ამიტომ ეს პროცესი იწვევს ფულადი სახსრების დროებით გადინებას

ფულადი სახსრების ნაკადები დაფინანსების საქმიანობის მიხედვით

საფინანსო საქმიანობა მოიცავს, როგორც კრედიტის მიღების ან აქციების ემისიის მეშვეობით ფულადი სახსრების შემოდინებას, ასევე ადრე მიღებულ კრედიტებზე დავალიანების დაფარვასთან და დივიდენდების გადახდასთან დაკავშირებული თანხების გადინებას



საფინანსო საქმიანობა მიმართულია იმ ფულადი სახსრების გაზრდისაკენ, რომლებიც კომპანიის განკარგულებაშია საინვესტიციო და ძირითადი საქმიანობის ფინანსურ უზრუნველსაყოფად.

ძირითადი, საინვესტიციო და დაფინანსებასთან დაკავშირებული საქმიანობების ურთიერთკავშირი

ფულადი სახსრები, რომლებიც გამოიყენება გრძელვადიანი აქტივების შესაძენად

საინვესტიციო საქმიანობა

დაფინანსებასთან დაკავშირებული საქმიანობა

ფულადი სახსრები, რომლებიც გამოიყენება გრძელვადიანი აქტივების შესაძენად

ფულადი სახსრები, რომლებიც გამოიყენება სესხის ძირითადი თანხის და დივიდენდების გადასახდელად

ძირითადი საქმიანობა

ფულადი სახსრების ნაკადების გაანგარიშების მეთოდები

პირდაპირი მეთოდი ეფუძნება კომპანიის ანგარიშებზე თანხების მოძრაობის ანალიზს

- გვიჩვენებს ფულადი სახსრების ძირითად წყაროებს და მათი გადინების მიმართულებებს
- საშუალებას გვაძლევს გავაკეთოთ ოპერატიული დასკვნები იმის შესახებ, საკმარისია თუ არა სახსრები მიმდინარე ვალდებულებების დასაფარავად
- ადგენს ურთიერთკავშირს რეალიზაციასა და ფულად ამონაგებს შორის საანგარიშო პერიოდში

არაპირდაპირი მეთოდი ეფუძნება ბალანსის მუხლების და ფინანსური შედეგების შესახებ ანგარიშგების ანალიზს

- საშუალებას იძლევა დავინახოთ კავშირი კომპანიის სხვადასხვა საქმიანობას შორის
- ადგენს ურთიერთკავშირს წმინდა მოგებასა და აქტივების ცვლილებებს შორის საანგარიშო პერიოდში

ანგარიში ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ (პირდაპირი მეთოდი)

ფულადი სახსრების ნაშთი პერიოდის დასაწყისში

+ ფულადი სახსრების ნაკადი ძირითადი საქმიანობის მიხედვით

შემოსულობანი

- შემოსავალი საქონლისა და მომსახურების რეალიზაციიდან მიმდინარე პერიოდში
- მყიდველებისაგან მიღებული ავანსი
- დებიტორული დავალიანების დაფარვა
- სხვა შემოსავლები

გასავლები

- ნედლეულის და მასალის შეძენა
- მუშებისა და მოსამსახურეების ხელფასი
- საბიუჯეტო და არასაბიუჯეტო ფონდებში გადარიცხვები
- სხვა გასავლები

+ ფულადი სახსრების ნაკადები საინვესტიციო საქმიანობის მიხედვით

შემოსულობანი

- გრძელვადიანი აქტივების რეალიზაცია

გასავლები

- ინვესტიციები

+ ფულადი სახსრების ნაკადები დაფინანსების საქმიანობის მიხედვით

შემოსულობანი

- შემოსავლები კრედიტებიდან და სესხებიდან, აქციების ემისია

გასავლები

- კრედიტების და სესხების დაბრუნება, დივიდენდების გადახდა, აქციების შესყიდვა

= ერთობლივი ფულადი ნაკადი საქმიანობის ყველა სახეობის მიხედვით

ფულადი სახსრების ნაშთი პერიოდის ბოლოსათვის

ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ ანგარიშის შედგენა (პირდაპირი მეთოდი)

სს "ელექტროინსტრუმენტი"

ანგარიში ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ
2005 წ. 2 კვარტლის განმავლობაში

ნაშთი პერიოდის დასაწყისისათვის	2
<u>ძირითადი საქმიანობა</u>	
შემოსულობანი	
შემოსავლები რეალიზაციიდან	742
მყიდველებისაგან მიღებული ავანსები	
შემოსავლები ბარტერული გაყიდვებიდან	652
დებიტორული დავალიანების დაფარვიდან	2 118
სხვა შემოსავლები	240
სულ შემოსულობანი	3 752
<u>გასავალები</u>	
ნედლეულის და მასალების შეძენა	(2 011)
მუშა-მოსამსახურეების ხელფასი	(655)
საბიუჯეტო და არასაბიუჯეტო ფონდებში გადარიცხვები	(230)
სხვა ზედნადები ხარჯები	(250)
სხვა ხარჯები	(561)
სულ გასავლები	(3 707)
ძირითადი საქმიანობის მიხედვით	45
<u>საინვესტიციო საქმიანობა</u>	
გრძელვადიანი აქტივების რეალიზაცია	300
გრძელვადიანი ფინანსური დაბანდება	(346)
სულ საინვესტიციო საქმიანობის მიხედვით	(46)
<u>დაფინანსებასთან დაკავშირებული საქმიანობა</u>	
კრედიტების მიღება	
კრედიტების დაბრუნება	
სულ დაფინანსების საქმიანობის მიხედვით	0
სულ ფულადი ნაკადი	(1)
ნაშთი პერიოდის დასასრულისათვის	1

დასკვნები:

ფულადი სახსრების ძირითად წყაროდ გვევლინება: შემოსულობანი დებიტორებისაგან 2118 ათასი ლარი (შემოსულობების საერთო თანხის 56%); ამონაგები გაყიდვებიდან მიმდინარე პერიოდში 742 ათასი ლარი (20%); ბარტერით მიღებული საქონლის გაყიდვიდან 652 ათასი ლარი (17%)

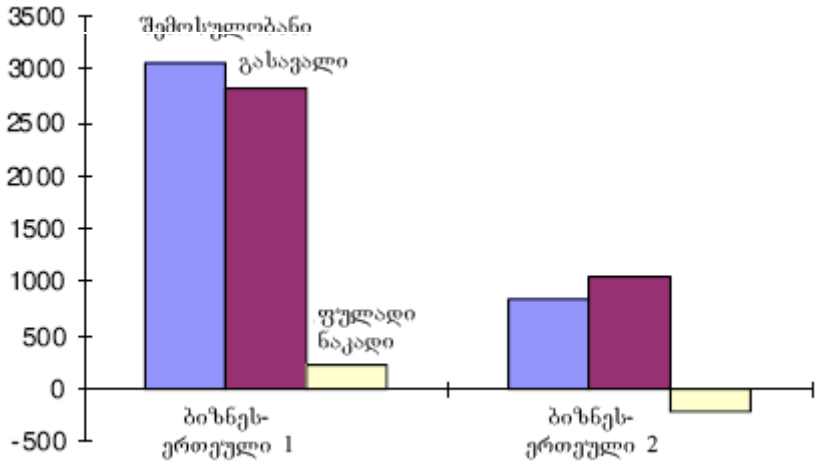
ფულადი სახსრების ძირითადი გასავალი, რომელიც დაკავშირებულია ნედლეულის და მასალის შეძენასთან 2011 ათასი ლარი (ძირითადი საქმიანობის მიხედვით გადახდების საერთო თანხის 54%); ხელფასის გადახდა 655 ათასი ლარი (18%), სოციალური სფეროს შენახვის დანახარჯები შეადგენს 561 ათას ლარს (15%)

ძირითადი საქმიანობის მიხედვით ფულადი სახსრების ნაკადი საკმარისი არ არის ბიუჯეტისა და პერსონალის წინაშე არსებული ვალდებულებების დასაფარავად

ანგარიში ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ

სს "კვარცი"

სულ დაფინანსების საქმიანობის მიხედვით	-125	-95	-220
ერთობლივი ფულადი ნაკადი	**119**	**-118**	**1**
ნაშთი პერიოდის დასასრულისათვის	**ბიზნეს-ერთეული 1**	**ბიზნეს-ერთეული 2**	**სულ 185**
	1	**2**	
ნაშთი პერიოდის დასაწყისისთვის			**184**
ძირითადი საქმიანობა			
შემოსულობანი	2 441	626	3 067
შემოსავლები მიმდინარე თვის	600		600
რეალიზაციდაან		210	210
მყიდველებისაგან მიღებული ავანსები		103	103
დებიტორული დავალიანების			
დაფარვიდან			
სხვა შემოსავლები			
სულ შემოსულობები	**3 041**	**939**	**3 960**
გასავალი			
ნედლეულისა და მასალების შეძენა	1693	520	2 213
მუშა-მოსამსახურეების ხელფასი	472	220	692
საბიუჯეტო და არასაბიუჯეტო			
ფონდებში გადარიცხვები	128	99	227
სხვა ზედნადები ხარჯები	183	67	250
სხვა ხარჯები	321	56	377
სულ გასავლები	2 797	962	3 759
ძირითადი საქმიანობის მიხედვით	244	-23	221
დაფინანსებასთან დაკავშირებული საქმიანობა			
კრედიტების მიღება			
კრედიტების დაბრუნება	125	95	220



ფულადი სახსრების მოძრაობის ანგარიშის ფორმატი დამოკიდებულია იმაზე, თუ რა სახის ინფორმაცია ესაჭიროება საწარმოს მართვისა და ანალიზისათვის. მაგალითად, ბიზნეს ერთეულების მიხედვით ფულადი ნაკადების კონტროლისათვის

ანგარიში ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ (ირიბი მეთოდი)

⊕ ძირითადი საქმიანობა

შემოსავალი (გადასახადების გამოკლებით) - მოგების გამოყენება (სოც. სფერო) + **ამორტიზაციის ანარიცხები** - **მიმდინარე აქტივების თანხის ცვლილება** - მოკლევადიანი ფინანსური დაბანდებანი - დებიტორული დავალიანება - მარაგები - სხვა მიმდინარე ვალდებულებანი + **მიმდინარე ვალდებულებათა თანხის ცვლილება (გარდა ბანკების კრედიტებისა)** - კრედიტორული დავალიანება - სხვა მიმდინარე ვალდებულებანი	წმინდა მოგება = საანგარიშგებო პერიოდის მოგებას გამოკლებული მოგების გადასახადი ამორტიზაციის ანარიცხები ემატება წმინდა მოგებას, რადგანაც მათ არ გამოიწვიეს ფულადი სახსრების გადინება მიმდინარე აქტივების თანხის ზრდა ნიშნავს, იმას, რომ ფულადი სახსრები მცირდება დებიტორული დავალიანებისა და ამონაგების ხარჯზე მიმდინარე ვალდებულებების ზრდა იწვევს ფულადი სახსრების ზრდას, კრედიტების დაფარვის ვადის გადავადებისა და მყიდველებისგან ავანსების მიღების ხარჯზე

⊕ საინვესტიციო საქმიანობა

- **გრძელვადიანი აქტივების თანხის ცვლილება** - არამატერიალური აქტივები - ძირითადი საშუალებები - დაუსრულებელი კაპიტალური დაბანდებანი - გრძელვადიანი ფინანსური დაბანდებანი - სხვა არასაბრუნავი აქტივები	გრძელვადიანი აქტივების თანხის ზრდა ნიშნავს ფულადი სახსრების შემცირებას გრძელვადიან აქტივებში ინვესტირების ხარჯზე გრძელვადიანი აქტივების რეალიზაცია ზრდის ფულად სახსრებს

⊕ დაფინანსების საქმიანობა

- **დავალიანების თანხის ცვლილება** - მოკლევადიანი კრედიტების და სესხების - გრძელვადიანი კრედიტების და სესხების - **საკუთარი სახსრების სიდიდის ცვლილება** - საწესდებო კაპიტალში - დაგროვილ კაპიტალში - მიზნობრივ შემოსულობებში	დავალიანების ზრდა (შემცირება) მიუთითებს ფულადი სახსრების ზრდაზე (შემცირებაზე) კრედიტების მოზიდვის ხარჯზე საკუთარი კაპიტალის ზრდა დამატებითი აქციების გამოშვების ხარჯზე ნიშნავს ფულადი სახსრების ზრდას აქციათა გამოსყიდვა და დივიდენდების გადახდა იწვევს მათ (ფულადი სახსრების) შემცირებას
= ფულადი სახსრების ჯამური ცვლილება	

ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ ანგარიშის შედგენა (არაპირდაპირი მეთოდი)

სს "ელექტროინსტრუმენტი"

ბალანსი

მუხლი	1 კვ.	2 კვ.	ცვლილება
აქტივები			
მიმდინარე აქტივები			
ფულადი სახსრები	2	1	(1)
მოკლევადიანი ფინანს. დაბანდებანი	150	150	
დებიტორული დავალიანება	4 423	5 430	1 007
მარაგი	1 708	3 285	1 577
სხვა მიმდინარე აქტივები	34	34	
მუდმივი აქტივები			
არამატერიალური აქტივები	2	1	(1)*
ძირითადი საშუალებები	77 488	76 864	(624)*
დაუსრულებელი კაპიტ. დაბანდებანი	1 175	1 207	
გრძელვადიანი ფინანს. დაბანდებანი	486	500	32
სხვა საბრუნავი აქტივები	7	7	14
სულ აქტივები	**85 475**	**87 479**	2 004
პასივები			
მიმდინარე ვალდებულებები			
მოკლევადიანი ვალდებულებები	200	200	
კრედიტორული დავალიანება	6 876	9 277	2 401
სხვა მიმდინარე პასივები	1 207	1 207	
გრძელვადიანი ვალდებულებები			
საკუთარი სახსრები			
საწესდებო კაპიტალი	61	61	
დაგროვილი კაპიტალი	78 043	78 043	
მიზნობრივი შემოსულობები	51	51	
რეინვესტირებული მოგება	(963)	(1 360)	(397)
სულ პასივები	**85 475**	**87 479**	2 004

* *ძირითადი საშუალებებისა და არამატერიალური აქტივების ცვლილებები დაკავშირებულია მხოლოდ ამორტიზაციის ანარიცხებთან*

ანგარიში შემოსავლებისა და ზარალის შესახებ

მუხლი	2 კვ.
ამონაგები რეალიზაციიდან	**7 110**
საოპერაციო ხარჯები	(5 434)
საოპერაციო მოგება	1 676
არასაოპერაციო შემოსულობები	1 289
არასაოპერაციო ხარჯები	(1 304)
მოგება პროცენტები და გადასახადების გამორიცხვამდე	1 661
პროცენტები კრედიტით სარგებლობისთვის	
მოგება გადასახადების გამოკლების შემდეგ	1 661
გადასახადი	(1 496)
წმინდა მოგება	**165**
დივიდენდები	
მოგების სხვა გამოყენება	(562)
რეინვესტირებული მოგება	**(397)**
საინფორმაციო:	
საამორტიზაციო ანარიცხები	**625**

ანგარიში ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ

წმინდა მოგება - გამოყენებული მოგება	(397)
+ ამორტიზაცია	625
- მიმდინარე აქტივების შეცვლა	(2 583)
+ კრედიტ. დავალიანების შეცვლა	2 401
- მუდმივი აქტივების ცვლილება	(46)
+ ვალდებულებების შეცვლა	0
+ საკუთარი სახსრების შეცვლა	0
= ფულადი სახსრების შეცვლა	(1)

ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ ანგარიშის შედგენა (არაპირდაპირი მეთოდი)

მაგალითის გაგრძელება

ანგარიში ფულადი სახსრების მოძრაობის შესახებ

ფულადი ნაკადები	ორი კვარტალი
ძირითადი საქმიანობა	**45**
წმინდა მოგება	**164**
მინუს გამოყენებული მოგება	(561)
პლუს **ამორტიზაციის ანარიცხები**	**625**
მინუს **მიმდინარე აქტივების თანხის ცვლილება**	
მოკლევადიანი ფინანსური დაბანდებანი	
დებიტორული დავალიანება	(1 007)
მარაგი	(1 577)
პლუს **მიმდინარე ვალდებულებების თანხის ცვლილება**	
კრედიტორული დავალიანება	2 401
საინვესტიციო საქმიანობა	**(46)**
მინუს **გრძელვადიანი აქტივების თანხის ცვლილება**	
არამატერიალური აქტივები	
ძირითადი საშუალებები	
დაუსრულებელი კაპიტალური დაბანდებანი	(32)
გრძელვადიანი ფინანსური დაბანდებანი	(14)
დაფინანსებასთან დაკავშირებული საქმიანობა	
პლუს **დავალიანების თანხის ცვლილება**	
მოკლევადიანი კრედიტები და სესხები	
გრძელვადიანი კრედიტები და სესხები	
პლუს **საკუთარი საშუალებების თანხის ცვლილება**	
საწესდებო კაპიტალი	
დაგროვილი კაპიტალი	
ფულადი სახსრების ჯამური ცვლილებები	(1)
პლუს **ფულადი სახსრები პერიოდის დასაწყისისათვის**	**2**
ფულადი სახსრები პერიოდის დასასრულისათვის	**1**

დასკვნები:

კომპანიამ წმინდა მოგების სახით 164 ათასი ლარი მიიღო, ამორტიზაციამ კი 625 ათასი ლარი შეადგინა

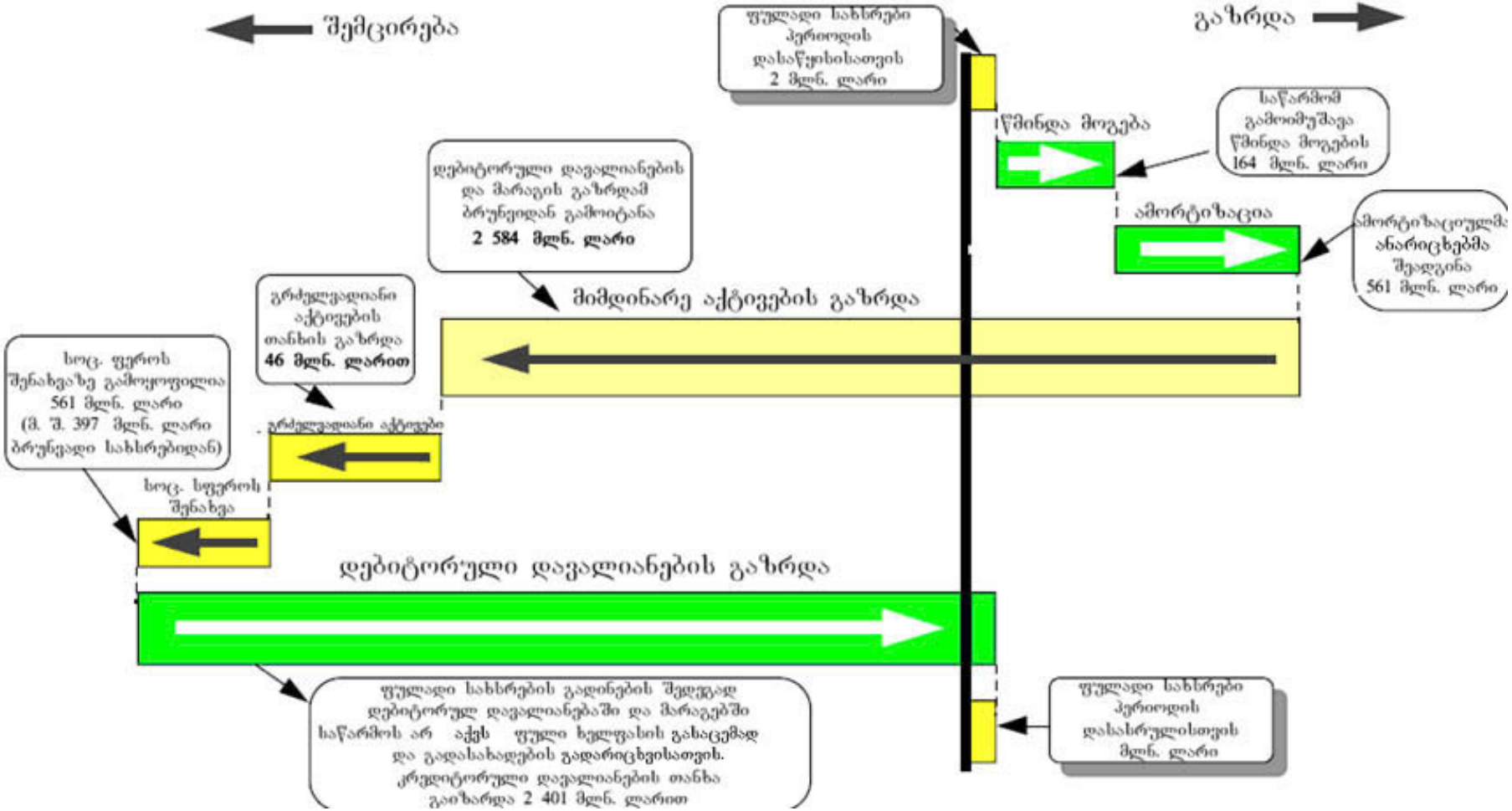
სოციალური სფეროს შესანახად დახარჯულია 561 ათასი ლარი (მთლიანი მოგება და 397 ათასი ლარი საბრუნავი სახსრებიდან)

დებიტორული დავალიანება და მარაგები 2 584 ათასი ლარით გაიზარდა

შედეგად კომპანიას არ გააჩნია ფულადი სახსრები ხელფასისა და სესხების დროული გადახდისათვის, რამაც გამოიწვია კრედიტორული დავალიანების ზრდა 2 401 ათასი ლარით

ფულადი სახსრების მოძრაობის სქემა

მაგალითის ილუსტრაცია



ლიკვიდური ფულადი ნაკადი

ლიკვიდური ფულადი ნაკადი არის ერთ-ერთი მაჩვენებელი, რომლის მიხედვითაც ხდება კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შეფასება. ლიკვიდური ფულადი ნაკადი ახასიათებს კომპანიის წმინდა საკრედიტო პოზიციის ცვლილებებს პერიოდის განმავლობაში

წმინდა საკრედიტო პოზიცია – ეს არის სხვაობა კომპანიის მიერ მიღებული კრედიტის თანხასა და ფულადი სახსრების ოდენობას შორის

მოკლევადიანი კრედიტების გაცემის შესახებ გადაწყვეტილების მიღებისას ბანკს აინტერესებს კომპანიის ლიკვიდური აქტივები და კრედიტის გადასახდელად ფულადი სახსრების გენერაციის შესაძლებლობა

ლიკვიდური ფულადი ნაკადი მჭიდროდ არის დაკავშირებული ფინანსური მართვის იმ ზღვარისათვის დამახასიათებელ მაჩვენებელთან, სადამდეც შესაძლებელია ბანკის კრედიტების ხარჯზე კომპანიის საქმიანობის გაუმჯობესება

ლიკვიდური ფულადი ნაკადის გაანგარიშება

ლიკვიდური ფულადი ნაკადის გამოსათვლელი ფორმულა:

$$\text{ლფნ} = -(\text{ბპბ} + \text{მპბ} - \text{ფსბ}) + (\text{ბპდ} + \text{მპდ} - \text{ფსდ}),$$

სადაც: **ლფნ** – არის ლიკვიდური ფულადი ნაკადი

ბპ – გრძელვადიანი კრედიტები

მპ – მოკლევადიანი კრედიტები

ფს – ფულადი სახსრები

(დ და ბ) – პერიოდის დასაწყისი და დასასრული

რას გვიჩვენებს ფულადი ნაკადების ანალიზი

ფულადი ნაკადების ანალიზის შედეგების მიხედვით შესაძლებელია დასკვნების გაკეთება შემდეგ საკითხებთან დაკავშირებით:

- რა მოცულობით და რა წყაროებიდან არის მიღებული ფულადი სახსრები და როგორია მათი გამოყენების მიმართულებანი
- მიმდინარე საქმიანობის შედეგად შემოსული ფულადი ნაკადებით შეუძლია თუ არა კომპანიას უზრუნველყოს გადასახდელების დაფარვა და რამდენად სტაბილურია ეს დაფარვა
- შეუძლია თუ არა კომპანიას დაფაროს თავისი მიმდინარე ვალდებულებები
- საკმარისია თუ არა კომპანიის მიერ მიღებული მოგება ფულადი თანხების მიმდინარე მოთხოვნების დასაკმაყოფილებლად
- საკმარისია თუ არა კომპანიის საკუთარი სახსრები ინვესტიციური საქმიანობის განსახორციელებლად
- რით აიხსნება სხვაობა მიღებული მოგების სიდიდესა და ფულადი სახსრების მოცულობას შორის

სარჩევი

ძირითადი ცნებები

ფულადი სახსრების ნაკადების ანალიზი

ფულადი სახსრების დეფიციტი

საკასო ბიუჯეტი

დროებით თავისუფალი ფულადი სახსრები

არაფულადი ანგარიშსწორების ფორმები

საკასო ბიუჯეტი

ფულადი სახსრების ბიუჯეტის შედგენის მიზანია ფულადი სახსრების სავალდებულო მოცულობის გამოანგარიშება იმ დროისათვის, როდესაც კომპანია მოელის ფულადი სახსრების მეტობას ან ნაკლებობას. ამრიგად, ბიუჯეტის შედგენის მიზანია კრიზისული მოვლენების თავიდან აცილება და ფულადი სახსრების რაციონალური გამოყენება

საკასო ბიუჯეტი – ეს არის ფულადი სახსრების შემოსულობების და გადასახადების მოსალოდნელი დაწვრილებითი სქემა დროის გარკეული პერიოდისათვის, რომელიც მოიცავს როგორც შემოსულობებისა და გადასახდელების კონკრეტულ მუხლებს, ასევე მათ დროით პარამეტრებს

საკასო ბიუჯეტი წარმოადგენს კომპანიის **ძირითადი ბიუჯეტის** შემადგენელ ნაწილს და იყენებს გაყიდვების, შესყიდვების, შრომის ანაზღაურების ხარჯების და ა. შ. ბიუჯეტის მონაცემების (იხ. მოდელი "ბიუჯეტის შედგენის" შესახებ)

საკასო ბიუჯეტის მაჩვენებლების სანდოობა დამოკიდებულია სუბიექტურ შეფასებებზე, პროგნოზებზე. პირველ რიგში, გაყიდვების პროგნოზზე და დებიტორული დავალიანების ინკასაციის პერიოდის შეფასებაზე, რაც აუცილებლად გათვალისწინებული უნდა იქნეს ბიუჯეტის გამოყენებისას

ფულადი სახსრების ბიუჯეტის შედგენა

საკასო ბიუჯეტი საშუალებას გვაძლევს:

- მივიღოთ სრული წარმოდგენა ფულადი სახსრების ერთობლივ მოთხოვნაზე
- მივიღოთ მმართველობითი გადაწყვეტილებები რესურსების უფრო რაციონალურად გამოყენებასთან დაკავშირებით
- გავაანალიზოთ მნიშვნელოვანი გადახვევები ბიუჯეტის მუხლების მიხედვით და შევაფასოთ მათი გავლენა საწარმოს საქმიანობის ფინანსურ მაჩვენებლებზე
- დროულად განვსაზღვროთ მოთხოვნილება სასესხო სახსრების მოცულობასა და ვადებთან დაკავშირებით

საკასო ბიუჯეტის შედგენა

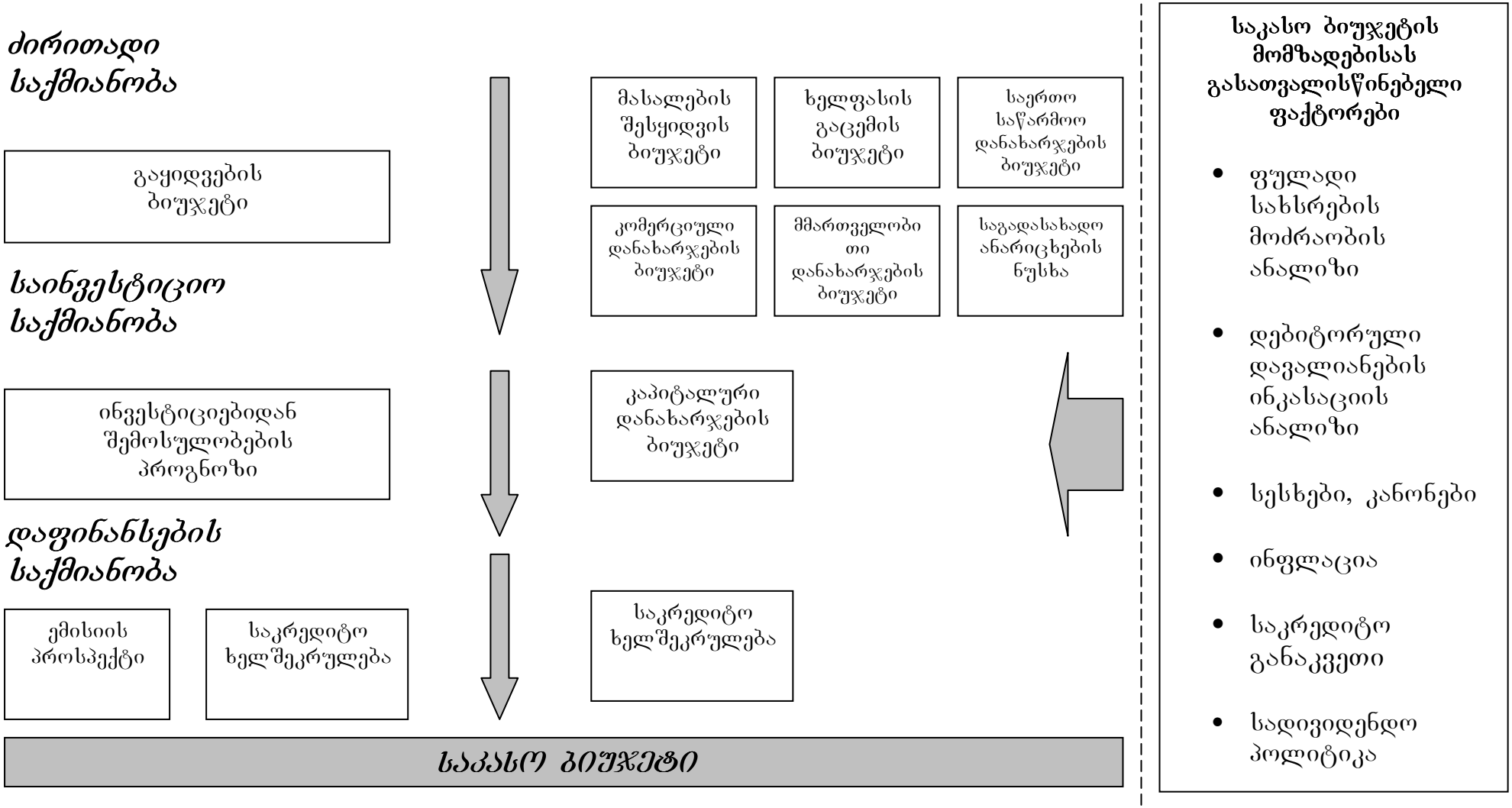
საკასო ბიუჯეტი უნდა შეიცავდეს ყველა ფულად შემოსულობას და გადასახდელს, რომელთა დაჯგუფება მოსახერხებელია ძირითადი, საინვესტიციო და დაფინანსების საქმიანობების მიხედვით

პირველ ეტაპზე აუცილებელია განისაზღვროს ფულადი სახსრების შემოსულობები და გადასახდელები კომპანიის ძირითადი საქმიანობის მიხედვით, რადგანაც ძირითადი საქმიანობის მიხედვით ფულადი ნაკადის დაგეგმარების შედეგები შეიძლება გამოყენებული იქნას ინვესტიციების დაგეგმარების და დაფინანსების წყაროების განსაზღვრისას

საინვესტიციო საქმიანობის მიხედვით ფულადი გადასახდელების დაგეგმვა ხორციელდება საინვესტიციო პროექტებისა და წარმოების განვითარების პროექტების საფუძველზე, ძირითადი საქმიანობიდან ან დაფინანსების სხვა წყაროებიდან ფულადი სახსრების შემოსულობების აღრიცხვით; ფულადი სახსრების შემოდინება საინვესტიციო საქმიანობიდან განისაზღვრება ძირითადი ფონდებისა და სხვა გრძელვადიანი დაბანდებების გაყიდვიდან მიღებული შემოსავლებით

დაფინანსების საქმიანობის მიხედვით ფულადი ნაკადების დაგეგმვა ხორციელდება დაფინანსების წყაროების უზრუნველყოფის მიზნით საწარმოს ძირითადი და საინვესტიციო საქმიანობისათვის

საკასო ბიუჯეტის შესადგენად აუცილებელი ძირითადი დოკუმენტები



გაყიდვებიდან ფულადი ნაკადების შემოდინების პროგნოზი

სს "ელექტროინსტრუმენტის"

მაგალითზე

დასახელება	1	2	3	4	5	6	6 თვის
დაგეგმილი გაყიდვები							
- ელექტროინსტრუმენტი	1 700	1 557	2 112	2 700	2 944	3 008	14 021
- პნევმოინსტრუმენტი	125	510	260	298	405	413	2 111
- სახელოები	900	867	676	530	540	550	4 063
სულ გაყიდვები	**2 725**	**2 934**	**3 048**	**3 628**	**3 889**	**3 971**	20 195
ყოველთვიური შემოსულობები გაყიდვიდან:							
1	818	1 363	409				2 590
2		880	1 467	440			2 787
3			914	1 814	583		3 311
4				1 088	1 814	544	3 446
5					1 167	1 945	3 112
6							1 191
წინა წლის დავალიანების თანხა მიმდინარე პერიოდში დაფარვისთვის	2 300	770					
სულ შემოსულობები	**3 118**	**2 943**	**2 790**	**3 342**	**3 564**	**3 680**	**46 895**

დებიტორული დავალიანების ინკასაციის წესი

2725
x 0,30
818 **30%**

2725
x 0,50
1363 **50%**

2725
x 0,15
409 **15%**

*გაყიდული საქონლიდან **30%**-ს ღირებულებას იხდიან იმავე თვეში, **50%** და **15%**-ს შესაბამისად, მომდევნო თვეებში, ხოლო **5%** წარმოადგენს ვალს, რომლის ამოღებაც უიმედოა*

ნაღდი ფულის ინკასაცია

ნაღდი ფულის ინკასაცია - ეს არის რეალიზებული პროდუქციის საფასურის მიღების პროცესი

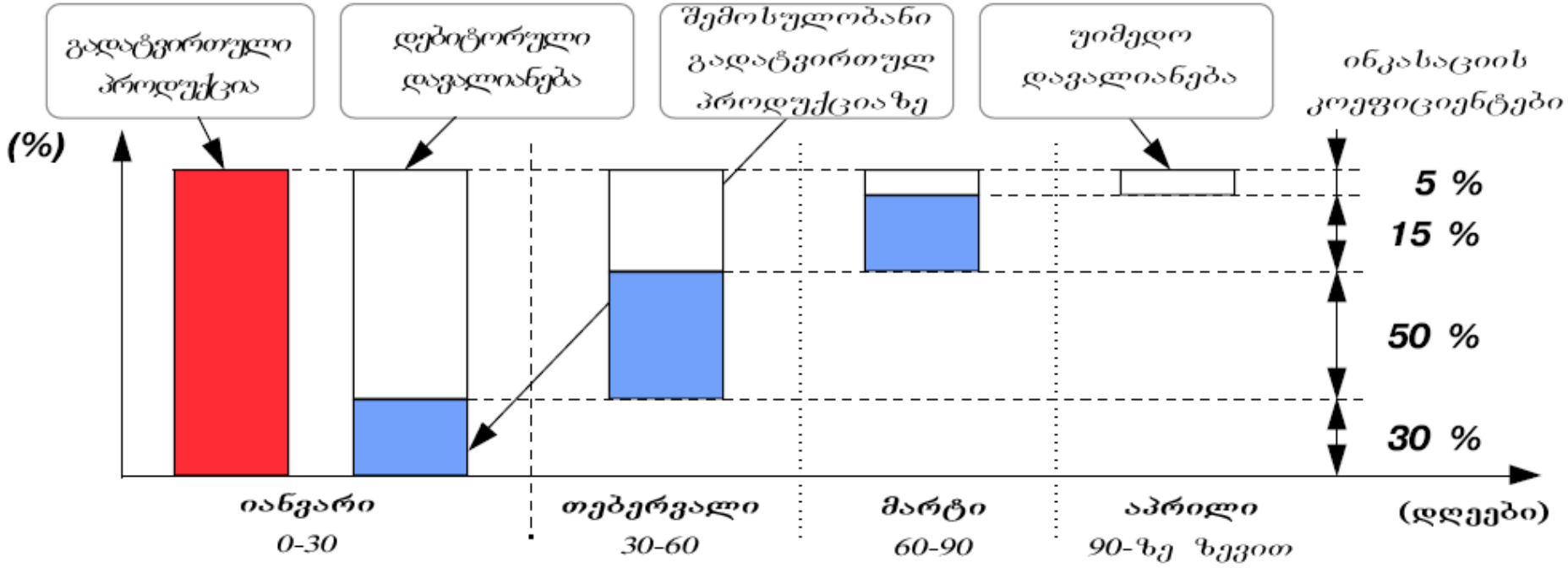
ინკასაციის კოეფიციენტი საშუალებას იძლევა განისაზღვროს, თუ როდის და რა რაოდენობის თანხაა მოსალოდნელი შესაბამისი პერიოდების გაყიდვებიდან

ინკასაციის კოეფიციენტის მნიშვნელობის განსაზღვრა შესაძლებელია გასული პერიოდების ფულადი შემოსულობების (დებიტორული დავალიანების დაფარვის) ანალიზის საფუძველზე

გაყიდვების მოსალოდნელი მოცულობის და ინკასაციის კოეფიციენტების გაანგარიშების საფუძველზე **შესაძლებელია გაყიდვებიდან მოსალოდნელი ფულადი სახსრების შემოსულობების გრაფიკის შედგენა**

ინკასაციის კოეფიციენტების გაანგარიშება

საილუსტრაციოდ წარმოდგენილია სს "ელექტროინსტრუმენტის" მაგალითი



ინკასაციის კოეფიციენტები გამოხატავენ გაყიდვების შედეგად მოსალოდნელი ფულადი შემოსულობების პროცენტს რეალიზაციის მომენტიდან დროის შესაბამის ინტერვალში

$$K_i = \frac{\text{დებიტორული დავალიანების ცვლილება } j \text{ ინტერვალში}}{i \text{ თვის გაყიდვები}}$$

სადაც j – *არის იანვარი (გადატვირთვის თვე)*

i – *იანვარი, თებერვალი, მარტი და ა. შ.*

ინკასაციის კოეფიციენტების გაანგარიშება

სს "ელექტროინსტრუმენტის" მაგალითზე

ანგარიშსწორების მუხლის დასახელება	1	2	3	4	5	6	საშ. მნიშვ. (%)
მიმდინარე თვის გადატვირთვა	2 042	2 559	2 189	2 158	2 562	2 738	
მიმდინარე თვის ფულადი შემოსავლები	2 141	2 043	1 724	2 193	2 501	2 608	

გაანგარიშების წესი

2042
- 1485
557

დებიტორული დავალიანების დაძველების რეესტრი

დებიტორული დავალიანების ნაშთი მიმდინარე თვის დასასრულისათვის	2 630	3 146	3 611	3 576	3 637	3 767	3 395
0-დან 30 დღემდე	1 485	1 615	1 699	1 801	1 804	2 738	1 673
30-დან 60 დღემდე	307	394	617	489	643		504
60-დან 90 დღემდე	186	206	184	68	121	2 608	149
90 დღეზე მეტი	652	931	1 111	1 279	1 199		1 069

1485
-394
1091

ინკასაციის კოეფიციენტების გაანგარიშება

მიმდინარე თვეში გადახდილია	557	944	490	522	761	934	4 208
(%)	**27.3%**	**36.9%**	**22.4%**	**24.2%**	**29.7%**	**34.1%**	**29.1%**
გადახდილია 30 დღის განმავლობაში	1 091	998	1 128	1 147	1 158	1 404	6 926
(%)	**53.4%**	**39.0%**	**51.5%**	**53.2%**	**45.2%**	**51.3%**	**48.9%**
გადახდილია 60 დღის განმავლობაში	210	489	503	368	243	210	2 023
(%)	**10.3%**	**19.1%**	**23.0%**	**17.1%**	9.5%	**7.7%**	**14.5%**
ნაშთი, რომელიც 60 დღის განმავლობაში არ არის გადახდილი	184	128	68	121	400	190	1 091
(%)	**9.0%**	**5.0%**	**3.1%**	**5.6%**	**15.6%**	**6.9%**	**7.5%**

394
-184
210

ფულადი სახსრების ხარჯვის პროგნოზი

სს "ელექტროინსტრუმენტის" მაგალითზე

დასახელება	1	2	3	4	5	6	6 თვის
მასალების შესყიდვის დანახარჯების ჯამი	**1 260**	**1 304**	**1 450**	**1 614**	**1 706**	**1 827**	**9 161**
გადახდა ყოველი თვის შესყიდვების მიხედვით							
1	**630**	**630**					1 260
2		652	652				1 304
3			725	725			1 450
4				807	807		1 614
5					853	853	1 706
6						914	914
მიმდინარე პერიოდში დასაფარავი წინა წლის დავალიანების ჯამი							
სულ მასალაზე გადახდები	**1 330**	**1 282**	**1 377**	**1 532**	**1 660**	**1 767**	**8 948**
შრომის ანაზღაურებაზე დანახარჯების ჯამი	**232**	**250**	**296**	**370**	**398**	**413**	**5 134**
ყოველი თვის ხელფასების გაცემა							
1	116	116					232
2		125	125				250
3			148	148			296
4				185	185		370
5					199	199	398
6						207	207
მიმდინარე პერიოდში დასაფარავი წინა წლის დავალიანების ჯამი	200						
სულ გადახდები ხელფასების მიხედვით	**316**	**241**	**273**	**333**	**384**	**406**	**1 953**

საკრედიტო დავალიანების დაფარვის წესი

1260
X 0,50
630

50 %

1260
X 0,50
630

50 %

შეძენილი მასალის 50%-ის საფასურს იხდიან იმავე თვეში, დანარჩენ 50%-ს კი შემდეგში. ასეთივე თანაფარდობით იგეგმება პერსონალისათვის ხელფასის გადახდა

ფულადი სახსრების მოძრაობის პროგნოზი (ძირითადი საქმიანობის მიხედვით)

სს "ელექტროინსტრუმენტის" მაგალითზე

დასახელება	1	2	3	4	5	6	6 თვის
ფულადი სახსრების ნაშთი პერიოდის დასაწყისისათვის	3	16	16	22	5	26	26
ფულადი სახსრების შემოსულობანი ძირითადი საქმიანობიდან							
სარგებელი საქონლის, სამუშაოების და მომსახურების რეალიზაციიდან	3 118	2 943	2 790	3 342	3 584	3 680	19 437
მათ შორის: - მიმდინარე პერიოდის რეალიზაციიდან	818	880	914	1 088	1 167	1 191	6 058
- წინა პერიოდის რეალიზაციიდან	2 300	2 063	1 876	2 254	2 397	2 489	13 379
მყიდველებისა და შემკვეთებისაგან მიღებული ავანსები							
სულ შემოსული ფულადი სახსრები	**3 118**	**2 943**	**2 790**	**3 342**	**3 564**	**3 680**	**46 895**
სულ ფულადი სახსრები	3 121	2 959	2 806	3 364	3 596	3 706	48 418
ფულადი სახსრების გაცემა ძირითადი საქმიანობის მიხედვით							
ნედლეული და მასალა	1 330	1 282	1 377	1 532	1 660	1 767	22 120
შრომის ანაზღაურება	316	241	273	333	384	406	5 056
საერთო საწარმოო ზედნადებები	755	721	741	638	642	651	8 887
კომერციული	69	73	75	85	89	92	1 144
მმართველობითი	285	291	298	313	313	315	3 837
გადასახადები და ანარიცხები		25		138	175	171	2 100
სხვა გადასახდელები	350	350	200	200	200	200	3 450
სულ გადასახდელი ფულადი სახსრები	**3 105**	**2 983**	**2 964**	**3 239**	**3 463**	**3 602**	**46 594**
ძირითადი საქმიანობის მიხედვით ფულადი სახსრების ნამატი (დეფიციტი)	**16**	**(24)**	**(158)**	**125**	**106**	**104**	**1 824**

ფულადი სახსრების დროებითი უკმარისობა

ფულადი სახსრების დეფიციტი ასახავს ძირითადი საქმიანობის მოკლევადიანი დაფინანსების მოთხოვნილებას, რაც სავარაუდოდ უნდა დაკმაყოფილდეს მოკლევადიანი კრედიტის (დაფინანსებასთან დაკავშირებული საქმიანობა) მოზიდვის ხარჯზე

ფულადი სახსრების მოძრაობის პროგნოზი (დაფინანსების საქმიანობის მიხედვით)

სს "ელექტროინსტრუმენტის" მაგალითზე

დასახელება	1	2	3	4	5	6	6 თვის
ფულადი სახსრების ნამატი (დეფიციტი) მიმდინარე საქმიანობის მიხედვით	16	(24)	(158)	125	106	104	1 824
ფულადი სახსრების ზრდა (შემცირება) საინვესტიციო საქმიანობიდან							
ფულადი სახსრების შემოსულობანი ფინანსური საქმიანობიდან							
მოკლევადიანი კრედიტების და სესხების მიღება		40	220	100	20		380
გრძელვადიანი კრედიტების და სესხების მიღება							
დამატებითი აქციების განთავსება							
სხვა შენატანები							
სულ შემოსული ფულადი სახსრები		40	220	100	20		380
ფულადი სახსრების გადახდა დაფინანსების საქმიანობის მიხედვით							
კრედიტებისა და სესხების დაფარვა			40	220	100	20	380
კრედიტზე პროცენტების გადახდა			2	11	5	1	19
მოკლევადიანი ფინანსური დაბანდებანი							
დივიდენდების გადახდა							
სხვა გადახდები							
სულ გადახდილი ფულადი სახსრები			40	220	100	20	380
ფულადი სახსრების ზრდა (შემცირება) დაფინანსების საქმიანობის მიხედვით		40	180	(120)	(80)	(20)	
ფულადი სახსრების ნაშთი პერიოდის დასასრულისათვის	16	16	22	5	26	84	304

კრედიტებზე პროცენტების დაფარვის წესი

$$\frac{40 \times 0{,}05}{2}$$

5%

** დაფინანსებისათვის გამოიყენება მოკლევადიანი კრედიტები (ერთთვიანი)*

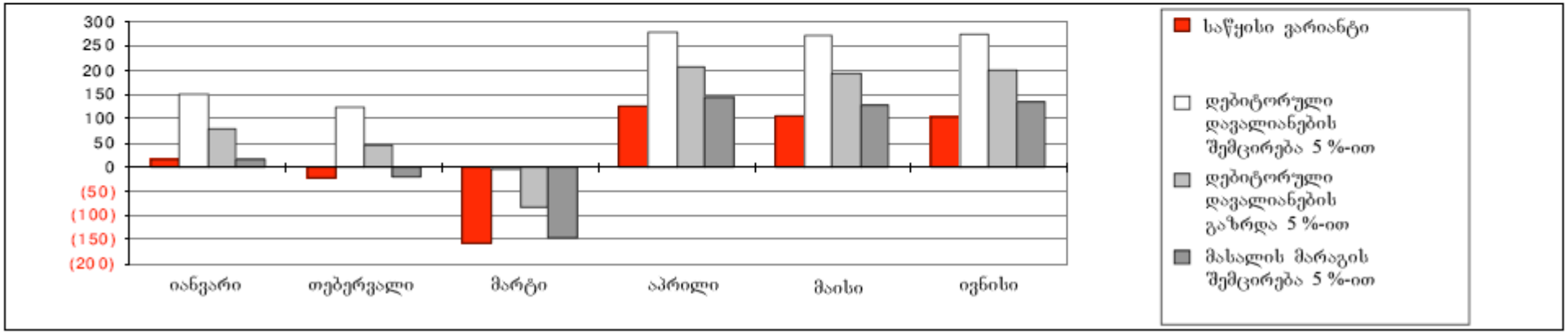
** * კრედიტზე საპროცენტო განაკვეთი თვეში 5 %-ს წარმოადგენს, რომლის გადახდაც ხდება ძირითადი საქმიანობიდან მიღებული ფულადი ნაკადებიდან*

ფულადი ნაკადი და საბრუნავი სახსრების მართვა

სს "ელექტროინსტრუმენტის" მაგალითზე

საკასო ბიუჯეტი (ფულადი ნაკადი ძირითადი საქმიანობის მიხედვით) (მლნ. ლარ.)

	იანვარი	თებერვალი	მარტი	აპრილი	მაისი	ივნისი
საწყისი ვარიანტი	**16**	**(24)**	**(158)**	**125**	**106**	**104**
დებიტორული დავალიანების შემცირება 5 %-ით	152	122	(6)	278	272	274
დებიტორული დავალიანების გაზრდა 5 %-ით	79	43	(84)	207	193	198
მასალის მარაგის შემცირება 5 %-ით	16	(21)	(147)	144	129	133



მოკლევადიან დაფინანსებაზე მოთხოვნილების შემცირება შეიძლება საბრუნავ საშუალებათა ოპტიმალური მართვის ხარჯზე, მაგალითად, დებიტორული და კრედიტორული დავალიანების მართვის გაუმჯობესების გზით

ს ა რ ჩ ე ვ ი

ძირითადი ცნებები

ფულადი სახსრების ნაკადების ანალიზი

საკასო ბიუჯეტი

ფულადი სახსრების დეფიციტი

დროებით თავისუფალი ფულადი სახსრები

არაფულადი ანგარიშსწორების ფორმები

ფულადი სახსრების დეფიციტი

ფულადი სახსრების დეფიციტის შედეგები:

- ხელფასის გაცემის შეფერხება
- კრედიტორული დავალიანების ზრდა მიმწოდებლებისა და ბიუჯეტის მიმართ
- ბანკის კრედიტების მიხედვით ვადაგადასული დავალიანების წილის ზრდა
- კომპანიის აქტივების ლიკვიდურობის შემცირება
- საწარმოო ციკლის ხანგრძლივობის გადიდება ნედლეულისა და მასალების დაგვიანებით მიწოდების გამო

ფულადი სახსრების დეფიციტის მიზეზები

შინაგანი

გაყიდვების მოცულობის ვარდნა:

- ერთი ან რამდენიმე მსხვილი მომხმარებლის დაკარგვა
- ნაკლოვანებები პროდუქციის ასორტიმენტის მართვაში

ნაკლოვანებები ფინანსების მართვის სისტემაში:

- სუსტი ფინანსური დაგეგმვა
- ფინანსური სამსახურების ოპტიმალური ორგსტრუქტურის არარსებობა
- მმართველობითი აღრიცხვის არარსებობა
- დანახარჯების სუსტი კონტროლი
- კადრების დაბალი კვალიფიკაცია

გარეგანი

- გადაუხდელობის კრიზისი
- ანგარიშსწორების არაფულადი ფორმები
- კონკურენცია სხვა საქონელმწარმოებლების მხრიდან
- ფასების ზრდა ენერგომატარებლებზე
- დანახარჯები ექსპორტიდან გაცვლითი კურსის შემცირების გამო
- საგადასახადო კანონმდებლობის ზეწოლა
- სასესხო სახსრების მაღალი ღირებულება
- ინფლაციის ზეწოლა

ფულადი სახსრების ნაკადების გაზრდის ღონისძიებები

	ფულადი სახსრების შემოდინების გაზრდა	ფულადი სახსრების გადინების შემცირება
მოკლევადიანი ღონისძიებები	• ბრუნვისგარეშე აქტივების გაყიდვა ან იჯარით გაცემა • პროდუქციის ასორტიმენტის რაციონალიზაცია • დებიტორული დავალიანების რესტრუქტურიზაცია ფინანსურ ინსტრუმენტებში • ნაწილობრივი წინასწარგადახდის გამოყენება • მოკლევადიანი დაფინანსების გარეგანი წყაროების მოზიდვა • მყიდველთათვის ფასდაკლებათა სისტემის შემუშავება	• დანახარჯების შეკვეცა • გადახდების გადავადება ვალდებულებების მიხედვით • მიმწოდებელთა ფასდაკლებების გამოყენება • ინვესტირების პროგრამათა გადახედვა • საგადასახადო დაგეგმვა • სათამასუქო ანგარიშსწორებები და ურთიერთჩათვლები

ფულადი სახსრების ნაკადების გაზრდის ღონისძიებები

	ფულადი სახსრების შემოდინების გაზრდა	ფულადი სახსრების გადინების შემცირება
გრძელვადიანი ღონისძიებები	• აქციების და ობლიგაციების დამატებითი ემისია • კომპანიის რესტრუქტურიზაცია-ბიზნეს ერთეულების გამოყოფა ან გაუქმება • სტრატეგიული პარტნიორების მოძიება • პოტენციური ინვესტორების მოძიება	• გრძელვადიანი კონტრაქტები, რომლებშიც გათვალისწინებულია ფასდაკლებები ან გადახდების განვადება • საგადასახადო დაგეგმვა

გადაწყვეტილების მიღება: გაიყიდოს თუ იჯარით გაიცეს

გაყიდვა	იჯარა
• აქტივების ფლობასთან დაკავშირებული სარგებლისა და დანახარჯების განსაზღვრა	• შეფასდეს იჯარით გაცემის პირობები და შემოსავალი რეალურ გამოხატულებაში
• შესაძლო დამატებითი (ალტერნატიული) დანახარჯების შეფასება	• შეფასდეს აქტივების იჯარით გაცემის დანახარჯები და მასთან დაკავშირებული რისკი
• საგადასახადო ასპექტების განხილვა	• განხილული იქნეს საიჯარო ურთიერთობების საგადასახადო ასპექტები

გაყიდვა უზრუნველყოფს ფულადი სახსრების ნაკადების ერთჯერად შემოდინებას, ხოლო იჯარით გაცემა რეგულარული შემოდინების შესაძლებლობას (იჯარით გაცემის პერიოდში)

ფულადი სახსრების შემოდინების სტიმულირება

დაფინანსების საგარეო წყაროები:

- სავაჭრო კრედიტი
- ტოლინგი
- საბანკო კრედიტი
- ფასიანი ქაღალდები და თამასუქები
- ფაქტორინგი (დებიტორული დავალიანების გაყიდვა)
- მოკლევადიანი იჯარა

დაფინანსების წყაროს ამორჩევის საფუძველი მოზიდული სახსრების ***ალტერნატიული ღირებულება*** *უნდა იყოს*

ს ა რ ჩ ე ვ ი

ძირითადი ცნებები

ფულადი სახსრების ნაკადების ანალიზი

საკასო ბიუჯეტი

ფულადი სახსრების დეფიციტი

დროებით თავისუფალი ფულადი სახსრები

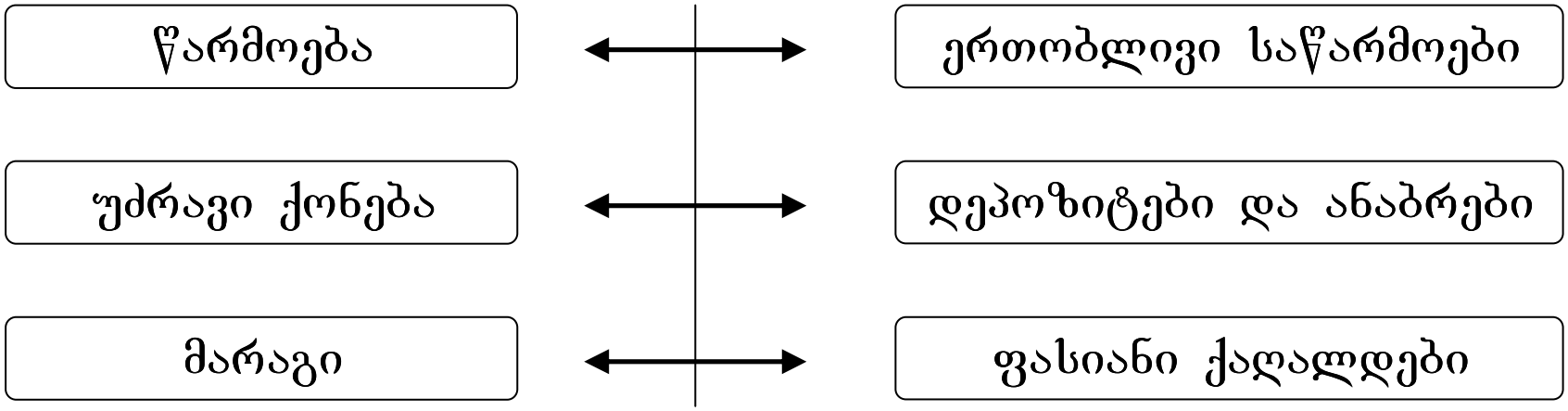
არაფულადი ანგარიშსწორების ფორმები

დროებით თავისუფალი ფულადი სახსრები

ჭარბი ფულადი სახსრები იმაზე მეტყველებენ, რომ რეალურად საწარმოო განიცდის ზარალს, რომელიც დაკავშირებულია

- *ფულადი სახსრების ინფლაციასთან და გაუფასურებასთან*
- *თავისუფალი ფულადი სახსრების მომგებიანად განთავსების შესაძლებლობების არ გამოყენების გამო დაკარგულ სარგებელთან*

შემოსავლის მიღების მიზნით ფულადი სახსრების ინვესტირება:



დროებით თავისუფალი ფულადი სახსრები

მაგალითი

დავუშვათ, რომ კვარტლის დასაწყისში საწარმოში გაჩნდა **დროებით თავისუფალი ფულადი სახსრები** 100 ათასი ლარის ოდენობით, რომელიც, სავარაუდოდ, ნედლეულის შესაძენად უნდა იქნეს გამოყენებული

საწარმოს მენეჯერს ამ სახსრების გამოყენების ორი ვარიანტი აქვს, კერძოდ:

- *დააბანდოს ეს თანხა ნედლეულის შეძენაში*
- *განახორციელოს ინვესტიციები სამთვიან სახელმწიფო სახაზინო ვალდებულებებში (**სსვ**) და ნედლეულის შესაძენად ბანკში აიღოს კრედიტი ორი თვის ვადით*

საწყისი მონაცემები	საზომი ერთეული	მნიშვნელობა
ნედლეულის შესაძენად საჭირო კრედიტის თანხა	ათასი ლარი	100
კრედიტის დაფარვის ვადა	თვეები	2
კრედიტის წლიური საპროცენტო განაკვეთი	(%)	120%
თვიური შემოსავალი **სსვ**-ის მიხედვით	(%)	7%
სსვ-ის დაფარვის ვადა	თვეები	3

დროებით თავისუფალი ფულადი სახსრები

მაგალითის გაგრძელება

დროებით თავისუფალი ფულადი სახსრების დაბანდების ვარიანტები

	ვარიანტი (სსვ-ს გარეშე)		ვარიანტი (სსვ-თი)	
	შემოსავალი	გასავალი	შემოსავალი	გასავალი
<u>ძირითადი საქმიანობა</u>				
ამონაგები რეალიზაციიდან	180,0		180,0	
რეალიზებული პროდუქციის		(125,0)		(125,0)
თვითღირებულება				(20.0)
კრედიტით სარგებლობისათვის	55,0		35,0	
პროცენტების ჯამი		(19,3)		(12,3)
მოგება რეალიზაციიდან				
მოგების გადასახადი (20%)				
წმინდა მოგება რეალიზაციიდან	**35,7**		**22,7**	
<u>დაფინანსების საქმიანობა</u>				
სსვ-ს დაფარვით მიღებული ამონაგები			122,5	
სსვ-ს შეძენის თანხა				(100,0)
სარგებელი (პროცენტები) სსვ-ით			22,5	
ოპერაციებიდან				0,0
სსვ-ით ოპერაციებიდან მიღებული შემოსავლებიდან ბიუჯეტში გადასარიცხი თანხა (0%)				
წმინდა შემოსავალი სსვ-ით ოპერაციებიდან			**22,5**	
წმინდა შემოსავალი (ფასიანი ქაღალდებით ოპერაციებიდან და მათი რეალიზაციიდან)	**35,7**		**45,2**	

ს ა რ ჩ ე ვ ი

ძირითადი ცნებები

ფულადი სახსრების ნაკადების ანალიზი

საკასო ბიუჯეტი

ფულადი სახსრების დეფიციტი

დროებით თავისუფალი ფულადი სახსრები

არაფულადი ანგარიშსწორების ფორმები

ანგარიშსწორების არაფულადი ფორმები

ბარტერული ოპერაციები და *ურთიერთჩათვლები* საშუალებას იძლევიან საწარმოებს შორის ანგარიშსწორება განხორციელდეს არგადახდების გამო კრიზისის პერიოდში

ბარტერი - გარიგებაში მონაწილეთა შორის საქონლის პირდაპირი გაცვლა ფულადი სახსრების გამოუყენებლად

ურთიერთჩათვლა - ურთიერთდავალიანების დაფარვის პროცედურა, რომელიც გამორიცხავს ფულადი სახსრების რეალურ მოძრაობას დავალიანების ტოლი თანხის ფარგლებში

ბარტერული გარიგებებიდან პოტენციური სარგებლისა და დანაკარგების შეფასება

პოტენციური სარგებელი, რომელიც შეიძლება მიღებული იქნეს ბარტერული გარიგებიდან:

- ნაღდი ფულადი თანხების დანახარჯების შემცირება
- დებიტორული დავალიანების დაფარვის ხერხი
- წარმოების ადრინდელი მოცულობის შენარჩუნება
- ანგარიშსწორების საშუალება, თუ საბანკო ანგარიშები "გაყინულია"
- უწყვეტი საწარმოო ციკლის განსახორციელებლად სასესხო თანხების მოზიდვაზე უარის თქმა
- ბარტერული კონტრაქტის ფასი ზოგჯერ უფრო დაბალია, ვიდრე ნაღდ ფულზე გაყიდვის კონტრაქტის შემთხვევაში (შესაძლებელია მოგების გადასახადზე ეკონომია)

ბარტერული გარიგებებიდან პოტენციური სარგებლისა და დანაკარგების შეფასება

ბარტერული გარიგებების ნეგატიური მხარეები:

- ფულადი თანხების შემოსვლის შემცირება
- ბარტერის მიმღები, როგორც წესი, იღებს პროდუქციის იმ ოდენობას და ასორტიმენტს, რომელსაც კარნახობს კონტრაგენტის დავალიანების ოდენობა და არა კომპანიის მოთხოვნები
- ბარტერით მიღებული საქონლის ხელახალი გაყიდვის აუცილებლობა აგვიანებს ნაღდი ფულის შემოსვლას, ზრდის შენახვისა და გასაღების დანახარჯებს
- ბარტერული კონტრაქტის ფასი, როგორც წესი, უფრო მაღალია, ვიდრე ნაღდ ფულზე კონტრაქტის ფასი, რასაც მოყვება მეტი მოგების გადასახადის გადახდამდე
- ბარტერული გარიგების დადების მომენტში აუცილებელია გადახდილი იქნას გადასახადები ფულადი სახსრებით

ბარტერული გარიგებების ეფექტურობის შეფასება

ალგორითმი

- განისაზღვროს ფულადი სახსრების შემოსულობების და გადასახდელების სიდიდე და პერიოდები
- არჩეული იქნას დისკონტირების განაკვეთი, ანუ რენტაბელურობის ზღვარი (შემოსავლიანობის ნორმა), რომლის მიხედვითაც განისაზღვრება გარიგების ეფექტურობა
- განისაზღვროს მომავალი ფულადი ნაკადების მიმდინარე ღირებულება ფორმულით:

$$TC = \sum_{t=0}^{t=n} \frac{(\text{შემოსულობანი-დანახარჯები})_t}{(1+r)^t},$$

სადაც t არის შემოსულობებისა და გადასახდელების წარმოქმნის პერიოდი, n - დროითი ინტერვალების რიცხვი, r - დისკონტირების განაკვეთი

დასკვნები: **თუ TC < 0, მაშინ გარიგება ეფექტურია**
თუ TC > 0, მაშინ გარიგება არაეფექტურია

დისკონტირების განაკვეთის შერჩევა

დისკონტირების განაკვეთის სახით შეიძლება გამოყენებული იქნას:

- ალტერნატიული დაბანდებების განაკვეთი, მაგალითად, საქართველოს სახაზინო ვალდებულებებში ან სხვადასხვა ბიზნესში
- კომპანიის საკუთარი სახსრების რენტაბელურობა
- საკრედიტო რესურსების ღირებულების ტოლი განაკვეთი, რომელიც აუცილებელია საბრუნავი საშუალებების უკმარისობის შესავსებად
- ინფლაციის ინდექსის ტოლი განაკვეთი

დისკონტირების განაკვეთის შერჩევის შემდეგ განისაზღვრება დისკონტირების კოეფიციენტი

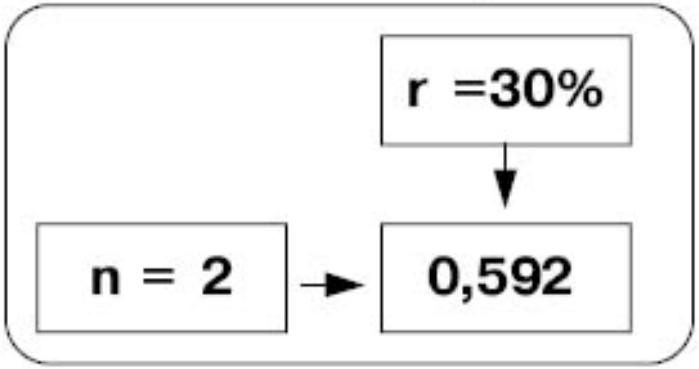
დისკონტირების კოეფიციენტის გაანგარიშება

$$\text{დისკონტირების კოეფიციენტი} = \frac{1}{(1+r)^n}$$

დისკონტირების კოეფიციენტების ცხრილი *

	დისკონტირების განაკვეთი, r				
პერიოდების რაოდენობა, n	5%	10%	20%	30%	40%
1	0,952	0,909	0,833	0,769	0,714
2	0,907	0,826	0,694	0,592	0,510
3	0,864	0,751	0,579	0,455	0,364

* ფულადი ერთეულის მიმდინარე და მომავალი ღირებულების განსაზღვრისათვის არსებობს სპეციალური ცხრილები



ცხრილის გამოყენების მაგალითი:

განვსაზღვროთ თუ რამდენი ლარის ინვესტირება არის აუცილებელი დღეს წლიურ 30 %-ად, რომ 2 წლის შემდეგ მიეიღოთ 1000 ლარი

1000 * 0,592 = 592 ათასი ლარი

ბარტერული გარიგების ეფექტურობის შეფასება

სს "ანგარა"

სს "ანგარა"-მ, რომელიც აწარმოებს რეზინის "მილისებს", მიიღო წინადადება ამ პროდუქციის მსხვილი შემსყიდველისაგან – ქარხანა "ავტომშენისაგან", რათა დაედოთ ბარტერული გარიგება რეზინის "მილისების" ავტომობილის საბურავებზე გაცვლასთან დაკავშირებით. ამასთან, იგულისხმება, რომ ამ გარიგებიდან მოგების ნაწილს სს "ანგარა" მიიღებს ბარტერული გაცვლით, ხოლო მეორე ნაწილს – საბურავების უფრო მაღალ ფასად გაყიდვით. ცხრილში მოყვანილია გარიგების საბოლოო მონაცემები

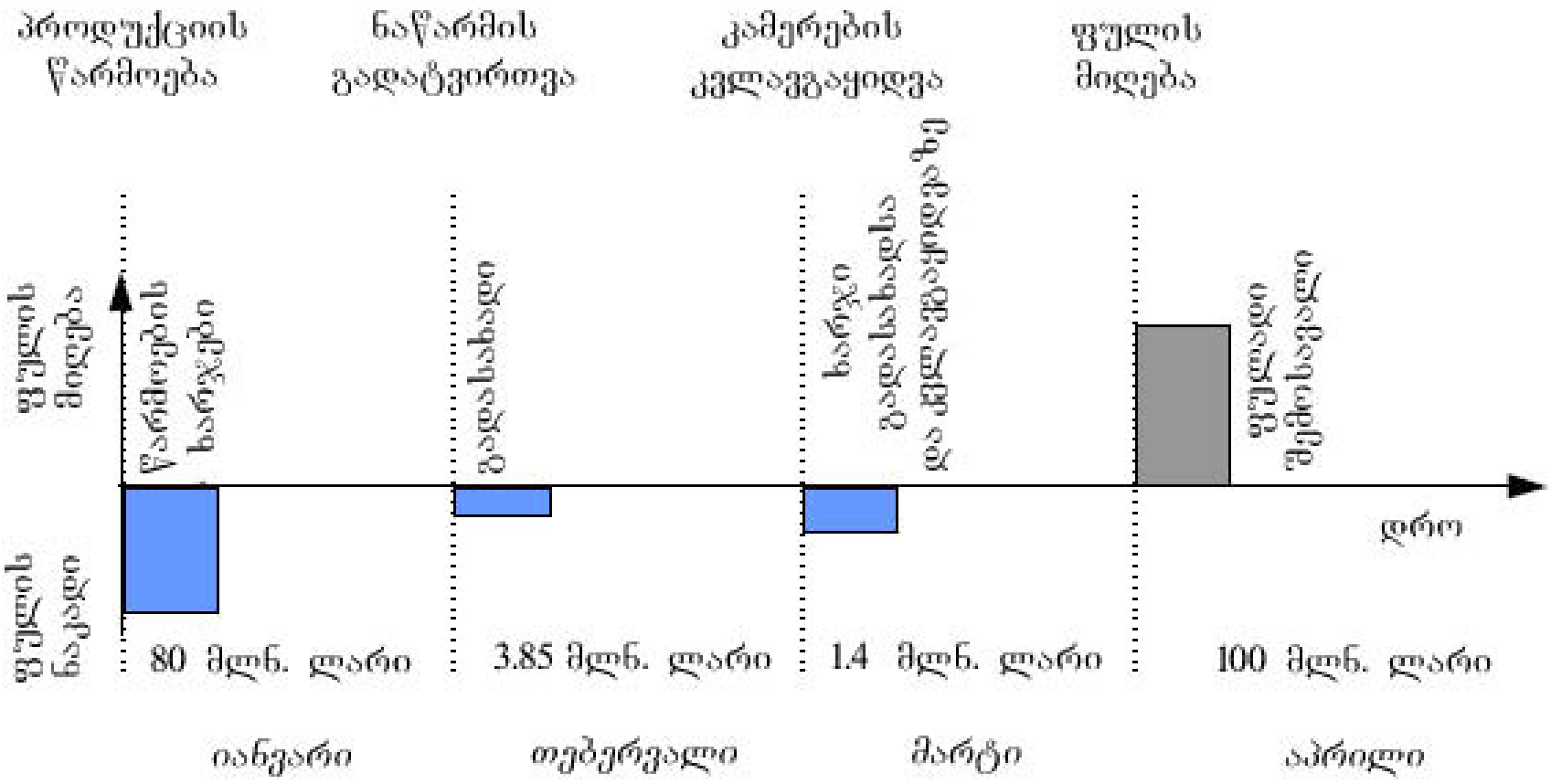
ბარტერული გარიგებისას ფინანსური შედეგების ფორმირება

ბარტერული გაცვლის შედეგები	"მილისის" კამერაზე გაცვლა	საბურავის კვლავ გაყიდვა	გარიგების შედეგები
ამონაგები რეალიზაციიდან	91	100	**100**
თვითღირებულება	(80)	(91)	**(80)**
კვლავ გაყიდვის ხარჯები	0	(5)	**(5)**
მოგება	11	4	**15**
გადასახადები (35 %)	(3,9)	(1,4)	**(5,3)**
წმინდა მოგება	7,2	2,6	**9,8**

განვსაზღვროთ ბარტერული გარიგების ეფექტურობა ფულის დროითი ღირებულების გათვალისწინებით

ბარტერი, როგორც ფულადი სახსრების ნაკადი

*გაცვლითი გარიგება: **პროდუქცია - საბურავი - ფული***



ბარტერული გარიგების ეფექტურობის შეფასება

მაგალითის გაგრძელება

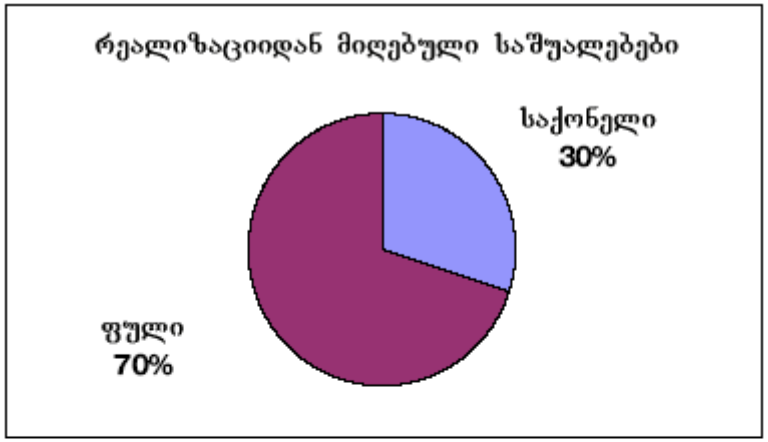
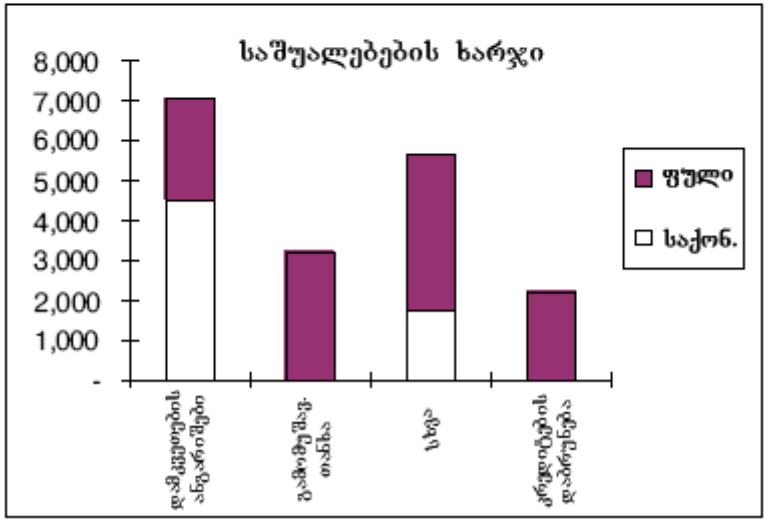
ბარტერული გარიგების ეფექტურობის გამოთვლა დროის ფაქტორის გათვალისწინებით

ფულადი ნაკადი ბარტერული გარიგების განმავლობაში	შედეგი (დროის ფაქტორის გაუთვალისწინებლად)	ფულის გადახდის პერიოდი	დისკონტირების კოეფიციენტები	შედეგი (დროის ფაქტორის გათვალისწინებით)
დისკონტირების ფსონი **r = 5 %** (ინფლაციის თვიური ინდექსი)				
ამონაგები პროდუქციის რეალიზაციიდან	100	n=3 (აპრილი)	**0,864**	86,40
თვითღირებულება	(80)	n=0 (იანვარი)	**1,000**	(80,00)
დანახარჯები კვლავგაყიდვებზე	(5)	n=2 (მარტი)	**0,907**	(4,54)
გადასახადი (20 %) - გაცვლა	(3,85)	n=1 (თებერვალი)	**0,952**	(3,67)
გადასახადი (35 %) - კვლავგაყიდვა	(1,40)	n=2 (მარტი)	**0,907**	(1,27)
წმინდა მოგება (მიმდინარე ღირებულება)	**9,75**			**(3,07)**

** დისკონტირების კოეფიციენტები განისაზღვრება ცხრილების დახმარებით (გვ. 56), თუ მომავალი ფულადი ნაკადების მიმდინარე ღირებულებას აქვს უარყოფითი შედეგი - 3,07 გარიგება არაეფექტურია*

ბარტერით მიღებული ფულადი სახსრების და საქონლის მოძრაობის კონსოლიდირებული ანგარიში

სს "ანგარა"

სალდო ბოლო პერიოდისთვის	856	241	1 097

ფულადი სახსრების და საქონელის მოძრაობის კონსოლიდირებული ანგარიში			
	საქონელი	ფული	სულ
სალდო პერიოდის დასაწყისისათვის	1 932	-	1 932
საწარმოო საქმიანობა			
ძირითადი საქმიანობიდან შემოსულობანი			
1. პროდუქციის რეალიზაციიდან			
ძირითადი რეალიზაცია	5 187	12 075	17 262
სულ შემოვიდა	5 187	12 075	17 262
გადასახდელები ძირითადი საქმიანობიდან			
1. მიმწოდებლებთან ანგარიშსწორება - სულ	4 520	2 540	7 060
2. ხელფასი	-	3 200	3 200
3. სხვა ხარჯები	1 743	3 914	5 657
სულ დანახარჯი	6 263	9 654	15 917
დაფინანსების საქმიანობა			
შემოსულობანი (მიღებული კრედიტები)	-	-	-
გადახდა (კრედიტების დაბრუნება)	-	(2 180)	(2 180)
ნაკადი დაფინანსების საქმიანობის მიხედვით		(2 180)	(2 180)
საერთო შემოსავალი	5 187	12 075	17 262
საერთო დანახარჯი	6 263	11 834	18 097
სახსრების ჯამური ნაკადი	(1 076)	241	(835)
სალდო პერიოდის დასასრულისათვის	856	241	1097