

აბესალომ გაბრიჭიძე, თემურ ჩალიგავა

სამედიცინო დაწესებულების
ფინანსური მართვა თანამედროვე
ინფორმაციული ტექნოლოგიების
გამოყენებით

თბილისი

2012

აბესალომ გაბრიჭიძე, თემურ ჩალიგავა. სამედიცინო დაწესებულების ფინანსური მართვა თანამედროვე საოფისე პროგრამების გამოყენებით. თბილისი, 2012.

ნაშრომში გაშუქებულია სამედიცინო დაწესებულებების ფინანსური მართვა, თანამედროვე საოფისე პროგრამების გამოყენებით, დახასიათებულია: ფინანსური მენეჯმენტი, ლიდერობა; სისტემის არსი და ჯგუფის მენეჯმენტი (მაგ: როგორ მოხდეს თანამედროვე ტექნოლოგიების გამოყენებით ოპერატიულობის სისტემის გაუმჯობესება ლოდინის დროის შემცირების, ხარისხის უწყვეტი გაუმჯობესების, ლიმიტირებული რესურსების განაწილების, კომპლექსური მუშაობის მართვის, რესურსების რაციონალური გამოყენების საშუალებით).

მენეჯმენტის ინფორმაცია და მისი გამოყენება ხარისხთან მიმართებაში (თანამედროვე საინფორმაციო ტექნოლოგიებით)

ადამიანური რესურსების განვითარება და თანამშრომლების ურთიერთობა, ჯგუფის შედგენის, ურთიერთობისა და ინფორმაციის წარმოდგენის ხელოვნება, ფინანსური მენეჯმენტი.

სახელმძღვანელოში განხილულია კონკრეტული მაგალითები და მათ საფუძველზე მოცემულია MS Excel 2007- ის გამოყენებით მიღებულია უწყისები.

ნაშრომი განკუთვნილია უმაღლესი საგანმანათლებლო სისტემის სტუდენტებისათვის, ასევე სამედიცინო დაწესებულების როგორც პროფესიონალი, აგრეთვე არაფინანსური მმართველებისათვის დარგში არსებული პრობლემებით დაინტერესებულ მკითხველთა ფართო წრისათვის.

რედაქტორი: ზაზა სინაურიძე, მედიცინის დოქტორი, შ.პ.ს „ახალი სიცოცხლის“ დირექტორი, ჰოსპიტალთა ასოციაციის თავმჯდომარე

რეცენზენტები: ენვერ ლაგვილავა, ივ. ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტის ასოცირებული პროფესორი

ზაზა დოლიძე, სადაზღვევო კომპანია პ.ს.პ დირექტორი

ელენე ტუსკია, სადაზღვევო კომპანია აისი ჯგუფის იურისტი

სარჩევი

შესავალი

ნაწილი I - ფინანსური აღრიცხვა

ფინანსური აღრიცხვა, როგორც ბიზნესის ენა

ფინანსური აღრიცხვის ძირითადი პრინციპები

ფინანსური უწყისები

ფინანსური უწყისების ანალიზი

ნაწილი II - მენეჯერული აღრიცხვა

ალტერნატიული დანახარჯები

ხარჯების ბუნება

ხარჯების გადანაწილება

ორგანიზაციული წყობა

ნაწილი III - ბიუჯეტი

დანართი

საპრეზენტაციო სლაიდები

შესავალი

ცხოვრების დღევანდელი რიტმი მმართველებისაგან სწრაფი გადაწყვეტილებების მიღებას მოითხოვს. რაც უფრო დეცენტრალიზებულია მმართველობა ორგანიზაციაში(ფირმაში), მით უფრო იზრდება საშუალო დონის მმართველების კომპეტენცია და პასუხისმგებლობა დაკისრებულ დეპარტამენტებზე. მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხი უშუალოდ დაკავშირებულია ისეთ საკითხებთან, რომლებიც ფინანსური საფუძვლების ცოდნას საჭიროებს. რაც უფრო მაღალია თანამდებობა, მით უფრო რთულ საკითხებთან აქვს მმართველს საქმე. შეიძლება გჭირდებათ ახალი დანადგარის შესყიდვა(კაპიტალდაბანდების გადაწყვეტილება), მომსახურების შეძენა გარეშე წყაროებიდან(ალტერნატიული დანახარჯი) ან ადმინისტრაციის ხარჯების სხვა დეპარტამენტებზე გადანაწილება(ხარჯის გადანაწილება). ყველა ამ გადაწყვეტილების მისაღებად საჭიროა შესაბამისი ფინანსური და მენეჯერული აღრიცხვის საფუძვლების ცოდნა.

საბაზრო ეკონომიკაზე გადასვლის პროცესში განსაკუთრებული ადგილი უნდა დაეთმოს ჯანდაცვისა და სოციალური სექტორების, ფინანსურ და ინსტიტუციური მოწყობის გარდაქმნას რომელიც, ბოლო წლებია პერმანენტულად გრძელდება. თუმცა რეფორმის განხორციელება კვლავ დღის წესრიგში დგას. ჯანდაცვის სისტემის რეფორმა არადაამკმაყოფილებელი აღმოჩნდა როგორც პაციენტების, ისე დარგის პროფესიონალებისათვის.

ჯანდაცვის რეფორმის ხარვეზებმა განაპირობა სისტემის ამჟამინდელი მდგომარეობა, რომლის წინაშე დგას ისეთი პრობლემები, როგორცაა ჯანდაცვის სექტორის სუსტი რეგულირება, მოსახლეობის მიერ ინფორმაციის უქონლობა სახელმწიფოს მხრიდან მათთვის მინიჭებული უფლებების თუ პრივილეგიების შესახებ, სამედიცინო დაწესებულებების არასწორი ან უკეთეს შემთხვევაში სუსტი მენეჯმენტი.

ყოველივე აღნიშნულიდან გამომდინარე საჭირო და აუცილებელია გატარებულ იქნას რიგი ღონისძიებები ვინაიდან და რადგანაც ცხოვრების დღევანდელი რიტმი მმართველებისაგან სწრაფი გადაწყვეტილების მიღებას მოითხოვს. რაც უფრო დეცენტრალიზებულია მმართველობა ორგანიზაციაში (ფირმაში) მით უფრო იზრდება საშუალო დონის მმართველების კომპეტენცია და პასუხისმგებლობა დაკისრებულ დეპარტამენტებზე.

მიღებული გადაწყვეტილებების ხარისხი უშუალოდ დაკავშირებულია ისეთ საკითხებთან, რომლებიც ფინანსური საფუძვლების ცოდნას საჭიროებს. რაც უფრო მაღალია

თანამდებობა, მით უფრო რთულ საკითხებთან აქვს მმართველს საქმე. შეიძლება გჭირდებოდეს ახალი დანადგარის შესყიდვა (კაპიტალდაზღვრების გადაწყვეტილება), მომსახურების შეძენა გარეშე წყაროებიდან (ალტერნატიული დანახარჯი) ან ადმინისტრაციის ხარჯების სხვა დეპარტამენტებზე გადანაწილება (ხარჯების გადანაწილება). ყველა ამ გადაწყვეტილებების მისაღებად საჭიროა შესაბამისი ფინანსური და მენეჯერული აღრიცხვის საფუძვლების ცოდნა.

ნაწილი I - ფინანსური აღრიცხვა

ფინანსური აღრიცხვა, როგორც ბიზნესის ენა

ბუღალტრული ინფორმაციის სისტემა წარმოადგენს ინფორმაციის მოპოვების, აღრიცხვისა და დაინტერესებულ პირებთან ამ ინფორმაციის გაცვლის პროცესთან ერთობლიობას. ინფორმაცია კომპანიის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ დაჯამებულია ფინანსურ უწყისებში, როგორცაა: მოგება-ზარალის(1), ბალანსის (2), ფულის მოძრაობის (3) და გაუნაწილებელი მოგების (4) უწყისები. ვინაიდან ეს უწყისები შეიცავენ სრულ ინფორმაცია ბიზნესის შესახებ, ფინანსურ აღრიცხვას ბიზნესის ენა ეწოდება. ნებისმიერი სფეროს მმართველი უნდა ერკვეოდეს ფინანსურ აღრიცხვაში, ვინაიდან ის ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის აღწერის საუკეთესო საშუალებას წარმოადგენს.

მენეჯერი ფინანსურ უწყისებს უყურებს არა როგორც ციფრებით გავსებულ ქაღალდის ფურცლებს, არამედ ის ხედავს ამ ციფრებში ჩაქსოვილ ინფორმაციას, ხედავს როგორ შეიცვალა აქტივები, დაფინანსების წყაროები და ა.შ.

ფინანსური ინფორმაცია ძირითად საინტერესოა იმ პირებისათვის, ვისაც გააჩნია ფინანსური დაინტერესება ორგანიზაციის მიმართ. ჩვენს შემთხვევაში ეს დაინტერესებული პირები „სტეიკჰოლდერები“ არიან საავადმყოფოების მმართველები, ექიმები, სხვა თანამშრომლები, მომწოდებლები, კრედიტორები, პაციენტები, მთავრობა, საზოგადოება. ამ პირთაგან ფინანსური ინფორმაცია ყველაზე ხშირად სჭირდებათ გარეშე პირებს მაგალითად, მომწოდებლებს, კრედიტორებს, პაციენტებს, მთავრობას.

ფინანსური აღრიცხვის ძირითადი პრინციპები

ფინანსური უწყისების შედგენის პირველი ეტაპია სააღრიცხვო ერთეულების ჩამოყალიბება, რადგან ფინანსური ანგარიშგება იწარმოება ცალკეული სააღრიცხვო ერთეულისთვის. მაგალითად, საავადმყოფოს შეუძლია აწარმოოს ანგარიშგება მთლიანი სისტემისთვის ან გამოყოფს და ანგარიშგება აწარმოოს ცალკე მთავარი საავადმყოფოსთვის და ცალკე მისი ფილიალებისთვის. ამ საკითხის გარკვევა განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია ფინანსური მდგომარეობის ანალიზის ჩატარების დროს.

ფინანსური აღრიცხვის ერთ-ერთი მთავარი პრინციპია უწყვეტობის პრინციპი. ეს ნიშნავს, რომ ორგანიზაციის საქმიანობა უნდა შეფასდეს არა მხოლოდ მიმდინარე მდგომარეობით, არამედ გასული და მომავალი პერიოდებისთვისაც. აქტივების შეფასება უნდა მოხდეს თავისი ისტორიული და არა საბაზრო(სალიკვიდაციო) ფასით. მაგალითად,

თუ საავადმყოფოს ბალანსზე ირიცხება 50 მილიონი ლარის საწოლები, მმართველობას არ შეუძლია აღრიცხოს ეს აქტივები 20 მილიონის ფასად, რასაც ცხვა დაწესებულება ამ საწოლებში, მათი სხვა დანიშნულებისათვის გამოყენების მიზნით.

პერიოდს, რომლისთვისაც ივსება ფინანსური უწყისები სააღრიცხვო პერიოდი ეწოდება. თუ ეს პერიოდი არ ემთხვევა ჩვეულებრივ კალენდარულ პერიოდს, მას ფისკალური პერიოდი ეწოდება (მაგალითად, თუ ორგანიზაცია აბარებს ბალანსს არა 31 დეკემბერს, არამედ პირობითად ავიღოთ, რომ ორგანიზაციის ფისკალური პერიოდი ემთხვევა 1 აპრილს).

ყველა ეკონომიკური მოვლენის აღწერის საფუძველია ფულადი ერთეული. საქართველოში ასეთ ერთეულს წარმოადგენს ლარი. ფინანსური უწყისების შედგენისას ძალიან დიდი მნიშვნელობა ენიჭება ობიექტურობის პრინციპს, რომელიც გულისხმობს, რომ ყველა ფინანსური ფუნქცია უტყუარია, ადვილად შესამოწმებელია და დაფუძნებულია რეალურ მონაცემებზე.

ფინანსური უწყისები მოვლენების შესახებ სრულ სურათს უნდა შეიცავდნენ(საჯაროობის პრინციპი). პროექტის შეფასებისას მენეჯერმა ყველაზე პესიმისტური შეფასება უნდა გააკეთოს(კონსერვატიზმის პრინციპი).

ზოგადად არსებობს ფინანსური აღრიცხვის 2 მეთოდი: საკასო და დარიცხვის. საკასო მეთოდით ეკონომიკური მოვლენის აღიარება ხდება მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ სახეზეა გარიგება. მაგალითად, თუ საავადმყოფომ შეიძინა 50 საწოლი და გადაიხადა 530 000 ლარი, ეს მოვლენა საკასო მეთოდის თანახმად იქნება აღიარებული, ხოლო თუ საწოლები შესყიდულია ღია ანგარიშზე, მაშინ საკასო მეთოდი ამ მოვლენას არ აღიარებს. დარიცხვის მეთოდის მიხედვით ეკონომიკური მოვლენის აღიარება მოხდება ყველა შემთხვევაში თუ ეს მოვლენა ჩაითვლება გატარებად.

ფინანსური უწყისები

ფინანსური უწყისებით ხდება ორგანიზაციის საქმიანობის შეფასება ფულად ერთეულებში. ყოველი ფინანსური უწყისი პასუხობს ორგანიზაციის საქმიანობასთან დაკავშირებულ გარკვეულ კითხვას. ქვემოთ მოყვანილი მაგალითები დაგვეხმარება გავერკვეთ ამ საკითხში.

მოგება-ზარალის უწყისი

ერთ-ერთი კითხვა, რომელიც ყველაზე ხშირად დაისმის ორგანიზაციის საქმიანობის შესახებ არის: მომგებიანია თუ არა ორგანიზაცია? ამ კითხვას რომ ვუპასუხოთ, ხელთ უნდა გვექონდეს ორგანიზაციის მოგება-ზარალის უწყისი, საბუთი, რომელშიც ასახულია ორგანიზაციის შემოსავლები, ხარჯები და მოგება ან ზარალი. ქვემოთ ნაჩვენებია სამკურნალო ცენტრის მოგება-ზარალის უწყისი

ცხრილი 1.1 სამკურნალო ცენტრი: მოგება-ზარალის უწყისი, დეკემბერი 2010 - 2011(ათასებში)

მოგება-ზარალის უწყისი	2011	2010
სერვისის წმინდა შემოსავალი:		
დაზღვევა	59130	49227
პაციენტები	102897	85664
გრანტები	102111	85009
სრული შემოსავალი	264138	219900
ხარჯები		
ხელფასი და მოგება		
სამედიცინო პერსონალი	109335	103501
ადმინისტრაციული პერსონალი	80000	50000
მარაგები		
სამედიცინო მარაგები	25850	25000
ადმინისტრაციული მარაგები	5002	3010
დაზღვევა	3498	3565
კომუნალური მომსახურება	1500	1000
სხვა ხარჯები ¹	1000	1000
ამორტიზაცია	4175	3550
უიმედო ვალის უზრუნველყოფა	3000	2700

¹ სხვა ხარჯები შეიცავს შეკეთების და ხელშეკრულების მომსახურების ხარჯებს.

მოგება	4575	3775
გადასახადები	5241	4560
მთლიანი ხარჯები	243175	201660
წმინდა შემოსავალი	20963	18240

ფინანსური უწყისების უმეტესობა შეიცავს ორი წლის ინფორმაციას. ფინანსური უწყისების სახელწოდებაში მითითებულია ორგანიზაციის დასახელება და პერიოდი, რომლისთვისაც უწყისი იყო შედგენილი. მოგება-ზარალის უწყისის ძირითად ნაწილაკებს წარმოადგენს ინფორმაცია ორგანიზაციის შემოსავლების, ხარჯების და წმინდა მოგების ან წმინდა ზარალის შესახებ.

შემოსავლები შეიცავს როგორც ფულად, ასევე არა ფულად შემოსავლებს გარკვეული პერიოდისთვის. ჯანდაცვის სფეროში შემოსავლები წარმოადგენს პაციენტებისგან მიღებულ გადასახადებს, გრანტებს, სადაზღვევო პოლისებიდან მიღებულ შემოსავლებს. შემოსავლების მისაღებად ორგანიზაციამ უნდა გაწიოს გარკვეული ხარჯები.

ხარჯები შეიცავს ადმინისტრაციული და სამედიცინო შტატის ხელფასებს, შენობა-ნაგებობების ცვეთის ხარჯს, სესხების საპროცენტო განაკვეთს, სადაზღვევო ხარჯებს, კომუნალურ გადასახადებს, მოგების და სხვა ტიპის გადასახადებს და ჯანდაცვის მომსახურების სხვა ხარჯებს. ხარჯების ზრდა ამცირებს წმინდა მოგებას ვინაიდან წმინდა მოგება წარმოადგენს შემოსავლების და ხარჯების ნაშთს:

შემოსავლები-ხარჯები=წმინდა მოგება(წმინდა ზარალი)

როგორც ვხედავთ საქმიანობის შედეგი შეიძლება იყოს, როგორც დადებითი ასევე უარყოფითი. თუ ორგანიზაციის შემოსავლები ხარჯებზე მეტია, ორგანიზაცია მუშაობს მოგებაზე, თუ პირიქით, მაშინ ზარალზე. წმინდა მოგება ბიზნეს-საქმიანობის მნიშვნელოვანი კრიტერიუმია. რაც უფრო მეტია წმინდა მოგება, მით უკეთესია ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობა ანუ მოგება-ზარალის უწყისი აჯამებს ორგანიზაციის მიერ მოგების გამომუშავების შესაძლებლობას.

ბალანსის უწყისი

მოგება-ზარალის უწყისი შეიცავს ინფორმაციას ორგანიზაციის ოპერაციების შესახებ, ის არ გვაძლევს საკმარის ინფორმაციას ორგანიზაციის რესურსების შესახებ და იმის შესახებ თუ როგორ არის დაფინანსებული ეს რესურსები. ამ ინფორმაციას შეიცავს ბალანსის უწყისი.

თუ მოგება ზარალის უწყისი იძლევა ინფორმაციას ორგანიზაციის საქმიანობის შესახებ გარკვეული პერიოდის განმავლობაში, ბალანსის უწყისი იძლევა ინფორმაციას ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობის შესახებ იმ პერიოდისთვის, როდესაც ბალანსის უწყისი იყო შედგენილი. ბალანსის უწყისი ყოველდღე იცვლება, ვინაიდან ორგანიზაცია ყოველდღიურად ახორციელებს საქმიანობას, ანუ იცვლება აქტივების შემადგენლობა ან ფულადი ღირებულება, იცვლება დაფინანსების სტრუქტურირება.

ბალანსის უწყისი წარმოადგენს ორგანიზაციის რესურსების(აქტივების), ორგანიზაციის ვალდებულებების და საკუთარი კაპიტალის ჩამონათვალს.

ნებისმიერი ბალანსის უწყისი შეიცავს შემდეგ ნაწილებს:

აქტივები	ვალდებულებები და საკუთარი კაპიტალი
მოკლევადიანი აქტივები	მოკლევადიანი ვალდებულებები
გრძელვადიანი აქტივები	გრძელვადიანი ვალდებულებები
	საკუთარი კაპიტალი
სულ აქტივები	სულ ვალდებულებები და საკუთარი კაპიტალი

აქტივები

აქტივები წარმოადგენს ორგანიზაციის რესურსების ჩამონათვალს ფულად ერთეულებში. აქტივები იყოფა 2 ნაწილად: მოკლევადიანი და გრძელვადიანი. ვალდებულებების და საკუთარი კაპიტალის ნაწილი აჩვენებს რით ფინანსდება ორგანიზაციის აქტივები(საკრედიტო სახსრებით თუი კომპანიის საკუთარი კაპიტალით). ვალდებულებები იყოფა მოკლევადიან(გადასახადი ერთი წლის განმავლობაში) და გრძელვადიან (გადასახადი ერთ წელზე მეტ პერიოდში) ვალდებულებებად.

ბალანსის ერთ-ერთ ყველაზე მნიშვნელოვანი თვისება არის ის, რომ მის მარჯვენა და მარცხენა ნაწილში ჩაწერილი მნიშვნელობები უნდა იყოს ერთმანეთის ტოლი ანუ უნდა იყოს დაცული ბალანსი მხარეებს შორის.

ქვემოთ მოცემულია ბუღალტრული ტოლობა, რომელიც ასახავს ბალანსის განტოლებას:

$$\text{აქტივები} = \text{ვალდებულება} + \text{საკუთარი კაპიტალი}$$

ვინაიდან ორგანიზაცია იხდის ჯერ ვალდებულებებს მოზიდულ თანხებზე და მერე ისტუმრებს საკუთარი კაპიტალის ვალს (გაცემს დივიდენდს მფლობელებზე) ვალდებულებები ჩაწერილია საკუთარი კაპიტალის წინ.

ცხრილში (1.2) ნაჩვენებია სამკურნალო ცენტრის ბალანსის უწყისი.

ცხრილი 1.2

აქტივები	2011	2010
მიმდინარე აქტივები	40 169.19	14 140
პაციენტისგან მისაღები ანგარიში	36 656.55	18 500
სამედიცინო სასაქონლო მარაგები	16 291.8	14 968
მთლიანი მიმდინარე აქტივები	93 117.54	47 608
ქონება, წარმოება, დანადგარები		
მიწა	31 050	30 009.5
შენობა-ნაგებობები	93 620	87 565
მთლიანი ფიქსირებული აქტივები	124 670	117 575.5
აკუმულირებული ამორტიზაცია	12 872	8 697
წმინდა ფიქსირებული აქტივები	111 798.8	108 878.5
სულ აქტივები	204 915.54	156 485.5
დავალიანება და მიმდინარე ვალდებულებები	2011	2010
თამასუქები	6 520	5 397
გადასახდელად წარდგენილი ანგარიში	7 395	6 950
დარიცხული ხარჯები	9 042	8 690
მთლიანი მიმდინარე ვალდებულებები	22 957	21 037
გრძელვადიანი ვალდებულებები	145 957	120 423
მთლიანი ვალდებულებები	1688 927	141 460
სულ აქტივები	35 988.54	15 025.5

აქტივები ქმნიან ეკონომიკურ მოგებას ობიექტისთვის. ცხრილი 1.2 აჩვენებს შემდეგ ანგარიშებს: ფული(1),წმინდა დებიტორული დავალიანება(2),სამედიცინო სასარგებლო მარაგები(3), მიწა(4), შენობა-ნაგებობები(5) და დარიცხული ცვეთა(6)

წმინდა ფულის ანგარიში არის ფული ორგანიზაციის სალაროში და ფული, რომელიც ირიცხება ორგანიზაციის ანგარიშზე ბანკში. ფული არის ყველაზე ლიკვიდური ანგარიში.

წმინდა დებიტორული დავალიანება წარმოადგენს ფულს, რომელიც კლიენტებმა უნდა გადაუხადონ ორგანიზაციის გაწეული მომსახურებისათვის (მაგალითად, ჩატარებული ოპერაციების ღირებულება)

წმინდა დავალიანება არის ნაშთი, რომელიც დარჩა ყველა ფასდაკლებების გამოკლების შემდეგ.

სამედიცინო სასაქონლო მარაგების ანგარიში ნიშნავს სასაქონლო მარაგების ღირებულებას გამოხატულ ფულად ერთეულებში. ორგანიზაციისთვის ზოგადად უმჯობესია მარაგების დაბალი მაჩვენებელი, თუმცა უნდა იყოს რაღაც გარკვეული რაოდენობა, რომელიც ყოველთვის ექნება ორგანიზაციას, რათა არ დაირღვეს სამუშაო პროცესი იმ შემთხვევაში თუ აუცილებელი გახდება დაუგეგმავი მომსახურების გაწევა ან მომწოდებელი შეაფერხებს მოწოდების პროცესს.

მიწა, შენობა-ნაგებობები, დანადგარები არის გრძელვადიანი (ფიქსირებული) აქტივები, რომლებიც ყოველთვის ჩაწერილია ბალანსის უწყისში შესყიდვის ფასად. დროთა განმავლობაში ამ აქტივებს ერიცხებათ ცვეთა, რომელიც იწერება სპეციალურ ანგარიშზე - დარიცხული ცვეთა. ეს ანგარიში არის ფიქსირებული აქტივების კონტრ-ანგარიში ანუ ამცირებს მას. შედეგად ჩვენ ვიღებთ წმინდა ფიქსირებული აქტივების ჯამს.

ვალდებულებები

ვალდებულებები არის დავალიანება კრედიტორების მიმართ. ვალდებულებებიც იყოფა მოკლევადიან და გრძელვადიან ვალდებულებებად. მოკლევადიანი ვალდებულება გასტუმრებული უნდა იყოს ერთი წლის განმავლობაში, ხოლო გრძელვადიანი-ერთ წელზე მეტ დროში.

საკუთარი კაპიტალი

აქტივების და ვალდებულებების ნაშთი არის საკუთარი კაპიტალი.

საკუთარი კაპიტალი (წმინდა აქტივები) = აქტივები-ვალდებულებები

ბალანსის ეს ნაწილი წარმოადგენს საწესდებო კაპიტალს პლიუს წმინდა შემოსავალი. ჩვენი სამკურნალო ცენტრის მაგალითზე 2011 წლის საკუთარი კაპიტალი (35988.54 ლარი) წარმოადგენს 2010 წლის საკუთარი კაპიტალის (15025.5 ლარი) და 2011 წლის წმინდა მოგების (20963 ლარი ჯამს).რაც უფრო მაღალია მიმდინარე წლის წმინდა შემოსავლები, მით მეტია საკუთარი კაპიტალი, ანუ ამით უკეთესია ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობა.

ფულის მოძრაობის უწყისი

ფულის მოძრაობის უწყისი არის შედარებით ახალი საბუთი ბუღალტრულ აღრიცხვაში. მისი შემოღების მიზეზი იყო ინტერესი იმის მიმართ, როგორ ნაწილდება ორგანიზაციის ფულადი ნაკადები. ეს უწყისი შედგება შემდეგი სამი ნაწილისაგან: ფული ოპერაციებიდან, ფული ინვესტიციებიდან და ფული დაფინანსებიდან.

ცხრილი 1.3. სამკურნალო ცენტრი: ფულის მოძრაობის უწყისი, დეკემბერი, 2011წელი(ათასებში)

ნაღდი ფული ოპერაციებიდან	6455
ფულის მიმოქცევა საინვესტიციო	
მიწის სრულყოფა	(1041)
დანადგარების შექმნა	(6055)
ნაღდი ფული ინვესტიციებიდან	(7096)
ფინანსური საქმიანობის ფულის მიმოქცევა	
ვალის გაზრდა	25547
თამასუქები	1123
ნაღდი ფული ფინანსირებიდან	26670
ნაღდი ფულის გაზრდა(შემცირება)	26029
ნაღდი ფული წლის დასაწყისში	14140
ნაღდი ფული წლის ბოლოს	40169

ფული ოპერაციებიდან

ფული ოპერაციებიდან წარმოადგენს ფულად ნაკადებს, რომლებიც შემოდის (ან იხარჯება) ორგანიზაციაში და უშუალოდ არის დაკავშირებული ორგანიზაციის

საქმიანობასთან. მაგალითად, პაციენტების მომსახურების გადასახადი, სასაქონლო მარაგების საფასური, კომუნალური გადასახადები და სხვა. უწყისის ეს ნაწილი აჩვენებს ორგანიზაციის ფულის გამომუშავების შესაძლებლობებს. ჩვენ მაგალითში ორგანიზაციის საოპერაციო ნაწილი აჩვენებს დადებითი ფულის ნაშთს (6.455.000 ლარი).

ფული ინვესტიციებიდან

უწყისის ეს ნაწილი გვიჩვენებს, როგორ ინვესტიციებს ანხორციელებს ორგანიზაცია. უარყოფითი ნიშნით იწერება თავისივე ორგანიზაციაში (ფიქსირებული აქტივების შესყიდვა) ან სხვა ორგანიზაციაში (სხვა ორგანიზაციის ნაწილის შესყიდვა) დაბანდებული ფული. ჩვენ მაგალითში ორგანიზაციის საინვესტიციო ნაწილი აჩვენებს დადებითი ფულის ნაშთს (7.095.500 ლარი) ეს თანხა დახარჯული იყო მიწის და დანადგარების შესყიდვაზე. თუ ორგანიზაცია მუშაობს ეფექტურად, ის უფრო მეტს აბანდებს ინვესტიციებში, ვიდრე იღებს ინვესტიციების გაყიდვიდან.

ფული დაფინანსებიდან

ფინანსური ნაწილი აჩვენებს, საიდან იყო მოზიდული თანხები საოპერაციო ან საინვესტიციო საქმიანობის დასაფინანსებლად. დადებითი ნიშნით აღირიცხება ფულის მოზიდვა და უარყოფითი ნიშნით ფულის გადახდა (ვალის გასტუმრება ან დივიდენდის გაცემა). ჩვენ მაგალითში ორგანიზაციის ფინანსური ნაწილი აჩვენებს დადებითი ფულის ნაშთს (26.670.000 ლარი). ამ თანხის ნაწილი აჩვენებს დადებითი ფულის ნაშთს ორგანიზაციის შიგნით (ფიქსირებული აქტივების შესყიდვაზე), ხოლო დანარჩენი ნაწილი იყო აღნიშნული ფულის ანგარიშზე. ეს ნიშნავს, რომ კომპანია ეფექტურად არ მუშაობს, ვინაიდან ეს ფული შეიძლება გახარჯულიყო სესხის გადასახდელად.

უწყისში ქვევიდან მესამე მწკრივი წარმოადგენს სამი ნაწილის დაჯამების შედეგს (2011 წელი, 26.029.200 ლარი). ეს ფული ემატება ფულს პერიოდის დასაწყისში და გვამღვეს ფულს პერიოდის ბოლოს (40.169.200 ლარი). ეს მონაცემი მეორდება ბალანსის უწყისში ფულის ანგარიშზე.

ფინანსური უწყისების ანალიზი

ყველაზე დიდ სირთულეს ალბათ წარმოადგენს ფინანსური უწყისების სწორი ინტერპრეტაცია. ამისთვის მენეჯერმა უნდა იცოდეს ფინანსური ანალიზი. არსებობს სამი ტიპის ანალიზი: ჰორიზონტალური, ვერტიკალური და კოეფიციენტური.

ჰორიზონტალური ანალიზი აჩვენებს ცვლილებას (ზრდას ან კლებას) რომელიმე პუნქტში. მაგალითად, ჩვენ შეგვიძლია შევადაროთ, როგორ შეიცვალა ორგანიზაციის შემოსავლები წლიდან წლამდე თუ გავყოფთ მეორე წლის შემოსავალს პირველი წლის შემოსავალზე. მაგალითად, ხელფასების ხარჯი 2011 წლისთვის შეიცვალა 5.6%-ით, რაც ნიშნავს იმას, რომ სახელფასო ხარჯი გაიზარდა 5.6%-ით წინა წელთან შედარებით. ეს ცვლილება შეიძლება იყოს გამოწვეული რამდენიმე მიზეზით: (1) ორგანიზაციამ გაზარდა თანამშრომელთა რაოდენობა, (2) გაზარდა არსებული თანამშრომლების ხელფასები, (3) ან ორივე ერთად. ასეთი ანალიზი შეიძლება გაკეთდეს სხვა ანგარიშებისთვისაც ყველა უწყისში. საბოლოო ჯამში მიღებული ინფორმაციის საფუძველზე ჩვენ შეგვიძლია შევიქმნათ შთაბეჭდილება ორგანიზაციის საქმიანობის შესახებ.

ვერტიკალური ანალიზი ადარებს უწყისის მუხლებს ერთმანეთთან. მაგალითად, წმინდა მოგების შეფარდება წმინდა შემოსავლებთან, ან ხელფასების ხარჯის შეფარდება წმინდა შემოსავლებთან. ამ ანალიზის შედეგად შეგვიძლია გავაანალიზოთ ორგანიზაციის შიდა საქმიანობა, ხარჯების სტრუქტურა და ა.შ. მაგალითად 2011წლის ხელფასების წარმოადგენს მთლიანი შემოსავლების 71.7%, ხოლო წმინდა შემოსავლები მთლიანი შემოსავლების მხოლოდ 7.9% შეადგენს.

კოეფიციენტური ანალიზი გვებმარება შევადაროთ ორგანიზაციული საქმიანობა არა მარტო ერთი უწყისის ფარგლებში, არამედ სხვა ორგანიზაციებთან (კონკურენტებთან) შედარებით. არსებობს რამდენიმე ტიპის კოეფიციენტი: ლიკვიდურობის, აქტივების მართვის, სესხის მართვის და მომგებიანობის.

ლიკვიდურობის კოეფიციენტი აჩვენებს ორგანიზაციის უნარს გაისტუმროს მოკლე ვადიანი ვალდებულებები.

მიმდინარე კოეფიციენტი=მიმდინარე აქტივების ჯამი/მიმდინარე ვალდებულებების ჯამი.

სამკურნალო ცენტრის 2011 წლის მიმდინარე კოეფიციენტი უდრის 4.06. ეს ნიშნავს, რომ ორგანიზაციას შესწევს უნარი 4-ჯერ გაისტუმროს მიმდინარე მოკლე ვადიანი ვალდებულებები.

აქტივების მართვის კოეფიციენტები

საშუალო მოგროვების პერიოდი აჩვენებს საშუალოდ რამდენ ხანში იხდიან პაციენტები დავალიანებას. რაც უფრო დაბალია კოეფიციენტი მით უკეთესია ორგანიზაციის ფინანსური მდგომარეობა.

საშუალო მოგროვების პერიოდი= წმინდა დებიტორული დავალიანება *365/წმინდა შემოსავლები.

სამკურნალო ცენტრის 2011წლის კოეფიციენტი უდრის 51. ანუ საშუალოდ 51 დღის განმავლობაში საავადმყოფო ელოდება თანხების ჩარიცხვას.

აქტივების ბრუნვის კოეფიციენტი=წმინდა შემოსავლები/აქტივების ჯამი.

ეს კოეფიციენტი აჩვენებს რამდენად ეფექტურად მართავს ორგანიზაცია თავის აქტივებს. რაც უფრო მაღალია კოეფიციენტი მით უკეთესია. 2011 წლის კოეფიციენტი შეადგენს 1.29, რაც იმას ნიშნავს, რომ აქტივების 1 ლარზე ორგანიზაციას აქვს 1.29 ლარი შემოსავალი.

ფიქსირებული აქტივების ბრუნვის კოეფიციენტი=შემოსავლები/წმინდა ფიქსირებული აქტივები.

ეს კოეფიციენტები აჩვენებს, რამდენად ეფექტურად მართავს ორგანიზაცია თავის ფიქსირებულ აქტივებს. რაც უფრო მაღალია კოეფიციენტი, მით უკეთესია. 2011 წლის კოეფიციენტი შეადგენს 2.36, რაც ნიშნავს იმას რომ ორგანიზაციას აქტივების 1 ლარზე 2.36 ლარი შემოსავალი ექნება.

მარაგების ბრუნვის კოეფიციენტები=შემოსავლები/მარაგების ჯამი.

ეს კოეფიციენტი აჩვენებს მარაგების ბრუნვას შემოსავლებთან მიმართებაში. დაბალი მაჩვენებელი ნიშნავს მარაგების გადაჭარბებას 2011 წლის კოეფიციენტი უდრის 16.21, რაც ნიშნავს იმას რომ წლის განმავლობაში ორგანიზაციაში მარაგების ბრუნვა მოხდა 16.21-ჯერ წლიური შემოსავლების მისაღებად.

მომგებიანობის კოეფიციენტები

მომგებიანობის კოეფიციენტები აჩვენებენ ორგანიზაციის უნარს გამოიმუშაოს მოგება. ყველაზე მნიშვნელობა ამ კოეფიციენტებში არის (1) წმინდა მოგების მარჯა, (2) ამონაგები აქტივებზე, (3) ამონაგები საკუთარ კაპიტალზე.

წმინდა მოგების მარჯა=წმინდა მოგება/შემოსავლები.

მაღალი მაჩვენებელი ნიშნავს მაღალ შემოსავლიანობას და ეფექტურობას. 2011 წლის მაჩვენებელი უდრის 7.94%, რაც იმას ნიშნავს, რომ ერთი ლარი შემოსავლებიდან 7.94 თეთრი წარმოადგენს წმინდა მოგებას.

ამონაგები აქტივებზე=წმინდა მოგება/აქტივების ჯამი.

ეს კოეფიციენტი ადარებს წმინდა მოგებას აქტივების ჯამთან. 2011 წლის მაჩვენებელი უდრის 10.23% რაც იმას ნიშნავს, რომ აქტივების 1 ლარზე წმინდა შემოსავალი შეადგენს 10.23 თეთრს.

ამონაგები საკუთარ კაპიტალზე=წმინდა მოგება/საკუთარი კაპიტალის ჯამი

ეს კოეფიციენტი ადარებს წმინდა მოგებას ინვესტირებულ კაპიტალზე. 2011 წლის მაჩვენებელი უდრის 58.25%, რაც იმას ნიშნავს, რომ ინვესტირებული კაპიტალის თითო ლარზე წმინდა შემოსავლიანობა შეადგენს 58.25 თეთრს.

სესხის მართვის კოეფიციენტი

სესხის მართვის კოეფიციენტი=სესხის ჯამი/საკუთარ კაპიტალი

ეს კოეფიციენტი გვიჩვენებს ორგანიზაციის კაპიტალის სტრუქტურას ანუ საიდან არის მოზიდული სახსრები აქტივების დასაფინანსებლად. ჩვეულებრივ, რაც უფრო მაღალია ეს მაჩვენებელი, მით უფრო რისკიანია ორგანიზაციის საქმიანობა, ვინაიდან დაბალი შემოსავლების შემთხვევაში კომპანიას სესხის პროცენტის გადახდის საშუალება არ ექნება და ორგანიზაციას ბანკროტად გამოაცხადებენ.

ჩვენი მაგალითის შემთხვევაში ეს კოეფიციენტი უდრის 4.69, რაც იმას ნიშნავს, რომ 5.69 დაფინანსდა 4.69 ლარის სესხით და 1 ლარის საკუთარი კაპიტალით. ტიპური ორგანიზაციისთვის ეს საკმაოდ შემაშფოთებელი ფაქტია.

ოპერაციული მაჩვენებლები

ზემოთ აღნიშნული კოეფიციენტები შეიძება მარტივად გამოვიყენოთ ნებისმიერი ორგანიზაციის ანალიზისთვის, ხოლო შემდეგ მოცემული კოეფიციენტები გამოვიყენოთ მხოლოდ ჯანდაცვის სფეროში კერძოდ საავადმყოფოებში.

საავადმყოფოში განთავსების საშუალო ხანგრძლივობა=პაციენტ-დღეების რაოდენობა/მომსახურების გადასახადების რაოდენობა.

ეს კოეფიციენტი ითვლის საშუალოდ რამდენ ხანს რჩება საშუალო პაციენტი საავადმყოფოში. რა თქმა უნდა, რაც უფრო დაბალია ეს მაჩვენებელი, მით უკეთესია,

ვინაიდან მცირდება საავადმყოფოს დანახარჯები. მაგალითად, აშშ-ში 2008 წლის მაჩვენებელი იყო 3.71.

საწოლების გამოყენების კოეფიციენტი=პაციენტ-დღეების რაოდენობა/365*საწოლების რაოდენობაზე.

ეს მაჩვენებელი გვიჩვენებს, რამდენად კარგად იყენებს საავადმყოფო თავის სიმძლავრეებს. რაც უფრო მაღალია მაჩვენებელი მით უკეთესია საავადმყოფოსთვის.

მაგალითად, აშშ-ში 2008 წლის მაჩვენებელი იყო 57.74.

პოლიკლინიკის შემოსავლების წილი მთლიან შემოსავლებში=პოლიკლინიკის შემოსავლების/მთლიანი შემოსავლები.

ამ კოეფიციენტით იზომება პოლიკლინიკის შემოსავლების პროპორცია მთლიან შემოსავლებში. სასურველია მაღალი მაჩვენებელი და ეს ნიშნავს, რომ ორგანიზაცია უფრო ორიენტირებულია დაავადების პრევენციაზე, ვიდრე მის მკურნალობაზე. მაგალითად, აშშ-ში 2008 წლის მაჩვენებელი იყო 45.18.

მთლიანი განაკვეთის ექვივალენტი თითო დაკავებულ საწოლზე

ამ კოეფიციენტით იზომება თანამშრომლების რაოდენობა, რომელიც საშუალოდ თითო პაციენტს ემსახურება. დაუშვათ ორგანიზაციაში მუშაობს 20 ექიმი მთლიან განაკვეთზე და 10 ნახევარ განაკვეთზე. მაშინ მთლიანი განაკვეთის ექვივალენტი უდრის $(20+10/2=25)$. თუ გავყოფთ დაკავებული საწოლების რაოდენობაზე მივიღებთ თანამშრომლების რაოდენობას, რომელიც უვლის თითო პაციენტს. მაგალითად, აშშ-ში ეს მაჩვენებელი მერყეობს 3.5-5.8.

ნაწილი II - აღრიცხვა მენეჯერებისათვის

მენეჯერებისთვის აღრიცხვის ცოდნა აუცილებელია, ვინაიდან ის საშუალებას იძლევა უკეთესად დავგეგმოთ, გავაუმჯობესოთ და მივიღოთ უკეთესი გადაწყვეტილება. აღრიცხვის მიზანია მომავლის უკეთესად მართვა. აღრიცხვაში ძირითადი ადგილი ეთმობა ხარჯის აღრიცხვას.

ხარჯი არის რესურსის ღირებულება, რომელსაც ვთმობთ მიმდინარე ან მომავალი სარგებლობისთვის. რა არის იმ წიგნის ხარჯი, რომელიც ჩვენ შევიძინეთ წინა თვეში ? თუ წიგნის ფასი იყო 10 ლარი, შეგვიძლია ვთქვათ, რომ მისი ხარჯი უდრის 10 ლარს. დავთმეთ 10 ლარი (ფულადი რესურსი) იმისთვის, რომ გვეყიდა ეს წიგნი.

ალტერნატიული დანახარჯი

მმართველს მუდმივად უწევს სხვადასხვა გადაწყვეტილებების მიღება. მაგრამ იმისთვის, რომ საუკეთესო გადაწყვეტილება მივიღოთ, უნდა: (1) გვქონდეს სრული ინფორმაცია, (2) და ამ ინფორმაციაზე დაყრდნობით უნდა გავაკეთოთ ალტერნატიული ქმედების ანალიზი. გახსოვდეთ, რომ ინფორმაციის მოძიება და ანალიზის გაკეთება დაკავშირებულია დამატებით ხარჯებთან. ალტერნატიული დანახარჯი არის საუკეთესო ალტერნატიული გადაწყვეტილების ღირებულება, რომელზეც უარი ვთქვით იმის გამო, რომ მივიღეთ სხვა გადაწყვეტილება. მაგალითად, თქვენ განიხილავთ დასაქმების სხვადასხვა შემოთავაზებებს. შემოთავაზება 1 გთავაზობთ 500 ლარს ყოველთვიურად, შემოთავაზება 2 გთავაზობთ 600 ლარს ყოველთვიურად, შემოთავაზება 3 გთავაზობთ 450 ლარს ყოველთვიურად. ამასთან ერთად, შემოთავაზება 1 გთავაზობთ თქვენ და თქვენს ოჯახს დამატებით სარგებელს სამედიცინო დაზღვევის სახით. რომელ შემოთავაზებას აირჩევთ? თუ მხედველობაში მივიღებთ მხოლოდ ფულად სარგებელს, მაშინ შემოთავაზება 2 საუკეთესოა. ხოლო თუ ფულად სარგებელს კიდევ დაუმატებთ არაფულად სარგებელს (სამედიცინო დაზღვევა), მაშინ შემოთავაზება 1 იქნება საუკეთესო. ამ შემთხვევაში, ალტერნატიული დანახარჯი იქნება 11.000 ლარი (შემოთავაზება 2-ის ხელფასი და არაფულადი სარგებელი).

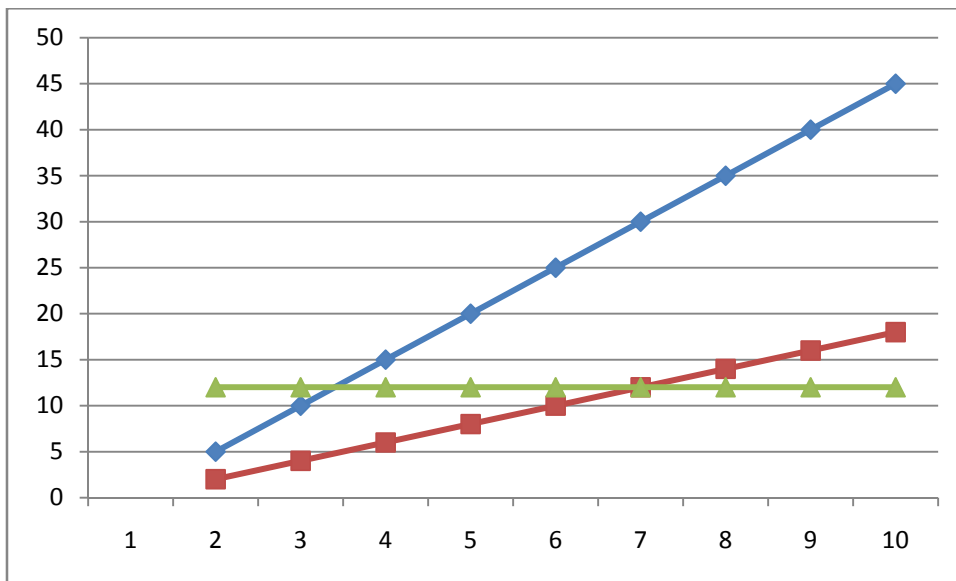
ხარჯების ბუნება

თავისი ბუნებიდან გამომდინარე ხარჯები იყოფა სამ კატეგორიად: ფიქსირებული, ცვლადი და შერეული.

ფიქსირებული ხარჯები

ფიქსირებული ხარჯი არ იცვლება გაწეული მომსახურების რაოდენობის ცვლილებასთან ერთად. მაგალითად: თუ საავადმყოფოს მმართველი იჯარით იღებს დანადგარს, ამ დანადგარის ხარჯი (ფიქსირებული ხარჯი) არ არის დამოკიდებული იმაზე, თუ რა რაოდენობის პაციენტებს მოემსახურებიან ამ დანადგარზე: 10-ს თუ 110-ს. ზოგადად, ფიქსირებულ ხარჯებად ითვლება სამედიცინო შტატის ხელფასები, საპროცენტო დაკავშირებული პაციენტების რაოდენობასთან, რომელსაც ემსახურება საავადმყოფო (იხილეთ ნახაზი 2.1).

ნახაზი 2.1. ხარჯების ბუნება: ფიქსირებული, ცვლადი და შერეული ხარჯები.



ნახაზზე 2.1 ნაჩვენებია ფიქსირებული ხარჯები (მწვანე ხაზი) არ იცვლება რაოდენობის შეცვლასთან ერთად. მთავარი დასკვნა, რომელიც შეგვიძლია გავარკვიოთ, არის წარმოების მოცულობის ზრდით გამოწვეული ეკონომია. რაც იმას ნიშნავს, რომ წარმოების მოცულობის ზრდის შემთხვევაში ერთეულის ხარჯი მცირდება.

ერთეულის ფიქსირებული ხარჯი = ფიქსირებული ხარჯის ჯამი / წარმოებული მოცულობა

მაგალითად, საავადმყოფომ შეიძინა ახალი დანადგარი სასწრაფო დახმარებისთვის. ამ დანადგარის ხარჯი 60.000 ლარია. რა იქნება ამ დანადგარზე გაწეული საშუალო მომსახურების ხარჯი? განვიხილოთ სამი შემთხვევა: (1) დანადგარი 600-ჯერ იყო გამოყენებული, (2) 100-ჯერ და (3) 0-ჯერ ანუ საერთოდ არ იყო გამოყენებული. შედეგები ნაჩვენებია ცხრილში 2.1

ცხრილი 2.1

ფიქსირებული ხარჯის ჯამი	პაციენტების რაოდენობა	გაწეული მომსახურების ფიქსირებული ხარჯი
60,000	0	განუსაზღვრელია
60,000	100	600
60,000	600	100

ცხრილიდან ჩანს, რომ რაც უფრო მეტია გაწეული მომსახურების მოცულობა, მით უფრო მცირეა თითო მომსახურების ხარჯი, თუმცა ფიქსირებული ხარჯის ჯამი უცვლელი

რჩება. ფიქსირებული ხარჯის ძირითადი სუსტი წერტილი ის არის, რომ ფიქსირებული ხარჯები არსებობს მაშინაც, როცა ორგანიზაცია არ ფუნქციონირებს (თუ საავადმყოფოში მიმდინარეობს რემონტი, პაციენტების მიღება შეუძლებელია, თუმცა შტატი და მმართველები მაინც იღებენ ხელფასს).

ცვლადი ხარჯი

ეს ხარჯები წარმოიქმნება მხოლოდ წარმოების შემთხვევაში და პროპორციულადაა დაკავშირებული წარმოების მოცულობასთან.

ცვლადი ხარჯის ჯამი = ერთი მომსახურების ცვლადი ხარჯი * მომსახურების მოცულობა

მაგალითად, რაც უფრო დიდ ხანს რჩება პაციენტი საავადმყოფოში, მით უფრო მეტია საავადმყოფოს ხარჯი (ბინტი, ბამბა, წამლები).

შერეული ხარჯი

შერეული ხარჯი არის ცვლადი და ფიქსირებული ხარჯების ჰიბრიდი. შერეული ხარჯის მაგალითებია: ექიმის ხელფასი, რომელიც დამოკიდებულია ჩატარებული ოპერაციების რაოდენობასთან (50 ლარი თითო ჩატარებულ ოპერაციაზე).

მთლიანი ხარჯი

მთლიანი ხარჯი არის ყველა ხარჯის ჯამი. მათემატიკურად მთლიანი ხარჯის ფუნქცია განისაზღვრება შემდეგნაირად:

მთლიანი ხარჯი = ფიქსირებული ხარჯი + ცვლადი ხარჯის ჯამი,

მთლიანი ხარჯი = ფიქსირებული ხარჯი + ერთი მომსახურების ცვლადი ხარჯი * მომსახურების მოცულობა,

$$TC = TFC + (UVC * Q) \quad (2.1)$$

სადაც

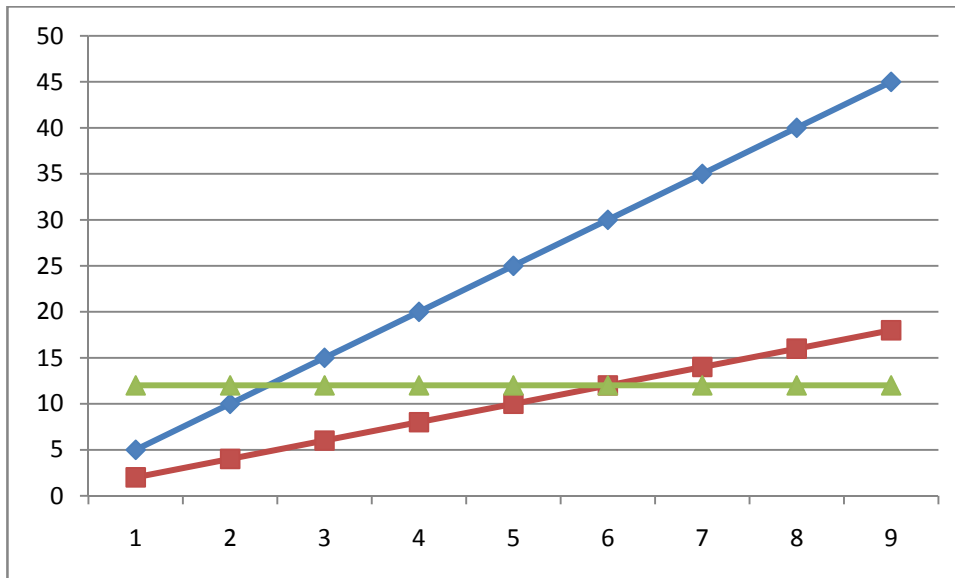
TC არის მთლიანი ხარჯი

Q არის მომსახურების რაოდენობა

TFC არის ფიქსირებული ხარჯი

UVC არის ერთი მომსახურების ცვლადი ხარჯი

ნახაზი 2.2 ხარჯების ბუნება: ფიქსირებული, ცვლადი და მთლიანი ხარჯი



განტოლება 2.1-ს ეწოდება მთლიანი ხარჯის ფუნქცია. ფუნქცია აჩვენებს, რომ მთლიანი ხარჯი პირდაპირ დამოკიდებულია მომსახურების მოცულობასთან.

განვიხილოთ შემდეგ მაგალითი. წარმოვიდგინოთ, რომ საავადმყოფოს შეუძლია მოემსახუროს წელიწადში (1) 20,000, (2) 25,000, ან (3) 30,000 პაციენტს. ფიქსირებული ხარჯი უდრის 2,577,000 ლარს, ხოლო ცვლადი ხარჯი თითო პაციენტზე უდრის 14,70 ლარს.

20.000 პაციენტი

მთლიანი ხარჯები= $2.577.000+(14.7 \cdot \text{პაციენტების რაოდენობა})$

რაოდენობა)= $2.577.000+(14.7 \cdot 20.000)=2.871.000$

საშუალო ხარჯი ერთ პაციენტზე=მთლიანი ხარჯი/პაციენტების

რაოდენობა= $2.871.000/20.000=143.55$

25.000 პაციენტი

მთლიანი ხარჯი= $2.577.000+(14.7 \cdot \text{პაციენტების რაოდენობა})=2.577.000+(14.7 \cdot 25.000)=2.944.500$

საშუალო ხარჯი ერთ პაციენტზე=მთლიანი ხარჯი/პაციენტების

რაოდენობა= $2.944.500/25.000=117.78$

30.000 პაციენტი

მთლიანი ხარჯი= $2.577.000+(14.7 \cdot \text{პაციენტების რაოდენობა})=2.577.000+(14.7 \cdot 30.000)=3.018.000$

საშუალო ხარჯი ერთ პაციენტზე=მთლიანი ხარჯი/პაციენტების

რაოდენობა= $3.018.000/30.000=100.60$

როგორც ჩანს, რაოდენობის ზრდა იწვევს მთლიანი ხარჯის ზრდას, თუმცა ამავდროულად საშუალო ხარჯი ერთ პაციენტზე კლებულობს. ხარჯის ფუნქციას რომ დავუმატოთ შემოსავალი, ანალიზი უფრო სრულყოფილი იქნება. დავუშვათ, რომ ერთი პაციენტი საშუალოდ იხდის 117.78 ლარს გარკვეულ მომსახურებაში. მაშინ ჩვენ მივიღებთ შემდეგ სურათს:

წმინდა მოგება=შემოსავალს-ხარჯი

წმინდა მოგება=საშუალო ფასი*პაციენტების რაოდენობა-(ფიქსირებული ხარჯი + გაწეული მომსახურების ერთეულის ცვლადის ხარჯი*გაწეული მომსახურების მოცულობა)

თუ საშუალო ფასი არის 117.78 ლარი, პაციენტების რაოდენობა 20 000 , ფიქსირებული ხარჯი 2 577 000 ლარი და თითო მომსახურების ცვლადი ხარჯი 14.7 ლარი, მაშინ წმინდა შემოსავალი უდრის

$$\text{წმინდა მოგება} = 117.78 * 20\,000 - (2\,577\,000 + (14.7 * 20\,000)) = -515\,400 \text{ ლარი}$$

შემოსავლების და ხარჯის ფუნქციების გადაკვეთის წერტილს ეწოდება ნულოვანი მოგების წერტილი. ეს წერტილი გვიჩვენებს მომსახურების იმ მინიმალურ რაოდენობას , რომელიც ორგანიზაციამ უნდა გაუწიოს მომხმარებლებს, რათა მხოლოდ დაფაროს თავისი ხარჯები. ამ წერტილის ზევით მომსახურების ზრდა ყოველი ერთეულით ნიშნავს მოგებას ორგანიზაციისთვის.

ნულოვანი მოგების წერტილი განისაზღვრება შემდეგი ფუნქციით

$$Q = FC / (P - VC)$$

სადაც

Q არის ნულოვანი წერტილის რაოდენობა

FC არის ფიქსირებული ხარჯის ჯამი

P არის მომსახურების ფასი

VC არის ერთი მომსახურების ცვლადი ხარჯი

ხარჯის გადანაწილება

ხარჯის გადანაწილება ძალიან მნიშვნელოვანია ორგანიზაციისთვის , ვინაიდან ის საბოლოო ჯამში ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის ეფექტურობასა და შემოსავლიანობაზე. ხარჯის გადანაწილების დროს მმართველმა უნდა განასხვავოს ერთმანეთისგან პირდაპირი და ზედნადები ხარჯები.

პირდაპირი ხარჯი არის პირდაპირი მასალების და შრომის ხარჯი, რომელიც უშუალოდ წარმოიქმნება მომსახურების დროს. ასეთი ხარჯი არის ქირურგის ხელფასი ჩატარებული ოპერაციისთვის, ოპერაციის დროს დახარჯული სამედიცინო მასალები და სხვა.

ზედნადები ხარჯი არის ისეთი ხარჯი, რომელიც წარმოიქმნება ორგანიზაციის მუშაობის პროცესში , მაგრამ უნდა იყოს შეყვანილი პროდუქტის ღირებულების გამოთვლის დროს. მაგალითად, ზედნადები ხარჯი არის ადმინისტრაციული შტატის ხელფასები,

კომუნალური დანახარჯები, რომელიც არ არის უშუალოდ დაკავშირებული პაციენტების მომსახურებასთან, დაზღვევის ხარჯი და სხვ. სწორედ ამ ხარჯების გადანაწილება იწვევს ყველაზე დიდ სირთულეებს ხარჯის გადანაწილების პროცესში. მაგალითად, როგორ გადავანაწილოთ მთავარი ექიმის ხელფასი სხვადასხვა განყოფილებებზე? გავყოთ მისი ხელფასი დეპარტამენტების რაოდენობაზე? თუ გადავანაწილოთ მისი ხელფასი ყოველი დეპარტამენტის წმინდა მოგების თითო ლარზე, ან პაციენტების რაოდენობაზე? ნებისმიერი გადაწყვეტილება, თუ ის არასწორად არის მიღებული, ცვლის მომსახურების ხარჯის ღირებულებას და შესაბამისად, მომსახურების ფასს (ხელოვნურად ზრდის ან ხელოვნურად ამცირებს).

ამ პრობლემის გადასაწყვეტად მმართველმა უნდა იცოდეს ზედნადები ხარჯის გადანაწილების ტაქტიკა.

უპირველეს ყოვლისა, მმართველმა უნდა ჩამოაყალიბოს, რა არის ამა თუ იმ ხარჯის გამომწვევი მიზეზი. მაგალითად, ზედნადები ხარჯის გამომწვევი მიზეზი შეიძლება იყოს დანადგარის მუშაობის დრო (ზედნადები ხარჯი - მანქანა დანადგარის ცვეთის ხარჯი), ან გაწეული მომსახურების რაოდენობა (ზედნადები ხარჯი - ადმინისტრაციული პერსონალის ხელფასები). მას შემდეგ, რაც ხარჯის გამომწვევი მიზეზი დადგინდება, მმართველმა უნდა დაახლოებით დაგეგმოს მოსალოდნელი ხარჯის რაოდენობა და გამოთვალოს ზედნადები ხარჯის ნორმა.

ზედნადები ხარჯის ნორმა = დაგეგმილი ხარჯი / ზედნადების მიზეზის რაოდენობა

მაგალითად, ბუღალტერიის განყოფილების წლიური ხარჯი (ხელფასები, საკანცელარიო ნივთები, კომუნალური ხარჯი და სხვა) შეადგენს 140.000 ლარს. თუ საავადმყოფო შედგება 4 განყოფილებისგან და მმართველმა იანგარიშა, რომ წლის განმავლობაში საშუალოდ საავადმყოფოში ტარდება 56000 ოპერაცია, როგორ გადანაწილდეს ბუღალტერიის ხარჯი ამ დეპარტამენტებზე? თუ დავუშვებთ, რომ ჩატარებული ოპერაციები იწვევენ საბუღალტრო ხარჯის ზრდას, მაშინ ამ ზედნადების ნორმა უნდა შემდეგნაირად გამოვითვალოთ:

$$140.000 / 56.000 = 2.5$$

ანუ თითო ჩატარებული ოპერაცია იწვევს 2.5 ლარის საბუღალტრო ხარჯს.

შემდეგ მმართველი უბრალოდ ანაწილებს მთლიან ხარჯს დეპარტამენტებზე მიღებული ნორმიდან და ჩატარებული ოპერაციების რაოდენობიდან გამომდინარე:

დეპარტამენტი 1 15.000 ოპერაცია

დეპარტამენტი 2 23.000 ოპერაცია

დეპარტამენტი 3 10.000 ოპერაცია

დეპარტამენტი 4 8.000 ოპერაცია

დეპარტამენტი 1	15.000 ოპერაცია	*	2.5	=	37.500 ლარი
დეპარტამენტი 2	23.000 ოპერაცია	*	2.5	=	57.500 ლარი
დეპარტამენტი 3	10.000 ოპერაცია	*	2.5	=	25.000 ლარი
დეპარტამენტი 4	8.000 ოპერაცია	*	2.5	=	20.000 ლარი

მთლიანი ხარჯი 140.000 ლარი

ორგანიზაციული წყობა

ნებისმიერი ორგანიზაციის ნორმალური ფუნქციონირებისათვის გრძელვადიან პერსპექტივაში არსებითი მნიშვნელობა აქვს სწორად განსაზღვრულ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელსაც ქვია ორგანიზაციული წყობა (არქიტექტურა).

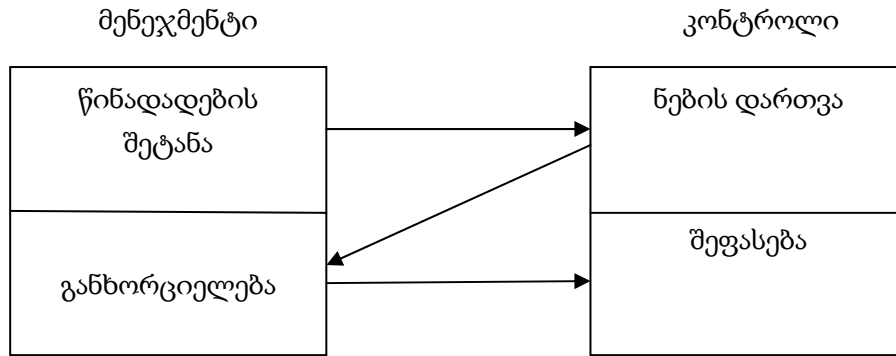
ორგანიზაციის ეფექტურობისთვის აუცილებელია ისეთი მექანიზმების შექმნა, რომელიც გამიჯნავს უფლებამოსილებებს, გაზომავს მუშაობას და შეაფასებს მუშაობას.

მართვა და კონტროლი

ორგანიზაციაში ყოველთვის გამიჯნული უნდა იყოს შემდეგი ფუნქციები: მართვა და კონტროლი. თუ ეს არ ხდება, მაშინ სახეზეა ტიპური პრობლემა, რომელიც გამოისახება იმაში, რომ ერთი და იგივე პიროვნება იღებს გადაწყვეტილებებს, ახორციელებს მათ და აფასებს თავისივე მუშაობას.

თუ ეს ფუნქციები გამიჯნულია, მაშინ მართვა ეხება ისეთ ასპექტებს, როგორცაა წინადადების (პროექტის) შემოთავაზება და განხორციელება, ხოლო კონტროლი შეიცავს ასეთ ფუნქციებს, როგორცაა: წინადადებაზე ნების დართვა და მიღებული შედეგების შემდგომი შემოწმება. მაგალითად, განვიხილოთ ასეთი სიტუაცია - ახალი თანამშრომლის აყვანა:

- (1) მენეჯერი შემოდის წინადადებით ახალი თანამშრომლის დაქირავების შესახებ;
- (2) კონტროლი ნებას დართავს ახალი თანამშრომლის დაქირავებაზე;
- (3) მენეჯერს აჰყავს ახალი თანამშრომელი;
- (4) კონტროლი პერიოდულად აფასებს ახალ თანამშრომელს, რომ დაადგინოს, რამდენად სწორი გადაწყვეტილება იყო მისი დაქირავება?



მუშაობის გაზომვა

ეს სისტემა შეიცავს მუშაობის როგორც ფინანსურ, ასევე არაფინანსურ ინდიკატორებს. არაფინანსური ინდიკატორებია, მაგალითად, სამედიცინო მასალების დროული მიწოდება, შეკვეთების დროულად შესრულება, საავადმყოფოს უნარი შეასრულოს გეგმა, ექიმების წასვლა სამსახურიდან, პაციენტების ჩივილი. ფინანსური ინდიკატორები შეიძლება იყოს წმინდა მოგება, ან ხარჯი თითო ოპერაციაზე.

მუშაობის შეფასება

ეს სისტემა შეიცავს, როგორც ობიექტურ, ასევე სუბიექტურ მაჩვენებლებს. ობიექტური მაჩვენებლებია, მაგალითად ხელფასის მიზმა თითოეულ გაწეულ მომსახურებაზე. სუბიექტური მაჩვენებლებია, მაგალითად გაუმჯობესებული ატმოსფერო და ურთიერთობები თანამშრომლებს შორის. შეფასების შემდგომი ეტაპი არის დაფასება ანუ კარგი მუშაობისთვის თანამშრომლის დაჯილდოება ან დასჯა ცუდი მუშაობის შემთხვევაში. დაფასებისთვის შეიძლება გამოვიყენოთ, როგორც ფულადი, ასევე არაფულადი ჯილდოები.

ნაწილი III - ბიუჯეტი

დაგეგმარება და ბიუჯეტი ნებისმიერი სტრატეგიული გეგმის ძირითადი ნაწილია და ასრულებს რამდენიმე ფუნქციას ორგანიზაციაში:

1. აიძულებს მენეჯმენტს დაგეგმოს საქმიანობა;
2. იძლევა ინფორმაციას, რომელიც შემდგომ გადაწყვეტილების ხარისხს აამაღლებს;
3. აყალიბებს შეფასების სტანდარტს;

4. აუმჯობესებს კომუნიკაციას და კოორდინაციას ორგანიზაციაში.

არსებობს ბიუჯეტის შედგენის ორი ძირითადი მიდგომა: კოოპერაციული და ავტოკრატული. პირველ შემთხვევაში ორგანიზაციის სხვადასხვა დეპარტამენტები ადგენენ თავის ბიუჯეტებს და შემდეგ აწვდიან ამ ბიუჯეტებს მმართველობა. მეორე შემთხვევაში მმართველები თვითონ ადგენენ ბიუჯეტის ძირითად ნაწილებს, რომლიც მერე ნაწილდება ორგანიზაციის დეპარტამენტებზე.

დასავლეთის ქვეყნებში უფრო განვითარებულია პირველი მიდგომა, ხოლო მეორე უფრო გავრცელებულია განვითარებად ქვეყნებში. პირველი მეთოდის უპირატესობა იმაში მდგომარეობს, რომ მმართველს უფრო მეტი დრო რჩება სტრატეგიული დაგეგმარებისათვის.

მარტივი ბიუჯეტის შედგენა

ბიუჯეტი შედგება ოპერაციული და ფინანსური ნაწილისაგან:

ოპერაციული ნაწილი შედგება:

- პირდაპირი მასალების ბიუჯეტი
- პირდაპირი შრომის ბიუჯეტი (სამედიცინო პერსონალი ხელფასები)
- ადმინისტრაციული ხარჯების ბიუჯეტი (ზედნადების ბიუჯეტი)
- გაწეული მომსახურების თვითღირებულების ბიუჯეტი

ფინანსური ნაწილი შედგება:

- ფულის ბიუჯეტი
- ბალანსის უწყისის ბიუჯეტი
- მოგება-ზარალის უწყისის ბიუჯეტი
- ფულის მოძრაობის უწყისის ბიუჯეტი

ცხრილი 2.1. შემოსავლების ბიუჯეტი

სავარაუდო შემოსავლები		
ოპერაციების რიცხვი(1)	1 000	
თითო ოპერაციის ფასი(2)	GEL 530	
Revenue(3)=(1)*(2)	GEL 530 000	

ხარჯების ვარაუდი		
ცვლადი ხარჯები		
მუშახელი	GEL 210 00	
მოწოდება	50	1 000 ოპერაცია ლარებში, 210/ოპერაცია
სრული ცვლადი ხარჯები	GEL 260.000	
ფიქსირებული ხარჯები		
წარმოება დანადგარები	GEL 120.000	
მოსალოდნელი სრული ხარჯები	GEL 380.000	
დაგეგმილი მოგება ზარალის უწყისი		
შემოსავალი	GEL 530.000	
ხარჯები :		
ცვლადი	GEL 260.000	
ფიქსირებული	GEL 120.000	
სრული ხარჯები	GEL 380.000	
დაგეგმილი მოგება	GEL 150.000	

ცხრილი 2.2 შემოსავლების ბიუჯეტი და მოგება ზარალი უწყისის ბიუჯეტი

დაგეგმილი შემოსავლები		
ოპერაციების რაოდენობა (1)	1.000	
ოპერაციის ფასი (2)	530 ლარი	
შემოსავალი (3)=(1)*(2)	530.000 ლარი	
დაგეგმილი ხარჯი		

ცვლადი ხარჯი		
შრომის ხარჯი	210.000 ლარი	(1.000 ოპერაცია 210 ლარი/ოპერაცია
მასალები	50.000 ლარი	(100.000 ერთეული 0.5 ლარი/ ერთეული)
ცვლადი ხარჯის ჯამი	260.000 ლარი	
ფიქსირებული ხარჯი		
ზედნადები	120.000 ლარი	
სულ ხარჯები	380.000 ლარი	
მოგება-ზარალის უწყისის ბიუჯეტი		
შემოსავლები	530.000	
ხარჯები:		
ცვლადი	260 000ლარი	
ფიქსირებული	120 000 ლარი	
ხარჯების ჯამი	380 000 ლარი	
დაგეგმილი მოგება	150 000 ლარი	

ცდომილების ანალიზი

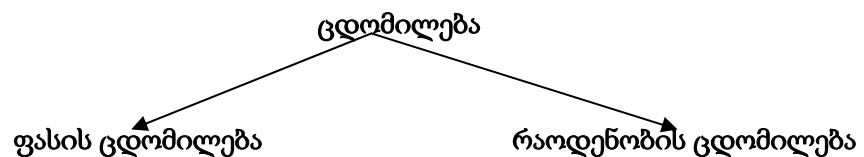
ცდომილების ანალიზის დროს ყურადღება ექცევა მიღებული და დაგეგმილი შედეგების სხვაობას. ცდომილების ანალიზი ძალზე მნიშვნელოვანია მენეჯმენტის კონტროლის თვალსაზრისით. ამის მიხედვით შეგვიძლია შევაფასოთ მენეჯმენტის მუშაობის ხარისხი და აღმოვაჩინოთ დარღვევების მიზეზები. დავუშვათ, საავადმყოფოს მიღებული მოგება-ზარალის უწყისი შემდგენაირად გამოიყურება:

მოგება-ზარალის უწყისი	დაგეგმილი რაოდენობა	მიღებული რაოდენობა	ცდომილება
შემოსავლები	530 000 ლარი	530 000 ლარი	0
ხარჯები:			
ცვლადი	260.000	290.000	30.000
ფიქსირებული	120.000	120.000	0
ხარჯის ჯამი	380.000	410.000	30.000
დაგეგმილი შემოსავალი	150.000	120.000	(30.000)

ცდომილება = მიღებული რაოდენობა - დაგეგმილი რაოდენობა

პირველი კითხვა, რომელსაც მენეჯერმა პასუხი უნდა გასცეს ასეთია: დადებითია თუ უარყოფითი ცდომილება და რამდენად მნიშვნელოვანია ეს ცდომილება. თუ ცდომილება მნიშვნელოვანია, უნდა ჩატარდეს ამ ცდომილების ანალიზი. შევხედოთ ჩვენ ცხრილს. შემოსავლების ცდომილება ნულის ტოლია, ანუ დაგეგმილი და მიღებული შემოსავალი ერთმანეთის ტოლია. ცვლადი ხარჯის ცდომილება დადებითია, რაც იმას ნიშნავს, რომ დაგეგმილი ხარჯი მიღებულზე 30.000 ლარით ნაკლებია. შესაბამისად შემოსავალიც 30.000 ლარით ნაკლებია. იმისათვის, რომ დავადგინოთ ცდომილების მიზეზი, საჭიროა ცდომილების დანაწევრება ორი მიმართულებით ფასის ცდომილება და რაოდენობის ცდომილება.

მაგალითად, თუ ცვლადი ხარჯის ცდომილება არის 30.000, მენეჯერმა უნდა დასვას კითხვა რა იყო მაგის გამოწვევი მიზეზი: ფასის ზრდა, თუ დახარჯული რაოდენობის ზრდა.



ფასის ცდომილება = გადახდილი ფასი - დაგეგმილი ფასი

რაოდენობის ცდომილება = ნაყიდი რაოდენობა - დაგეგმილი რაოდენობა

ამ ანალიზის შედეგად ირკვევა, რომ ნაყიდი იყო დაგეგმილი რაოდენობა, მაგრამ შესყიდვის ფასი განსხვავებული იყო (0.5 ლარის მაგივრად შესყიდვა მოხდა 0.81). ფასის ზრდა შეიძლება გამოწვეული იყოს, როგორც ობიექტური (საბაზრო ფასის ზრდა), ასევე

სუბიექტური (დაგვიანებული შეკვეთა) მიზეზებით. აუცილებელია შესაბამისი შეფასება და შემდგომ მუშაობაში კორექტივების შეტანა.

კაპიტალური ბიუჯეტირება

მენეჯერს ყოველთვის უწევს ისეთი გადაწყვეტილების მიღება, რომლებიც დაკავშირებულია დანადგარების შესყიდვასთან ან ახალი პროექტების შეფასებასთან. ასეთ გადაწყვეტილებას ეწოდება კაპიტალური ბიუჯეტირება. ამ შემთხვევაში ხდება საწყისი ინვესტიციის ღირებულების და მოსალოდნელი ფულადი ნაკადების შედარება. ვინაიდან ეს გადაწყვეტილებები დაკავშირებულია გრძელვადიან აქტივებთან, ამ გადაწყვეტილების მიღებისას დაშვებული შეცდომა გავლენას ახდენს ორგანიზაციის ფინანსურ მდგომარეობაზე გრძელვადიან პერსპექტივაში. ძირითადად ეს გადაწყვეტილებები ეხება :

- ძველი დანადგარების გამოცვლას
- ორგანიზაციული საქმიანობის გაზრდას
- სტრატეგიულ დაგეგმარებას

კაპიტალური ბიუჯეტირების ყველაზე მარტივი ტექნიკაა უკუგება (პეიბეჟი). უკუგება გვაჩვენებს, რა პერიოდში იქნება ამოღებული დაბანდებული ინვესტიცია. დავუშვათ , საავადმყოფო აპირებს შეისყიდოს ახალი ტომოგრაფიული დანადგარი, რომელიც ღირს 100.000 ლარი და ვარაუდობს , რომ ყოველ წელს 10 წლის განმავლობაში ეს დანადგარი საავადმყოფოს მოუტანს 25.000 ლარ წმინდა შემოსავალს, მაშინ პეიბეჟი ამ ინვესტიციაზე იქნება 4. იხილეთ ცხრილი ქვემოთ :

პერიოდი	ფულადი ნაკადი	მიმდინარე ჯამი	შენიშვნა
0	-100.000	-100.000	
1	+25.000	-75.000	(პირველი წლის მერე პროექტი არ ფარავს დაბანდებულ ინვესტიციებს)
2	+25.000	-50.000	(მეორე წლის მერე პროექტი არ ფარავს დაბანდებულ ინვესტიციებს)
3	+25.000	-25.000	(მესამე წლის მერე პროექტი არ ფარავს დაბანდებულ ინვესტიციებს)
4	+25.000	0	(მეოთხე წელს პროექტი ფარავს დაბანდებულ ინვესტიციას)
5	+25.000	+25.000	(მეხუთე წლის მერე პროექტს მოაქვს წმინდა მოგება)

ფულის ბიუჯეტი

ფულის ბიუჯეტი შედგება სამი ნაწილისგან : (1)ფულადი შემოსავლები , (2) ფულადი გადასახადები და (3) სესხის საჭირო რაოდენობა.

ცხრილი 2.3 ფულის ბიუჯეტი 2011

საწყისი ფულადი ბალანსი	40.169,3 ლარი
ფულადი შემოსავლები	690.500
სულ ფულადი ჯამი	730.669,2
ფულადი გადასახადები	(703.704)
სასურველი ფულის რაოდენობა ანგარიშზე	15.100
საჭირო ფულის რაოდენობა	718.804
ფულის მეტობა ან ნაკლებობა	11.865
ფული სესხიდან	0
სესხის გადახდა	(11.865)
სასურველი ფულის რაოდენობა ანგარიშზე	15.100
საბოლოო ფულადი ბალანსი	3.235 ლარი

ფულადი შემოსავლები აჩვენებს ყველა ტიპის შემოსავლებს, რომლებიც კომპანიას გააჩნია , მაგალითად შემოსავლები პაციენტების მომსახურებიდან.

ფულადი გადასახადები აჩვენებს ყველა ტიპის ფულად გადასახადებს, მაგალითად ხელფასებს, კომუნალურ გადასახადებს.

მინიმალური დულის ბალანსი აჩვენებს, ყოველთვის რა რაოდენობის ფული უნდა იყოს ორგანიზაციის ბალანსზე. რომ დაიფაროს ყოველდღიური ფულადი საჭიროებები. ეს თანხა ჯერ აკლდება და მერე ემატება ფულის რაოდენობას.

საჭირო სესხი არის ფულის ის რაოდენობა, რომელიც ორგანიზაციამ უნდა ისესხოს , რომ დააფინანსოს ფულის დეფიციტი.

პერიოდის ბოლოს ფული წამოადგენს იმავე თანხას , რომელიც იწერება ბალანსის უწყისში ფულის ანგარიშზე.

დავალება

განიხილეთ სამკურნალო ცენტრის ერთ-ერთი დეპარტამენტის შემდეგი მონაცემები (ათასები) :

	დაგეგმილი რაოდენობა(ლარი)	მიღებული რაოდენობა (ლარი)
წმინდა შემოსავალი	58.690	56.167
ხარჯები	51.090	53.067
წმინდა მოგება	7.600	3.100

- იანგარიშეთ და ახსენით წმინდა შემოსავლის ცდომილება
- იანგარიშეთ და ახსენით ხარჯების ცდომილება
- იანგარიშეთ და ახსენით წმინდა მოგების ცდომილება

განიხილეთ სამკურნალო ცენტრის ერთ-ერთი დეპარტამენტის შემდეგი მონაცემები (ათასები):

	ლარი
წმინდა შემოსავალი	78.690
გადასახადები მომწოდებლებზე	10.574
გადასახადები თანამშრომლებზე	38.230
კომუნალური გადასახადები	8.392
საპროცენტო ხარჯის გადასახადები	2.459
საბიუჯეტო გადასახადები	4.286
ცვეთის ხარჯი	3.280
წმინდა მოგება	11.469
მინიმალური ფულის ბალანსი	4.000
ფული პერიოდის დასაწყისში	3.280

შეადგინეთ ფულის ბიუჯეტი სამკურნალო ცენტრის ერთ-ერთი დეპარტამენტისთვის, რას უდრის ფულის ბალანსი პერიოდის ბოლოს?

ფინანსური აღრიცხვა არის ბიზნესის ენა



- ბუღალტრული ინფორმაციის სისტემა არის ინფორმაციის მოპოვების, აღრიცხვისა და დაინტერესებულ პირებთან ამ ინფორმაციის გადაცემის პროცესთა ერთობლიობა
- ოთხი ყველაზე მნიშვნელოვანი უწყისი: მოგება-ზარალის, ბალანსის, ფულის მოძრაობის და გაუნაწილებელი მოგების

ფინანსური აღრიცხვის პრინციპები



- სააღრიცხვო ერთეული
- განუწყვეტლობის პრინციპი
- სააღრიცხვო პერიოდი
- ობიექტურობის პრინციპი
- ფულადი ერთეული

ფინანსური აღრიცხვის პრინციპები



- საჯაროობის პრინციპი
- კონსერვატიზმი
- ბუღალტრული გატარება
- აღრიცხვის მეთოდი: საკასო და დარიცხვის
- შესატყვისობის პრინციპი

ფინანსური უწყისების შედგენა



- ერთ-ერთი ყველაზე ხშირი კითხვა ორგანიზაციის საქმიანობის შესახებ არის: არის თუ არა ორგანიზაცია მომგებიანი
- შემოსავლები - ხარჯები = წმინდა შემოსავალი (წმინდა ზარალი)

ფინანსური უწყისების შედგენა



მოგება - ზარალის უწყისი

Book1 - Microsoft Excel

	A	B	C	D
1				
2		მოგება-ზარალის უწყისი	2011	2010
3		სერვისის წმინდა შემოსავალი:		
4		დაზღვევა	59130	49227
5		პაციენტები	102897	85664
6		გრანტები	102111	85009
7		სრული შემოსავალი	264138	219900
8		ზარალები		
9		ხელფასი და მოგება		
10		სამედიცინო პერსონალი	109335	103501
11		ადმინისტრაციული	80000	50000
12		მარაგები		
13		სამედიცინო მარაგები	25850	25000
14		ადმინისტრაციული მარაგები	5002	3010
15		დაზღვევა	3498	3565
16		კომუნალური მომსახურება	1500	1000
17		სხვა ხარჯები*	1000	1000
18		ამორტიზაცია	4175	3550
19		უიმედო ვალის	3000	2700
20		მოგება	4575	3775
21		გადასახადები	5241	4560
22		მთლიანი ხარჯები	243175	201660
23		წმინდა შემოსავალი	20963	18240
24				
25				

ფინანსური უწყისების შედგენა



მოგება - ზარალის უწყისი

სამკურნალო ცენტრის შემოსავლები 2011 წლის პირველი კვარტლისთვის შეადგენს 1 250 000 ლარს. ხელფასების ჯამი შეადგენს 358 940 ლარს. შენობა-ნაგებობის ცვეთის ხარჯი შეადგენს 135 000 ლარს, ხოლო სამედიცინო აღჭურვილობის ხარჯი შეადგენს 42 000 ლარს. ორგანიზაციას არ ჰქონდა სხვა ხარჯები საანგარიშო წლის განმავლობაში. იანგარიშეთ წმინდა მოგება (წმინდა ზარალი) მითითებული პერიოდისთვის.

ფინანსური უწყისების შედგენა



ბალანსის უწყისი

აქტივები ვალდებულებები და საკუთარი კაპიტალი
მოკლევადიანი აქტივები მოკლევადიანი
ვალდებულებები

ვალდებულებები გრძელვადიანი

გრძელვადიანი აქტივები საკუთარი კაპიტალი

სულ აქტივები სულ ვალდებულებები და საკუთარი
კაპიტალი

აქტივები = ვალდებულებები + საკუთარი კაპიტალი

ფინანსური უწყისების შედგენა



ბალანსის უწყისი

B28				
	A	B	C	D
1				
2		აქტივები	2011	2010
3		მიმდინარე აქტივები	40 169.19	14 140
4		პაციენტისგან მისაღები ანგარიში	36 656.55	18 500
5		სამედიცინო სასაქონლო მარაგები	16 291.8	14 968
6		მთლიანი მიმდინარე აქტივები	93 117.54	47 608
7		ქონება, წარმოება, დანადგარები		
8		მიწა	31 050	30 009.5
9		შენობა-ნაგებობები	93 620	87 565
10		მთლიანი ფიქსირებული აქტივები	124 670	117 575.5
11		აკუმულირებული ამორტიზაცია	12 872	8 697
12		წმინდა ფიქსირებული აქტივები	1 117 988	108 878.5
13		სულ აქტივები	204 915.54	156 485.5
14				
15		დავალთანება და მიმდინარე	2011	2010
16		თამასუქები	6 520	5 397
17		გადასახდელად წარდგენილი	7 395	6 950
18		დარიცხული ხარჯები	9 042	8 690
19		მთლიანი მიმდინარე	22 957	21 037
20		გრძელვადიანი ვალდებულებები	145 957	120 423
21		მთლიანი ვალდებულებები	1 688 927	141 460
22				
23		სულ აქტივები	35 988.54	15 025.5
24				

ფინანსური უწყისების შედგენა



ბალანსის უწყისი

სამკურნალო ცენტრის 2011 წლის პირველი კვარტლის ფინანსურ აღრიცხვაში ნაჩვენებია 6 015 000 ლარის წმინდა ფული, 9 005 000 ლარის სავაჭრო მოთხოვნა, 5 086 000 ლარის სასაქონლო მარაგები და 1 560 000 ლარის დარიცხული ცვეთა. მიწის, შენობის და დანადგარის საწყისი ღირებულება არის მითითებული ცხრილში 1.2.

გამოთვალეთ აქტივების ჯამი

ფინანსური უწყისების შედგენა



ფულის მოძრაობის უწყისი

	A	B	C	D
1				
2		ნაღდი ფული ოპერაციებიდან	6455	
3		ფულის მიმოქცევა		
4		მიწის სრულყოფა	-1041	
5		დანადგარების შექმნა	-6055	
6		ნაღდი ფული	-7096	
7		ფინანსური საქმიანობის		
8		ვალის გაზრდა	25547	
9		თამასუქები	1123	
10		ნაღდი ფული ფინანსირებიდან	26670	
11		ნაღდი ფულის	26029	
12		ნაღდი ფული წლის დასაწყისში	14140	
13		ნაღდი ფული წლის ბოლოს	40169	
14				

ფინანსური უწყისების შედგენა



ფულის მოძრაობის უწყისი

სამკურნალო ცენტრის 2011 წლის მეორე კვარტლის ფინანსურ აღრიცხვაში ნაჩვენებია 128 060 ლარის წმინდა შემოსავლები, 10 120 ლარის სავაჭრო მოთხოვნა, 29 390 ლარის სახელფასო დავალიანება, 7 098 ლარის საბიუჯეტო დავალიანება, 2 940 ლარის საპროცენტო ხარჯი, 1 318 ლარის სადაზღვევო ხარჯი, 2 008 ლარის იჯარის ხარჯი. გამოთვალეთ წმინდა ფული ოპერაციებიდან.

ფინანსური უწყისების შედგენა



ფულის მოძრაობის უწყისი

სამკურნალო ცენტრის 2011 წლის მეორე კვარტლის
ფინანსურ აღრიცხვაში ნაჩვენებია 40 100 ლარის
კაპიტალური დანახარჯები, 5 000 ლარის
შემოსავალი მოძველებული დანადგარის
გაყიდვიდან. გამოთვალეთ წმინდა ფული
ინვესტიციებიდან.

ფინანსური უწყისების შედგენა



ფულის მოძრაობის უწყისი
სამკურნალო ცენტრის 2011 წლის მეორე კვარტლის
ფინანსურ აღრიცხვაში ნაჩვენებია 20 120 ლარის
ახალი სესხი, 5 045 ლარის ძველი სესხის
გადასახადი. გამოთვალეთ წმინდა ფული
დაფინანსებიდან.

ფინანსური უწყისების შედგენა



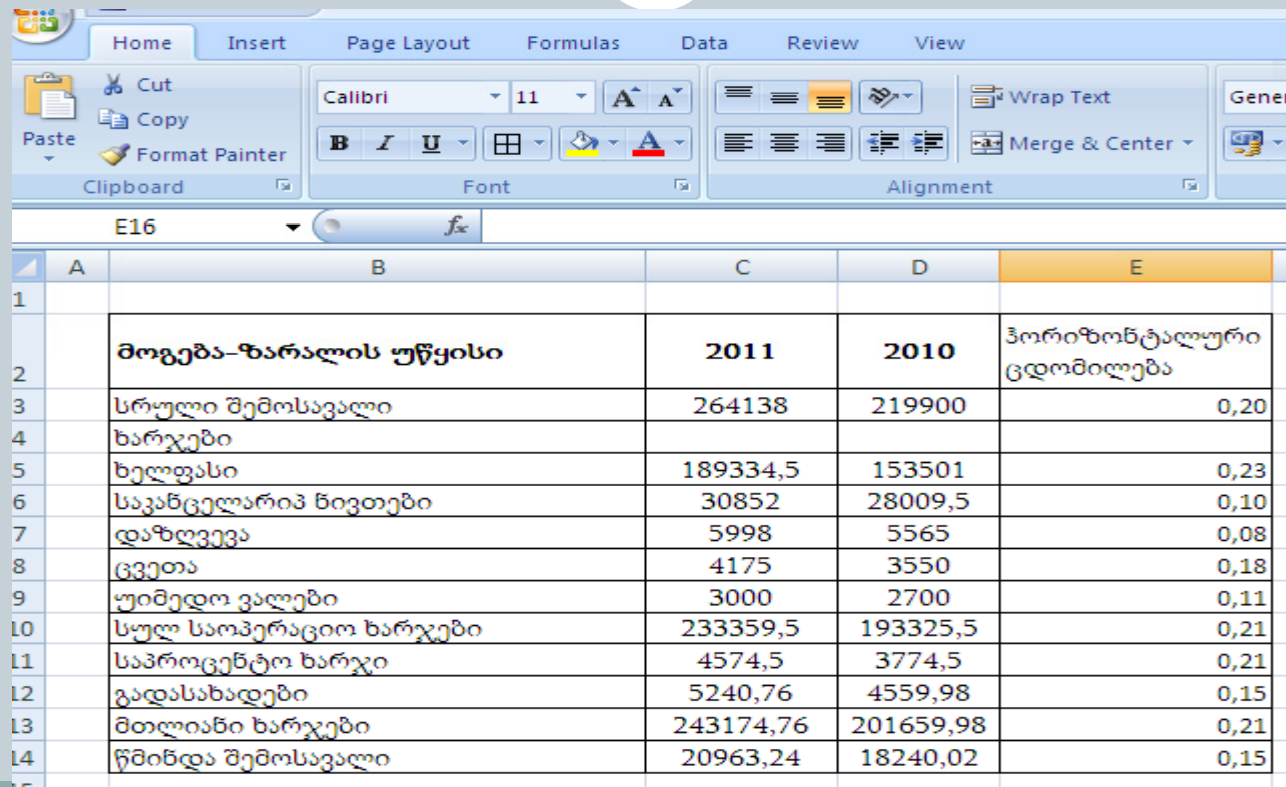
ფულის მოძრაობის უწყისი
სამკურნალო ცენტრის 2011 წლის პირველი
კვარტლის ბალანსის უწყისი აჩვენებს ფულის
ანგარიშზე 2 015 ლარს. გამოთვალეთ ფულის
ანგარიში მეორე კვარტლის ბოლოს.

ფინანსური უწყისების ანალიზი



- კორპორატული ანალიზი
- ვერტიკალური ანალიზი
- კოეფიციენტური ანალიზი

ჰორიზონტალური ანალიზი



	A	B	C	D	E
1					
2		მოგება-ზარალის უწყისი	2011	2010	ჰორიზონტალური ცდომილება
3		სრული შემოსავალი	264138	219900	0,20
4		ხარჯები			
5		ხელფასი	189334,5	153501	0,23
6		საკანცელარიო ნივთები	30852	28009,5	0,10
7		დაზღვევა	5998	5565	0,08
8		ცვეთა	4175	3550	0,18
9		უიმედო ვალები	3000	2700	0,11
10		სულ საოპერაციო ხარჯები	233359,5	193325,5	0,21
11		საპროცენტო ხარჯი	4574,5	3774,5	0,21
12		გადასახადები	5240,76	4559,98	0,15
13		მთლიანი ხარჯები	243174,76	201659,98	0,21
14		წმინდა შემოსავალი	20963,24	18240,02	0,15
15					

ვერტიკალური ანალიზი

The screenshot shows the Microsoft Excel interface with the following data table:

	A	B	C	D	E
1					
2		მოგება-ზარალის უწყისი	2011	ვერტიკალური ცდომილება	
3		სრული შემოსავალი	264138	1,00	
4		ხარჯები			
5		ხელფასი	189334,5	0,72	
6		საკანცელარიო ნივთები	30852	0,12	
7		დაზღვევა	5998	0,02	
8		ცვეთა	4175	0,02	
9		უიმედო ვალები	3000	0,01	
10		სულ საოპერაციო ხარჯები	233359,5	0,88	
11		საპროცენტო ხარჯი	4574,5	0,02	
12		გადასახადები	5240,76	0,02	
13		მთლიანი ხარჯები	243174,76	0,92	
14		წმინდა შემოსავალი	20963,24	0,08	
15					

კოეფიციენტური ანალიზი



- ლიკვიდურობის კოეფიციენტები
- აქტივების მართვის ეფექტურობის კოეფიციენტები
- შემოსავლიანობის კოეფიციენტები
- ვალდებულების კოეფიციენტები
- საოპერაციო ინდიკატორები

კოეფიციენტური ანალიზი - ლიკვიდურობის კოეფიციენტები



მიმდინარე კოეფიციენტი (CR) = მიმდინარე აქტივები / მიმდინარე ვალდებულებები

$CR = \frac{\text{ფული} + \text{წმინდა სავაჭრო მოთხოვნა} + \text{სასაქონლო მარაგები} + \text{სხვა მიმდინარე აქტივები}}{\text{სავაჭრო ვალდებულება} + \text{დარიცხული ვალდებულებები} + \text{თამასუქი}}$

თუ სამკურნალო ცენტრის მიმდინარე აქტივების ჯამი უდრის 93 117.54 ლარს, ხოლო მიმდინარე ვალდებულებების ჯამი არის 22 957 ლარი რას უდრის მიმდინარე კოეფიციენტი?

კოეფიციენტური ანალიზი - ლიკვიდურობის კოეფიციენტები



საშუალო მოგროვების პერიოდი (ACP) = წმინდა
სავაჭრო მოთხოვნა * 365 / წმინდა შემოსავლები

თუ წმინდა სავაჭრო მოთხოვნა უდრის 36 656.55
ლარს, ხოლო წმინდა შემოსავლები უდრის 364 138
ლარს, მაშინ რას უდრის საშუალო მოგროვების
პერიოდი?

კოეფიციენტური ანალიზი - აქტივების მართვის ეფექტურობის კოეფიციენტები



მთლიანი აქტივების ბრუნვა (TAT) = შემოსავლები
/ აქტივები

თუ შემოსავლები უდრის 264 138 ლარს, ხოლო
აქტივები უდრის 204 915.5 ლარს, რას უდრის
მთლიანი აქტივების ბრუნვა?

კოეფიციენტური ანალიზი - აქტივების მართვის ეფექტურობის კოეფიციენტები



ფიქსირებული აქტივების ბრუნვა (FAT) =
შემოსავლები / წმინდა ფიქსირებული აქტივები

თუ შემოსავლები უდრის 264 138 ლარს, ხოლო
წმინდა ფიქსირებული აქტივები უდრის 117 798
ლარს. რას უდრის ფიქსირებული აქტივების
ბრუნვა?

კოეფიციენტური ანალიზი - აქტივების მართვის ეფექტურობის კოეფიციენტები



მარაგების ბრუნვა (INT) = შემოსავლები /
მარაგები

თუ შემოსავლები უდრის 264 138 ლარს, ხოლო
მარაგები უდრის 16 291.8 ლარს, რას უდრის
მარაგების ბრუნვა?

კოეფიციენტური ანალიზი - შემოსავლიანობის კოეფიციენტები



საოპერაციო მარჟა (OPM) = საოპერაციო მოგება /
შემოსავლები

თუ საოპერაციო შემოსავალი უდრის 30 778.5
ლარს, ხოლო შემოსავლები უდრის 264 138 ლარს,
რას უდრის საოპერაციო მარჟა?

კოეფიციენტური ანალიზი - შემოსავლიანობის კოეფიციენტები



წმინდა მარჯა (ROA) = წმინდა მოგება / აქტივების
ჯამი

თუ წმინდა მოგება უდრის 20 963.04 ლარს,
ხოლო აქტივების ჯამი უდრის 204 915.54 ლარს,
რას უდრის ამონაგები აქტივებზე?

კოეფიციენტური ანალიზი - შემოსავლიანობის კოეფიციენტები



ამონაგები კაპიტალზე (ROE) = წმინდა მოგება /
კაპიტალი

თუ წმინდა მოგება უდრის 20 963.04 ლარს,
ხოლო კაპიტალი უდრის 35 988.54 ლარს, რას
უდრის ამონაგები კაპიტალზე?

კოეფიციენტური ანალიზი - ვალდებულების მართვა



ვალდებულება კაპიტალზე () = მთლიანი
ვალდებულებები / კაპიტალი

თუ მთლიანი ვალდებულებები უდრის 168 927
ლარს, ხოლო კაპიტალი უდრის 35 988.54 ლარს,
რას უდრის ვალდებულება კაპიტალზე?

კოეფიციენტური ანალიზი - საოპერაციო ინდიკატორები



- საავადმყოფოებში განთავსების საშუალო ხანგრძლივობა = პაციენტ-დღეების რაოდენობა / მომსახურების გადასახადების რაოდენობა
- საწოლების გამოყენების კოეფიციენტი = პაციენტ-დღეების რაოდენობა / 365 * საწოლების რაოდენობა
- პოლიკლინიკის შემოსავლების წილი მთლიან შემოსავლებში = პოლიკლინიკის შემოსავლები / მთლიან შემოსავლებში
- მთლიანი განაკვეთის ექვივალენტი თითო დაკავებულ საწოლზე

აღრიცხვა მენეჯერებისთვის



- რა მნიშვნელობა აქვს აღრიცხვას მენეჯერებისთვის
- ხარჯების შეფასება
- ორგანიზაციული არქიტექტურის შეფასება
- ბიუჯეტის შედგენა
- ბიუჯეტის შეფასება
- კაპიტალ-დაბანდების ანალიზი

აღრიცხვა მენეჯერებისათვის



- ამ ტიპის აღრიცხვა ეხმარება მენეჯერს უკეთესად დაგეგმოს და შეაფასოს ორგანიზაციის მუშაობა
- აღრიცხვა მენეჯერებისათვის არის მომავალი საქმიანობის დაგეგმვა ვინაიდან განიხილავს საკითხებს, რომელიც არის უშუალოდ დაკავშირებული ორგანიზაციის მომავალ საქმიანობასთან

ხარჯების ბუნება: ფიქსირებული ხარჯი



ფიქსირებული ხარჯი არ იცვლება გაწეული
მომსახურების რაოდენობის ცვლილებასთან ერთად

ხარჯების ბუნება: ფიქსირებული ხარჯი



- ერთეულის ფიქსირებული ხარჯი მცირდება (იზრდება) რაოდენობის ზრდასთან (შემცირებასთან) ერთად
- ერთეულის ფიქსირებული ხარჯი = მთლიანი ფიქსირებული ხარჯი / რაოდენობა

ფიქსირებული ხარჯის ჯამი	პაციენტების რაოდენობა	გაწეული მომსახურების ფიქსირებული ხარჯი
60,000	0	განუსაზღვრელია
60,000	100	600
60,000	600	100

ხარჯების ბუნება: ცვლადი ხარჯი



- ცვლადი ხარჯი პროპორციულად იცვლება რაოდენობის ცვლილებასთან
- მთლიანი ცვლადი ხარჯი = ერთეული ცვლადი ხარჯი * რაოდენობა

ხარჯების ბუნება: ცვლადი ხარჯი



მთლიანი ცვლადი ხარჯი	რაოდენობა	ერთეულის ცვლადი ხარჯი
ლარი 0	0	ლარი 3
ლარი 300	100	ლარი 3
ლარი 1 800	600	ლარი 3

ხარჯების ბუნება: შერეული ხარჯი

- შერეული ხარჯი შეიცავს, როგორც ცვლად ისევე ფიქსირებულ კომპონენტს
- მარკეტინგის მენეჯერის ხელფასი შეიძლება შეიცავდეს, როგორც ფიქსირებულ ნაწილს (მაგ. 4000 ლარი წელიწადში), ასევე ცვლად ნაწილს (1% გაყიდვების 1 ლარზე)
- შერეული ხარჯი არის = $4000 + 0.01 * \text{შემოსავალი}$

ხარჯების ბუნება: მთლიანი ხარჯი

მთლიანი ხარჯი არის ფიქსირებული და ცვლადი ხარჯების ჯამი

$$TC = TFC + UVC * Q$$

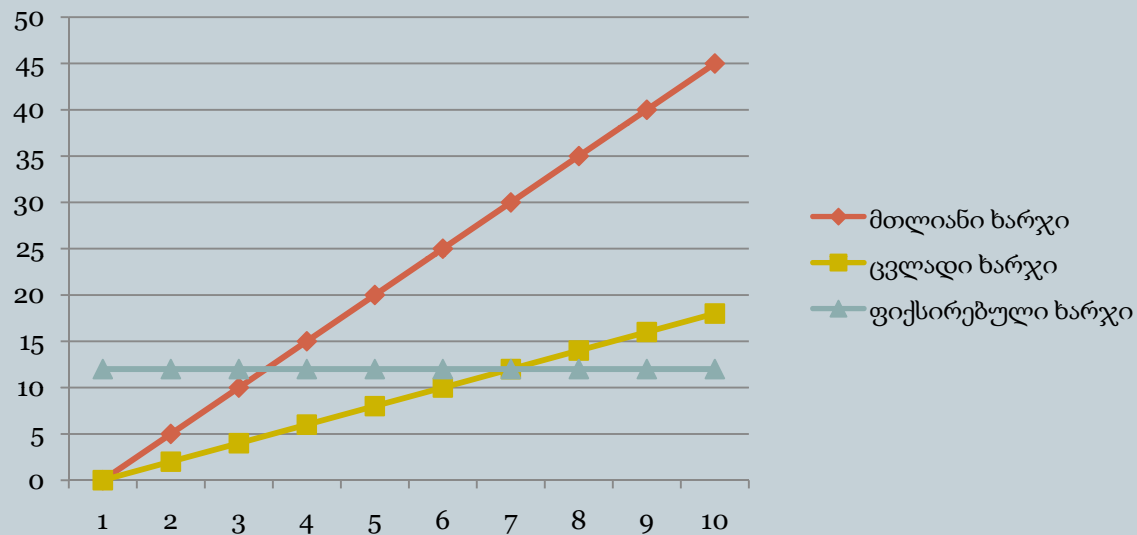
სადაც TC არის მთლიანი ხარჯი, TFC - მთლიანი ფიქსირებული ხარჯი, UVC - ცვლადი ხარჯი ერთეულზე, Q - გაწეული მომსახურების რაოდენობა

ხარჯების ბუნება: მთლიანი ხარჯი



$$TC = 1200 + 3 * Q$$

მთლიანი ხარჯი



შემოსავლიანობის და ხარჯის ანალიზი



რაოდენობა 20 000

$$TC = 2\,577\,000 + 14.7 * Q = 2\,577\,000 + 14.7 * 20\,000 = 2\,871\,000$$

რაოდენობა 25 000

$$TC = 2\,577\,000 + 14.7 * Q = 2\,577\,000 + 14.7 * 25\,000 = 2\,944\,500$$

რაოდენობა 30 000

$$TC = 2\,577\,000 + 14.7 * Q = 2\,577\,000 + 14.7 * 30\,000 = 3\,018\,000$$

ნულოვანი მოგება



$$Q = FC / (PRICC - VC \text{ PER UNIT})$$

ნულოვანი
მომსახურების
რეალიზაციაც
დასაფარად

მოგების
იმ
საჭიროა

წერტილი
რაოდენობას,
ორგანიზაციის

აჩვენებს
რომლის
ხარჯების

ხარჯების გადანაწილება



- პირდაპირი ხარჯი არის პირდაპირი მასალების და შრომის ხარჯი, რომელიც უშუალოდ წარმოიქმნება პროდუქციის (მომსახურების) წარმოების დროს
- ირიბი (ზედნადები) ხარჯი არის ისეთი ხარჯი, რომელიც უშუალოდ არ წარმოიქმნება პროდუქციის (მომსახურების) წარმოების დროს. მაგ. ადმინისტრაციის ხელფასი

ხარჯების გადანაწილება



ზედნადების ნორმა = ზედნადების ჯამი / ხარჯის გამომწვევი მიზეზის რაოდენობა

წლიური ადმინისტრაციული ხელფასები შეადგენს 140 000 ლარს. თუ წლიური მომსახურების საათები შეადგენს 56 000 ლარს, მაშინ ზედნადების ნორმა უდრის 2.5 ლარს/საათზე (140 000 / 56 000)

ოთხი დეპარტამენტის სამუშაო საათები განაწილებულია შემდეგნაირად:

- ✓ I დეპარტამენტი 15 000 საათი
- ✓ II დეპარტამენტი 23 000 საათი
- ✓ III დეპარტამენტი 10 000 საათი
- ✓ IV დეპარტამენტი 8 000 საათი

ხარჯების გადანაწილება



- ✓ I დეპარტამენტი 15 000 საათი * 2.5 = 37 500
 - ✓ II დეპარტამენტი 23 000 საათი * 2.5 = 57 500
 - ✓ III დეპარტამენტი 10 000 საათი * 2.5 = 25 000
 - ✓ IV დეპარტამენტი 8 000 საათი * 2.5 = 20 000
- მთლიანი ხარჯი 140 000

ორგანიზაციული არქიტექტურა



- მუშაობის ხარისხის გაზომვის სისტემა
- მუშაობის შეფასების სისტემა
- უფლებამოსილების გამიჯვნის სისტემა

ორგანიზაციული არქიტექტურა



მენეჯმენტი

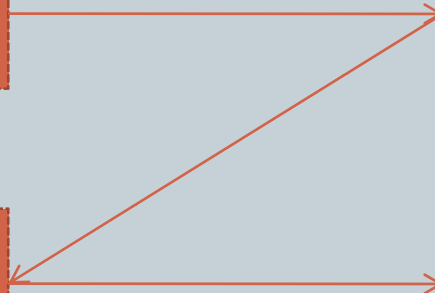
კონტროლი

წინადადების
შეტანა

საბოლოო
გადაწყვეტილების
მიღება

განხორციელება

შეფასება



ბიუჯეტი



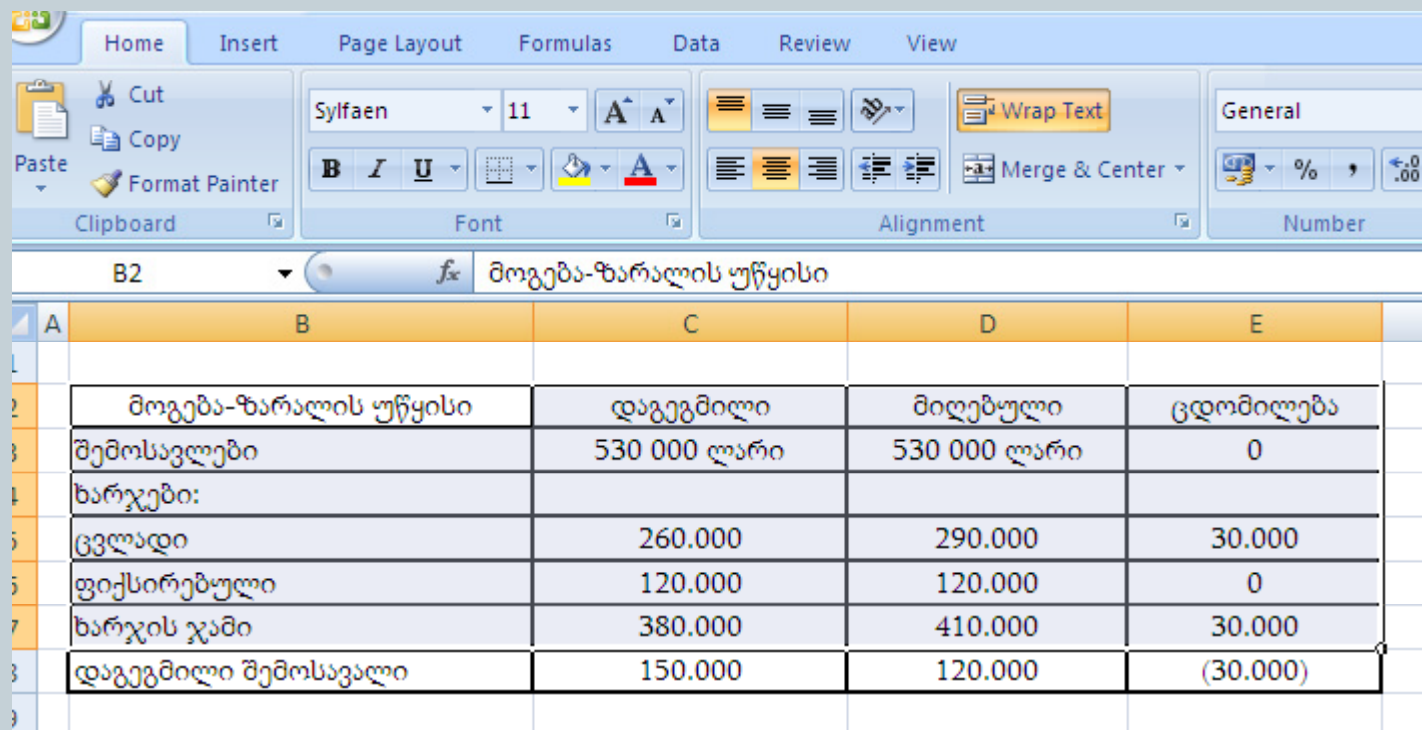
- აიძულებს მენეჯმენტს დაგეგმოს საქმიანობა
- იძლევა ინფორმაციას, რომელიც შემდგომი გადაწყვეტილებების მიღების ხარისხს ამაღლებს
- იძლევა მუშაობის შეფასების სტანდარტს
- აუმჯობესებს ორგანიზაციაში კომუნიკაციას და კოორდინაციას

მარტივი ბიუჯეტის შედგენა



B15			
A	B	C	D
1			
2	სავარაუდო შემოსავლები		
3	ოპერაციების რიცხვი(1)	1 000	
4	თითო ოპერაციის ფასი(2)	GEL 530	
5	შემოსავალი(3)=(1)*(2)	GEL 530 000	
6	ხარჯების ვარაუდი		
7	ცვლადი ხარჯები		
8	მუშახელი	GEL 210 00	
9	მოწოდება	50	1 000 ოპერაცია ლარებში, 210/ოპერაცია
10	სრული ცვლადი ხარჯები	GEL 260.000	
11	ფიქსირებული ხარჯები		
12	წარმოება დაზადგარები	GEL 120.000	
13	მოსალოდნელი სრული ხარჯები	GEL 380.000	
14	დაგეგმილი მოგება ზარალის უწყისი		
15	შემოსავალი	GEL 530.000	
16	ხარჯები :		
17	ცვლადი	GEL 260.000	
18	ფიქსირებული	GEL 120.000	
19	სრული ხარჯები	GEL 380.000	
20	დაგეგმილი მოგება	GEL 150.000	
21			

ცდომილების ანალიზი



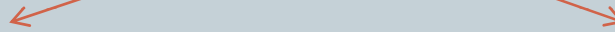
	B	C	D	E
2	მოგება-ზარალის უწყისი	დაგეგმილი	მიღებული	ცდომილება
3	შემოსავლები	530 000 ლარი	530 000 ლარი	0
4	ხარჯები:			
5	ცვლადი	260.000	290.000	30.000
6	ფიქსირებული	120.000	120.000	0
7	ხარჯის ჯამი	380.000	410.000	30.000
8	დაგეგმილი შემოსავალი	150.000	120.000	(30.000)

ცდომილების ანალიზი



ცდომილება = მიღებული - დაგეგმილი

მთლიანი ცდომილება



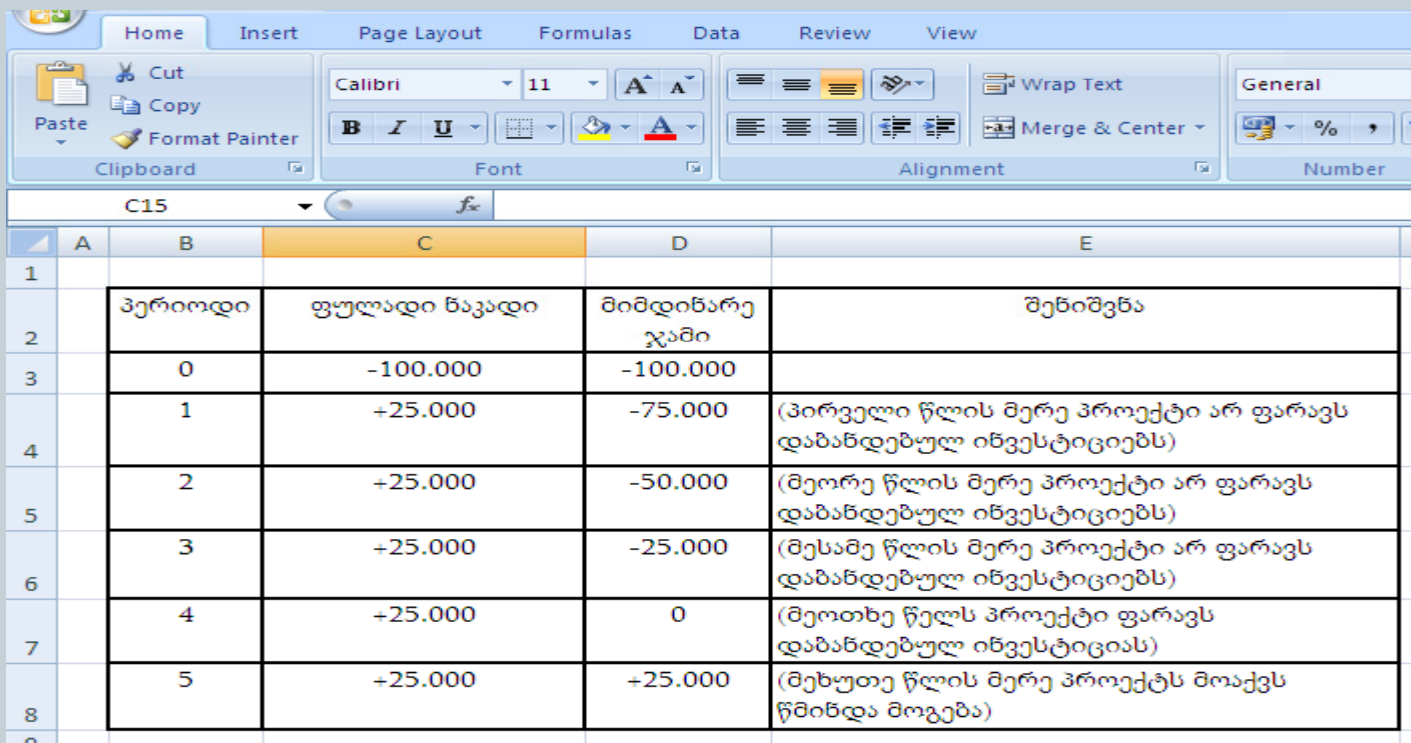
ფასის ცდომილება

რაოდენობის ცდომილება

ფასის ცდომილება = გადახდილი ფასი - დაგეგმილი ფასი

რაოდენობის ცდომილება = ნაყიდი რაოდენობა - დაგეგმილი რაოდენობა

კაპიტალური ბიუჯეტირება



	A	B	C	D	E
1		პერიოდი	ფულადი ნაკადი	მიმდინარე ჯამი	შენიშვნა
2		0	-100.000	-100.000	
3		1	+25.000	-75.000	(პირველი წლის მერე პროექტი არ ფარავს დაბანდებულ ინვესტიციებს)
4		2	+25.000	-50.000	(მეორე წლის მერე პროექტი არ ფარავს დაბანდებულ ინვესტიციებს)
5		3	+25.000	-25.000	(მესამე წლის მერე პროექტი არ ფარავს დაბანდებულ ინვესტიციებს)
6		4	+25.000	0	(მეოთხე წელს პროექტი ფარავს დაბანდებულ ინვესტიციას)
7		5	+25.000	+25.000	(მეხუთე წლის მერე პროექტს მოაქვს წმინდა მოგება)
8					

ფულის ბიუჯეტი



The screenshot shows the Microsoft Excel interface with the following data in the spreadsheet:

	A	B	C	D	E	F
1						
2		საწყისი ფულადი ბალანსი	40.169,3 ლარი			
3		ფულადი შემოსავლები	690.500			
4		სულ ფულადი ჯამი	730.669,2			
5						
6		ფულადი გადასახადები	(703.704)			
7		სასურველი ფულის რაოდენობა ანგარიშზე	15.100			
8		საჭირო ფულის რაოდენობა	718.804			
9		ფულის მეტობა ან ნაკლებობა	11.865			
10						
11		ფული სესხიდან	0			
12		სესხის გადახდა	(11.865)			
13		სასურველი ფულის რაოდენობა ანგარიშზე	15.100			
14		საბოლოო ფულადი ბალანსი	3.235 ლარი			
15						