

A.M.Karminski  
N.İ.Olenev  
A.Q.Primak  
S.Q.Falko

# BİZNESDƏ KONTROLLINQ

TƏŞKİLATLARDA KONTROLLINQ  
QURULMASININ METODOLOJİ  
VƏ PRAKTİKİ ƏSASLARI

UOT 33  
KBT 65.290– 2  
K 69

Kitab i.e.d., professor **A.B. Abbasovun** elmi redaktəsi ilə «Biznesin təşkili» kafedrasının aşağıdakı əməkdaşları tərəfindən rus dilindən tərcümə edilmişdir:

i.e.n., dosent **R.Ə.Abbasova**, i.e.n., dosent **A.H.Fərruxov**, i.e.n., dosent **N.Ə.Həsənov**, i.e.n., b/müəllim **S.A.Abbasov**, i.e.n., b/müəllim **N.Ə.Qarayev**, b/müəllim **L.A.Kaşıyeva**, müəllim **E.R. Səmədova**, müəllim **E.B.Manafov**

Rəyçi:

iqtisad elmləri doktoru, ABŞ və Kanada İnstitutunun  
aparıcı mütəxəssisi **V.Q.Zarinov**

K 69 **Biznesdə kontrollinq.** Təşkilatlarda kontrollinq qurulmasının metodiki və praktiki əsasları /**A.M.Karminski**, **N.İ.Olenev**, **A.Q.Primak**, **S.Q.Falko** – 2-ci nəşr /rus dilindən tərcümə.

Bakı: «İqtisad Universiteti» nəşriyyatı, 2008.

ISBN 5-279-02431-7

2-ci nəşrdə (1-ci nəşr 1998-ci il) kontrollinq qurulmasının metodoloji və praktiki əsaslarına baxılır. İnnovasiya və investisiya, marketing və loqistika, maliyyələşdirmə və tədarük kimi fəaliyyət sahələrində kontrollinq vəzifələrinə və alətlərinə xüsusi diqqət yetirilir. Kontrollinq sisteminə menecmentin əsas funksiyalarının (planlaşdırma, nəzarət, uçot və idarəetmə qərarlarının hazırlanması) reallaşdırılması xüsusiyyətləri aşkarlanır. Kontrollinq informasiya və proqram təminatı problemləri şərh edilir.

Kitab müxtəlif fəaliyyət sferasında işləyən menecer və iqtisadçılar, iqtisadyönlü ali məktəblərin müəllimləri, aspirant və tələbələri, həmçinin biznesin effektiv idarə olunmasına cəhd edən biznesmenlər üçün nəzərdə tutulmuşdur.

©A.M.Кармински, Н.И.Оленев, А.Г.Примаков, С.Г.Фалко,2008

© «İqtisad Universiteti» nəşriyyatı, 2008

BAKİ – 2008

**İKİNCİ NƏŞRƏ  
ÖN SÖZ**

«Biznesdə kontrollinq» kitabının birinci nəşrindən üç ildən çox vaxt keçib. Bu müddət ərzində kontrollinq nəzəriyyə və praktikasının inkişaf etməsinə baxmayaraq təşkilatlarda kontrollinq qurulmasının fundamental müddəaları və prinsiplərində indiyə kimi əhəmiyyətli dəyişiklik edilməmişdir.

Təəssüf ki, son illər iqtisadiyyat və idarəetmə sahəsindəki alimlər və praktiklər arasında «kontrollinq» termininin düzgün olmayan traktovkasına rast gəlinir. Bir qrup hesab edir ki, kontrollinq – daxili nəzarətdir, digərləri isə kontrollinqi auditə qohum, yaxın termin adlandırırlar. Müəssisənin avtomat-laşdırılmış idarəetmə sistemi (MAİS) sahəsindəki mütəxəssislər hesab edirlər ki, kontrollinq praktiki olaraq yeni təsərrüfatçılıq şəraitini nəzərə almaqla MAİS-dir. Bəzən kontrollinqi proqram-məqsədli planlaşdırma sistemi ilə müqayisə edirlər. Lakin çox vaxt kontrollinq idarəetmə uçotu ilə eyniləşdirilir, yaxud idarəetmə uçotu kontrollinq əsas momenti sayılır.

Qeyd etmək lazımdır ki, yuxarıda sadalanan kontrollinq traktovkasının heç biri ilə razılaşımaq olmaz. Hərçənd, kontrollinq sistemində idarəetmə uçotu, nəzarət, audit və proqram-məqsədli planlaşdırma da vardır, lakin bu heç də kontrollinq baza konsepsiyası, prinsipləri, alətləri və metodlarını inkar etmir.

Rusiyada kontrollinq sisteminin qurulması praktikasında çox vaxt rəhbər və nəzarətçinin məsuliyyət sferasının prinsipal fərqləndirilməsi haqqında sual meydana çıxır. Biz əvvəlki kimi hesab edirik ki, fəaliyyətin nəticəsinə görə ancaq rəhbər cavab verir. Nəzarətçi idarəetmə alətlərinin düzgün seçilməsinə və alınan nəticələrin interpretasiyasına

görə cavabdehdir. Bu prinsip idarəetmənin bütün səviyyələrinin rəhbərlərinə və nəzarətçilərinə münasibətdə ədalətlidir.

Rusiyada və digər xarici ölkələrdə metodik və instrumental planda işlənmiş kontrollinq müasir vəziyyəti operativ nəzarətə daha çox meylliliyi ilə səciyyələyir. Operativ kontrollinqdə xərclərin kontrollinqi və nəticələrin kontrollinqi ən çox inkişaf etmişdir. Praktiki olaraq idarəetmə sisteminin informasiya təminatının müasir proqram vasitələrinə «Xərclərin kontrollinqi», «Maliyyə kontrollinqi», «Effektivlik göstəricilərinin kontrollinqi» blokları daxil edilir.

Uçot-analitik komponentlərin üstün olması müasir kontrollinq praktikasında müəyyən mikroböhrəyə gətirib çıxarmışdır. Müəssisə rəhbəri tez-tez maliyyə və idarəetmə uçotunun məlumatlarının təhlilində həddindən artıq «xırdaçılığa» meyl etdiklərini vurğulayaraq nəzarətçilərin ünvanına öz narazılıqlarını söyləyirlər. Bununla, bizim fikrimizcə, operativ büdcələrin planlaşdırılması nəzarətinə əsassız çox diqqət yetirilir. Lakin bu hissədə müəssisənin effektivliyinin artırılması ehtiyatları çox məhduddur. Rusiya şəraiti üçün effektivliyin inteqral göstəricilərinin 1-3 faiz civarında artırılmasından söhbət gedir ki, bu işin mövcud vəziyyətində milli iqtisadiyyatda çox azdır. Sənayecə inkişaf etmiş ölkələrdə bu rəqəm xeyli aşağıdır və faizin onda biri ilə ölçülür.

Müasir kontrollinq işin mahiyyətinə görə informasiyanın ikinci mənbələri ilə işləyir, müəssisənin effektivliyinə əhəmiyyətli təsir göstərən informasiya məkanına daxil olur. Söhbət məsələn, istehsalın elmi təşkili prinsiplərində iş yerlərinin və istehsal proseslərinin təşkili barədə gedir, onun hesabına effektivliyi 15-30 faiz yüksəltmək olar. Praktiki olaraq müəssisədə innovasiyanın idarə olunması probleminə toxunmadan, məhz orada effektivliyin 50-75 faiz civarında potensial artırılması imkanları mövcuddur.

Bu gün belə bir faktı qeyd etmək olar ki, Rusiyada kontrollinq metodologiyası və alətlərindən praktiki istifadə sahə-

sində qara və əlvan metallurgiya, neft-qaz kompleksi, atom energetikası müəssisələri liderdir.

Təəssüf ki, bank sferasında müəyyən staqnasiya müşahidə olunur, hərçənd 1990-cı illərin ortalarında Rusiyanın kommertiya bankları kontrollinq nəzəriyyəsi və praktikasını sahəsində vermişdilər.

Kontrollinq nəzəriyyəsi və praktikasına marağın artması haqqında Rusiya Nəzarətçiləri Birliyinin işində müxtəlif sahələrin müəssisələrinin fəal iştirakı aydın təsəvvür yaradır. İldə iki dəfədən az olmayaraq Pusiyaada kontrollinq üzrə simpozium keçirilir, orada elm və praktika nümayəndələri çıxış edirlər. Təcrübə və yeni ideyalarla belə mübadilə kontrollinq nəzəriyyəsinin inkişafına səbəb olur və onun praktiki tətbiqində riskləri azaldır.

Yaxın gələcəkdə kontrollinq öz fəaliyyətini effektivliyin əsas mənbələri: müəssisənin fəaliyyətinin bütün əsas sferalarında istehsalın təşkili metodlarının işlənməsi tərəfə yönəldiləcəkdir. Nəticədə ümid edə bilərik ki, nəzarətçilər xalq təsərrüfatının müxtəlif sahələrinin və mülkiyyət formalarının müəssisə və təşkilatlarının rəhbərlərinin tələbkar köməkçilərinə çevriləcəkdir.

Bununla əlaqədar strateji kontrollinq ideyalarının mənimlənməsinin praktiki məsələləri xüsusi yer tutur. Aydın ki, nisbətən uzunmüddətə hesablanmış modellər və metodlar makroiqtisadi proqnozlarda qeyri-müəyyənliyin kifayət qədər yüksək səviyyəsi ucbatından, eləcə də müvafiq metodlardan istifadənin pozitiv praktikasının olmaması ucbatından bizim reallığı çox çətin nəzərə alırlar.

Qərarların hazırlanmasına uyğunlaşan mexanizmdən istifadə edən inkişaf strategiyasının formalaşmasının situasiya metodları müəyyən imkanlar açırlar.

Yuxarıda qeyd edilən proseslərdə kontrollinq informasiya-analitik komponenti mühüm rol oynayır. Bu amili nəzərə almaqla hazırkı nəşrdə N.E. Bauman adına Moskva

Dövlət Texniki Universitetinin aspiratını A.A. Jevaqaanın iştirakı ilə işlənməmiş «Kontrollinq məsələlərinin həlli üçün informasiya sistemləri» bölməsinin aktuallığına xüsusi diqqət yerləşdirilmişdir.

Bizim fikrimizcə, bu monoqrafiyanın ikinci dəfə nəşr olunmasına zəruriyyət kontrollinq üzrə ədəbiyyatın çox az olması ilə şərtlənir. Bu nöqtəyi-nəzərdən kontrollinq sahəsində məşhur alman mütəxəssisi A.Daylerin «Maliyyə və statistika» nəşriyyatında çap olunmuş «Kontrollinq praktikasını» kitabına oxucuların marağının artması təqdirəlayiqdir. Bununla əlaqədar, müəlliflər nəzərdə tuturlar ki, Rusiyanın müəssisə və təşkilatlarının praktikasına əsaslanaraq kontrollinq aktual problemlərini əhatə edən növbəti kitabın nəşri olmalıdır.

Ümid edirik ki, kontrollinq nəzəri və praktiki məsələlərini müasir menecment baxımından daha düzgün əks etdirən bu kitaba maraqlı olacaqdır.

## BİRİNCİ NƏŞRƏ MÜQƏDDƏMƏ

Müasir şəraitdə biznes-proseslərin idarə edilməsi istər xarici, istərsə də daxili amillərdən asılı olan çoxsaylı problemlərin kompleks həllini tələb edir. Əsas xarici amillərlə Rusiyada makroiqtisadi vəziyyətin dinamikliyini aid etmək olar, beynəlxalq maliyyə-iqtisadi sahədə baş verən proseslərin Rusiya iqtisadiyyatına təsirinin güclənməsi, daxili rəqabət vəziyyətinin kəskinləşməsi və həmçinin biznesin idarəedilməsinin hüquqi sahəsində qeyri müəyyənliyi.

Rusiyada şəraitdə biznesmenlər üçün qeyri-müəyyənliyin əsas daxili amillərindən biri şəxsi biznesin istər cari vəziyyəti və istərsə də perspektivləri haqqında informasiyanın natamam olmasıdır.

Bu səbəblər (vəziyyət, şərait) idarəetməyə yeni yanaşmaların formalaşmasını və onların tətbiqinin alətlərini tələb edir, hansılar ki;

- təşkilatın ağır iqtisadi problemlərini aydınlaşdırmağa imkan verir.
- tədbirlərin qəbul edilməsi üçün xəbərdarlıqların vaxtında verilməsi.
- Biznes proseslərin idarə edilməsinin təyin olunmuş məqsədlərinə çatmaq üçün informasiya təminatı.
- perspektivə istiqamətlənmiş təşkilatda və ya müəssisədə dar yerlərin «genişlənməsinə» kömək etmək.

Menecmentin informasiya təminatə sistemine tələblər artır: O, rəhbərliyi yalnız işlərin cari vəziyyəti ilə bağlı informasiya ilə təmin etməməli, eyni zamanda daxili və xarici vəziyyətin bu və ya digər dəyişikliklər zamanı nə baş verəcəyini proqnozlaşdırmalıdır.

Müasir şəraitdə müəssisənin təşkilatı və informasiya stukturunun moderinləşdirilməsinə elə yardım göstərmək

lazımdır ki, onun inkişafının əsas problemlərin öz həllini tapsın, indi və gələcəkdə stabil uğurlar qazanmaq mümkün olsun. Belə alət kimim kontrolinqin nailiyyətlərindən istifadə olunması təklif edilir.

Rusiyada kontrollinq xidməti fəaliyyətinə tək-tək hallarda rast gəlmir və adətən «cızılmış» variantlar hallında mövcud olur. Eyni zamanda kontrollinq ayrıca komponentlərin müxtəlif adlar altında və tamamilə ayrı-səpkidə çoxdan məlum idi. Bununla əlaqədar olaraq təqdim edilmiş nəşrin müəllifləri öz qarşılarında məqsəd qoyublar ki, imkan daxilində Rusiya xüsusiyyətlərin nəzərə alaraq kontrollinq əsaslarının tam öyrənilməsinə nail olsunlar.

Bir çox xarici tədris müəssisələrində və menecment məktəblərində «kontrollinq» fənni tədris prosesinin əsasını təşkil edir. Kontrollinq üzrə seminarlar populyarlıqla müşahidə olunur. Bu seminarlara xüsusi marağı maliyyə sahəsində çalışan sahibkarlar və o cümlədən kommersiya banklarının rəhbərləri xüsusi maraqla göstərirlər.

Rusiyada kontrollinqə həsr edilmiş ilk nəşrlər Rusiyada 1990-ci illərin ortalarında işıq üzünə görmüşlər və onlar kifayət qədər deyildir. 1995 – ci ildən N.E.Bauman adına MDTİ-nun iqtisadiyyat fakültəsində «Müəssisədə kontrollinq» fənni tədris planına daxil edilib və dərslər keçirilir. Rusiyada kontrollinq inkişafının aktuallığını və ideyalarının tətbiqinin (inkişafının aktuallığı) dərk edilməsi, həmçinin bu sahədə müəllimlik fəaliyyətinin və praktiki konsaltinqin yığılmış təcrübəsi hal-hazırkı kitabın yazılmasına stimül olmuşdur.

Nəşrdə materialın həcmi, quruluşu, ardıcıl şərh (ifadə) edilməsi və seçilməsi başlıqda göstərilirdiyi kimi onun təyin olunması ilə müəyyən edilir, yəni6 kontrollinq metodoloji əsaslarının tam şərhivə sistemli yanaşma əsasında sənaye, tikinti, ticarət müəssisələrində həmçinin maliyyə və bank stukturlarında onların kompleks tətbiqi üçün zəruri

şərtlərin formalaşması. Sualların belə şərhı rus dilində xüsusi ədəbiyyatlarda praktiki olaraq yoxdur.\*

Hazırkı nəşrin fərqləndirici xüsusiyyəti Rusiya işgüzar praktikasının kontrollinq konseptual əsaslarına təsirinin uçotudur.

İndiki kitabın metodologiyasına əsaslanmış növbəti nəşrlərdə müxtəlif sahələrdə və ya biznesin digər xüsusi formalarında kontrollinq metodologiyasının istifadəsi üzrə konkret praktiki tövsiyələrin şərh edilməsi (izah edilməsi) planlaşdırılıb.

Kitabın quruluşuna aşağıdakı fəsillər (bölmələr) daxildir. Birinci bölmədə təşkilatın sistemli idarə edilməsi konsepsiyası kimi kontrollinq mahiyyəti müəyyən olunur. Kontrollinq əsas komponentləri, onun məqsədləri və vəzifələri, tətbiqi sahələri sistemləşdirilir və stukturı göstərilir. Tarixi məlumatlarla (arayışlarla) dünya təcrübəsində kontrollinq konsepsiyalarının inkişafının əsas mərhələləri göstərilir.

İkinci bölmə kontrollinq obyektlərinin açıq xarakteristikalarını əhatə edir. Əsas diqqət müəssisənin idarə edilməsində strateji və operativ kontrollinqə, marketinqə, marketinqin kontrollinqə, ehtiyatlarla təmin olunmasına və loqistikaya, həmçinin maliyyə kontrollinqə, investisiya və innovasiya proseslərinin kontrollinqə ayrılır (verilir).

Üçüncü bölmə təşkilatın idarə edilməsinə təyin edilmiş kontrollinq əsas alətlərinə-planlaşdırmaya və büdcələşdirməyə, idarəetmə uçotunun sistemlərinə və göstəricilərinə həsr edilib.

Əsas diqqət kontrollinq sisteminə informasiya yardımı (dördüncü bölmə) və təşkilatı təminat (beşinci bölmə) kimi komponentlərinə ayrılıb: rus dilində olan ədəbiyyatlarda onlardan məlumat çox azdır. İstehsalatda və bank sahəsində

\* 1998-ci ildə «Maliyyə və statistika» nəşriyyatında işiq üzü görmüş tanınmış alman mütəxəssisi D.Xanın «Planlaşdırma və nəzarət». Kontrollinqin konsepsiyası kitabı istisna olmaqla

kontrollinq sisteminin formalaşmasının (təşəkkülünün) praktiki təcrübəsi altıncı bölmədə ümümləşdirilib.

Hazır ki, nəre (çapa) kifayət qədər ətraflı qlossari (sözlər lüğəti) əlavə edilir.

Kitab öz biznesində idarəetmənin əsasları kimi idarəetmənin sistemli metodlarını qəbul edən geniş sahibkarlar və menecerlər dairəsinə faydalı (xeyrli) ola bilər. Kitabın predmeti ilə ilk dəfə tanış olanlar üçün tanışlığa altıncı bölmənin öyrənilməsindən başlamaq məsləhət görülür. Mütəxəssislər üçün yalnız konkret praktik misallar deyil, eyni zamanda kontrollinq əsaslarının sistematik şərti maraq göstərə bilər. Kitab həmçinin kontrollinq və uyğun (oxşar) fənlər üzrə dərs vəsaiti kimi istifadə edilə bilər.

Müəlliflər kitabın yazılmasında bir çox fikirlərin yarıdıcı müzakirəsində və birgə layihələrin reallaşmasında Rusiyadakı və xaricdəki öz çoxsaylıöz çoxsaylı kolleqalarına minnətdarlığımı bildirirlər. Xüsusən müəlliflər Helaba Bankın (Almaniya) kontrollinq şirkətinin müdiri doktor Arnold Zervasa həmin nəşrdə şərh edilmiş əsas metodoloji «şəraitlərə» görə təşəkkürlərini bildirirlər. Müəlliflər əlyazmanın hazırlanmasında köməkliyə görə fiziki-riyaziyyat elmləri namizədi V.V.Asterlina və N.E.Bauman adına MDTU-nun «İstehsalın iqtisadiyyatı və təşkili» kafedrasının aspirantı K.P.Vaseneva təşəkkürlərini bildirirlər.

# 1.

## KONTROLLINQ GİRİŞ

### 1.1. KONTROLLINQ MAHIYYƏTİ

Bu gün «kontrollinq» anlayışı birmənalı qəbul olunmur. Lakin heç kim onun müasir menecment praktikasından irəli gələn yeni idarəetmə nəzəriyyəsi olduğunu inkar etmir. Kontrollinq (ingilis sözü olub, rəhbərlik, idarəetmə, tənzimləmə, nəzarət deməkdir) heç də nəzarətlə bitmir. Müəssisənin bu yeni idarəetmə konsepsiyasının əsasında aşağıdakı yollarla təşkilati sistemin (müəssisə, ticarət firması, banklar və s.) uğurla fəaliyyət göstərməsini təmin etmək durr:

- strateji məqsədlərin dəyişən daxili mühit şərtlərinə uyğunlaşdırılması;
- təşkilati sistemin operativ planlarının onun strateji inkişaf planı ilə uzlaşdırılması;
- müxtəlif biznes prosesləri üzrə operativ planların koordinasiya və inteqrasiyası;
- optimal zaman kəsiyində menecerləri müxtəlif idarəetmə səviyyələri haqqında informasiya ilə təmin etmə sisteminin yaradılması;
- planların yerinə yetirilməsinə, düzəlişlər edilməsinə və realizasiyası müddətinə nəzarət sisteminin yaradılması;
- daxili mühitin dəyişən tələblərinə tez reaksiya vermək qabiliyyətinin yüksəldilməsi məqsədilə müəssisənin idarə edilməsinin təşkilati strukturunun uyğunlaşdırılması.

Kontrollinq konsepsiyasının yaranması və tətbiqinin əsas səbəblərindən biri təşkilati sistemdə biznes proseslə-

rinin idarə edilməsinə müxtəlif baxışla-rın sistemli inteqrasiyasına ehtiyac duyulmasıdır. Kontrollinq menecmentin əsas funksiyalarının: planlaşdırma, nəzarət, uçot və təhlil, eləcə də idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün şəraitin qiymətləndirilməsi məqsədilə metodik və instrumental baza təmin edir.

Qeyd etmək lazımdır ki, kontrollinq menecerləri idarəetmə funksiyaların-dan azad edərək təşkilata uğur gətirən sistem deyil. Kontrollinq əsas komponentlərinə daxildir:

- uzunmüddətli perspektivdə təşkilatın işinin effektivliyinə istiqamət-lənmə – gəlirlilik fəlsəfəsi;
- strateji və taktiki məqsədlərə yönəldilmiş təşkilati strukturun formalaşması;
- bütün idarəetmə vəzifələrinə uyğun olan informasiya sisteminin yaradılması;
- planlaşdırmanın iterativliyini (çoxdəfəliyini), nəzarətin yerinə yetirilmə-sini və qərarların qəbulunu təmin edən kontrollinq vəzifələrinin tsikllərə bölünməsi.

İki komponent – gəlirlilik fəlsəfəsi və kontrollinq tsikli vəzifələrinin tərkibi üzərində daha çox dayanaq.

Gəlirlilik fəlsəfəsinə aiddir:

- müəssisənin əməkdaşlarının təfəkkür və hərəkətlərinin rentabelliyyə istiqamətlənməsi üstünlüyü;
- xərclərin və onların fasiləsiz aşağı salınması prosesinin aydın anlaşılması;
- müştəri və gəlirə istiqamətlənmənin ahəngdar əlaqələndirilməsi;
- işçilərin stimullaşdırılması sisteminin onların müəssisənin məqsədlə-rinə (rentabellik) çatmasına qoyduqları konkret əmanətlə əlaqəsi;
- müəssisənin məqsədləri ilə şəxsi məqsədlərin (şəxsi gəlir, karyera) uyğunlaşdırılması;



- strateji məqsədə nail olunma vasitələrindən biri kimi müəssisənin aktivlərinin sayının artması;
- gəlirlilik kriteriyasına görə müştərilərin qiymətləndirilməsi, konkret müştəridən müəssisənin nə qədər qazandığını bilmək.

Kontrollinq tsikli özünə planlaşdırma mərhələlərini, nəzarətin həyata keçirilməsini və qərarların qəbulunu daxil edir. Kontrollinq tsikli planlaşdırma mərhələsi «qarşılıqlı axın» texnologiyası ilə həyata keçirilir: əvvəlcə planlaşdırma «yuxarıdan aşağıya» (planlaşdırma metodikasının işlənməsi, planların səviyyəyə görə koordinasiyası və detalizasiyası), sonra isə qarşılıqlı axın şəklində «aşağıdan yuxarıya» doğru gedir. Kontrollinq əsas vəzifələrindən biri – plan tapşırıqlarının işlənilib-hazırlanması, ayrı-ayrı planların koordinasiyası və onların müəssisənin vahid planı halında birləşdirilməsidir.

Plandan kənarlaşma hallarına nəzarət mərhələsi arzu olunmayan kənarlaşmaların aradan qaldırılması üzrə tədbirlərin hazırlanmasına nəzarət üçün faktiki verilənlərin analizini nəzərdə tutur. Bununla belə, müəssisənin hər bir işçisi öz səlahiyyətləri çərçivəsində kənarlaşmaların aradan qaldırılması məqsədilə müstəqil fəaliyyət göstərməlidir. Onun səlahiyyətlərini aşan kənarlaşmalar olduqda, işçi idarəetmə iyerarxiyasının yuxarı səviyyəsinə müraciət etməlidir.

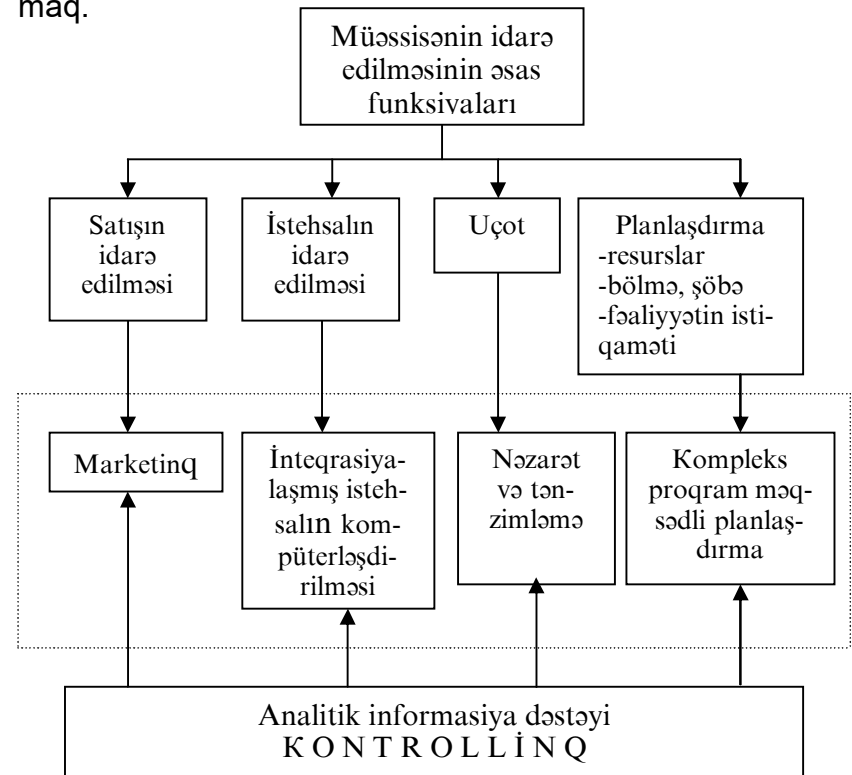
## 1.2. KONTROLLINQ FUNKSİYALARI VƏ VƏZİFƏLƏRİ

İdarəetmə sistemi kimi kontrollinq müəssisələrin fəaliyyətlərinin daxili şəraitindəki dəyişikliklərə cavab oldu. Kontrollinq sistemində inteqrasiya olunan təşkilatın idarəetmə funksiyalarının təkamülü idarəetməyə kompleks yanaşma tendensiyasının əsasını təşkil edir (Şəkil 1.1).

Kontrollinq hər şeydən əvvəl qərar qəbulu proseslərinin dəstəyinə istiqamətlənib. O, təşkilatda ənənəvi uçot siste-

minin qərar qəbul edən vəzi-fəli şəxslərin informasiya tələbatı ilə uyğunlaşmasını təmin etməlidir, yəni kontrollinq funksiyalarına idarəetmə informasiyası sisteminin yaranması, emalı, yoxlanması və ifadə edilməsi daxildir. Kontrollinq eyni zamanda planlaşdırma proseslərini, informasiya təminatını, nəzarət və uyğunlaşmanı dəstəkləyir və koordinasiya edir.

Kontrollinq məqsədləri – fəaliyyətin istiqaməti kimi təşkilatın öz məqsədlərindən yaranır və iqtisadi terminlərdə öz əksini tapır, məsələn, müəssisənin müəyyən gəlir, rentabellik və ya istehsalına verilmiş likvidlik səviyyəsində nail olmaq.



Şəkil 1.

Kontrollinq funksiyaları təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədlərlə müəyyənləşir və özünə elə idarəetmə fəaliyyəti növlərini daxil edir ki, onlar bu məqsədlərə nail olmağı təmin edir. Bura aiddir: uçot, planlaşdırma prosesinin dəstəklənməsi, planların reallaşdırılmasına nəzarət, axın proseslərinin qiymətləndirilməsi, kənarlaşmaların, onların yaranması səbəblərinin aşkarlanması və aradan qaldırılması üzrə rəhbərlik üçün tövsiyələrin işlənilib-hazırlanması.

Uçot sferasında kontrollinq vəzifələri özünə rentabelliyn müxtəlif səviyə-yələrinə idarəetmə qərarlarının qəbuluna xas olan informasiyaların toplanması və işlənməsi sistemlərinin yaradılmasını daxil edir. Bu gələcəkdə texnoloji proseslərdə sızmalar haqqında informasiyanın daxili uçotun aparılması sisteminin işlənilib-hazırlanması və gələcəkdə mühafizə edilməsi üçün vacibdir. Uçot metodlarının, eləcə də kriteriyalarının seçilməsi və ya işlənilib-hazırlanması müəssisənin və onun ayrı-ayrı bölmələrinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün əsas sayılır.

Planlaşdırma prosesinin mühafizə edilməsi kontrollinq aşağıdakı məsələlərinin həllini tələb edir:

- kompleks planlaşdırma sisteminin formalaşdırılması və inkişafı;
- planlaşdırma metodlarının işlənilib-hazırlanması;
- planlaşdırma üçün lazım olan informasiyalar, onların mənbəyi və alınma yollarının müəyyənləşdirilməsi.

Kontrollinq sistemi müəssisənin bazis planlarının işlənilib-hazırlanmasını mühafizə edir, ayrı-ayrı planları zamanına və tərkibinə görə koordinasiya edir, artıq hazırlanmış planların tamlığını və reallaşdırılması imkanlarını yoxlayır, müəssisənin vahid operativ (illik) planını tərtib etməyə imkan verir. Kontrollinq sistemi çərçivəsində planlaşdırmanın necə və nə vaxt lazım gəldiyi, eləcə də planlaşdırılmış fəaliyyətin reallaşdırılması imkanı qiymətləndirilir.

Kontrollinq xidməti nəyi planlaşdırmağı müəyyənləşdirir, ancaq necə və nə vaxt planlaşdırmağı məsləhət görür

və planlaşdırılmış tədbirlərin reallaşdırılması imkanlarını qiymətləndirir.

Planların reallaşdırılmasına nəzarət nəzarətin aparılması metodlarının işlənilib-hazırlanması, onun aparılması yeri və həcmnin müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutur. Plan sənədlərinin əsasında nəzarət sənədləri işlənilib-hazırlanır. Bu sənədlərə nəzarətin aparılması müddəti və nəzarət əməliyyatlarının tərkibi qeyd edilir. Bunun üçün əvvəlcədən nəzarət ölçülərində yol verilə biləcək kənarlaşmalar müəyyənləşdirilir. Nəzarət sənədlərinə müvafiq olaraq faktiki və plan xarakteristikaları müqayisə edilir və qoyulmuş məqsədə nail olunma səviyyəsi aşkar olunur. Daha sonra kənarlaşmalar və onların yaranma səbəblərinin analizi aparılır. Analizin nəticələrinə görə kənarlaşmaların azaldılması üçün təkliflər hazırlanır.

Kontrollinq sistemi idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün əhəmiyyətli olan informasiyaların toplanması, işlənməsi və rəhbərliyə təqdim edilməsini təmin etməlidir.

Kontrollinq vəzifələrinə eyni zamanda bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin inkişaf səviyyəsi və tendensiyasını müəyyənləşdirən xüsusi tədqiqatların aparılması daxildir.

Hər bir ayrıca hadisədə kontrollinq xidmətinin funksiyaları bir sıra şərtlərdən asılıdır, ancaq əgər müəssisələrin praktikasını ümumiləşdirsək, onda kontrollinq əsas funksiyası və vəzifələrinin ideal siyahısını əldə etmək olar.

Kontrollinq əsas funksiyaları və vəzifələri:

#### **Uçot:**

- informasiyaların toplanması və işlənməsi;
- daxili uçot sisteminin işlənilib-hazırlanması və idarə edilməsi;
- müəssisənin və onun bölmələrinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi metod və kriterilərinin (meyarlarının) unifikasiyası.



**Planlaşdırma:**

- bazis planlarının işlənilib-hazırlanması zamanı informasiya dəstəyi (satış, istehsal, investisiya, alış);
- planlaşdırma sisteminin strukturunun formalaşması və təkmilləşdirilməsi;
- planlaşdırma prosesinin ayrı-ayrı addımları üçün informasiya və zamana tələbatının müəyyən edilməsi;
- informasiya mübadiləsi prosesinin koordinasiyası;
- zamana və tərkibinə görə ayrı-ayrı planların koordinasiyası;
- təklif olunan planların tamlığına və reallaşması imkanına görə yoxlanılması;
- müəssisənin mürəkkəb planının tərtib edilməsi.

**Nəzarət və tənzimləmə:**

- zaman və məna nöqtəyi-nəzərindən tənzimlənən ölçülərin müəyyən edilməsi;
- məqsədə nail olma səviyyələrinin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi üçün plan və faktiki ölçülərin müqayisə edilməsi;
- ölçülərin yol verilən kənarlaşma sənədlərinin müəyyənləşdirilməsi;
- kənarlaşmaların analizi, planın faktdan kənarlaşma səbəblərinin izahı və kənarlaşmaların azaldılması üçün təkliflərin hazırlanması.

**Analitik informasiya təminatı:**

- informasiya sisteminin arxitekturasının işlənilib-hazırlanması;
- informasiya daşıyıcılarının və kanallarının standartlaşdırılması;
- müəssisənin idarə edilməsi və nəzarəti həyata keçirməyə imkan verən rəqəmsal sənədlərin təklif edilməsi;
- qərarların qəbulu üçün əhəmiyyətli verilənlərin toplanması və sistemləşdirilməsi;

- planlaşdırma, nəzarət və qərar qəbulu üçün vasitələrin işlənilib-hazırlanması;
- düzəldici tədbirlərin və qərarların seçilməsi üzrə məsləhət;
- informasiya sisteminin işlənməsinin əlverişliliyinin təmin edilməsi.

**Xüsusi funksiyalar:**

- daxili mühit haqqında verilənlərin toplanması və analizi: pul və kapital bazarları, sahə konyukturasi, iqtisadi hökumət proqramları;
- rəqiblərlə müqayisə;
- başqa firmalarla birləşmə və ya filialların açılmasının (bağlanmasının) məqsədyönlü əsaslandırılması;
- əsas sifarişlər üçün kalkulyasiya tətbiq edilməsi;
- investisiya layihələrinin effektivliyinin hesablanması.

Kontrollinq bu sadalanan funksiya və vəzifələrinə nəzər salsaq onların istifadə olunduğu sferanı aydın təsvir etmək mümkün olar. Kontrollinq müəssisələrdə yerinə yetirdiyi funksiyaların həcmi aşağıdakı amillərdən asılıdır:

- müəssisənin iqtisadi vəziyyəti;
- rəhbərlik və ya müəssisənin mülkiyyətçisi tərəfindən kontrollinq funksiyalarının tətbiq edilməsinin vacibliyinin və faydalılığının dərk edilməsi;
- müəssisənin ölçüsü (məşğulların sayı, istehsalın həcmi);
- istehsalın diversifikasiya səviyyəsi, buraxılan məhsulların nomenk-laturası;
- yaranmış rəqabət səviyyəsi;
- idarəetmə heyətinin ixtisaslaşdırılması;
- kontrollinq xidməti əməkdaşlarının ixtisaslaşdırılması.

Böyük təşkilatlarda ixtisaslaşmış kontrollinq xidməti yaratmaq məqsədə-uyğundur. Çox da böyük olmayan müəssisələr bir qayda olaraq öz strukturlarında belə xidmətə malik deyillər.

Kiçik müəssisələrdə kontrollinq əsas funksiyalarını ya firma rəhbəri ya da onun müavini yerinə yetirir. Bununla belə bir çox vəzifələr inteqrasiya olunur və sadələşdirilir. Məsələn, planların işlənilib-hazırlanması, onların koordinasiyası və reallaşdırılması imkanının yoxlanması vəzifələrinə bir vəzifə kimi baxmaq olar, əgər onu müəssisə rəhbəri yerinə yetirirsə. Kiçik firmalar eyni zamanda digər müəssisələrin alınması və ya filialların satılması problemini çox nadir hallarda qərarlaşdırırlar. Orta ölçülü birprofilli istehsala malik təşkilatda uçot funksiya və vəzifələrinin, planlaşdırma və hesabatların həcmi əlbəttə ki, çoxprofilli təşkilatla müqayisədə az olacaq.

Müəssisədə iqtisadi şəraitin pisləşməsi rentabellik və satış həcminin aşağı düşməsi ilə nəticələnir. Bu zaman kontrollinq xidmətindən planların koordinasiyası, faktdan kənarlaşma hallarının səbəblərinin analizi və eləcə də yaxın perspektivdə müəssisənin yaşamasının təmin edilməsi üzrə məsləhətlərin verilməsi gözlənilir.

Kontrollinq funksiya və vəzifələri daim tərkibinə görə dəyişir və genişlənir. Ayrı-ayrı vəzifələrin çəkisi dəyişir. Necə ki, keçən əsrin 30-cu illərində böyük iqtisadi böhran amerikalı sahibkarlarına müəssisənin uzun müddət perspektivdə yaşaması üçün idarəetmə uçotunun və planlaşdırmanın vacibliyini göstərdi. Bu vaxta qədər tədqiqatçılar idarəetmənin bu funksiyalarına əhəmiyyət vermirdilər. 30-cu illərin ortaları ABŞ-da kontrollinq fəlsəfəsini və prinsiplərini tətbiq edən müəssisələrin intensiv artması mərhələsi idi.

1970-ci illərin sonu 1980-ci illərin əvvəllərində Avropanı müflisləşmə dalğası bürüdü. Bu da sahibkarları öz müəssisələrində müasir planlaşdırma və idarəetmə elementlərini tətbiq etmənin vacibliyini dərk etməyi sövq etdi. Böyük müəssisələr idarəetmənin qeyri-mərkəzləşdirilməsi ilə məşğul olmağa başladılar. Bu da təsərrüfat vahidlərinin fəaliyyətində koordinasiya sisteminin tətbiq edilməsini zəruri etdi. Müxtəlif fəaliyyət nöqtəyi-nəzərindən müəssisənin vəziyyəti

haqqında etibarlı (doğru) operativ informasiya ilə menecerləri təmin edən informasiya sisteminin hazırlanmasına ehtiyac yarandı. Tədricən kontrollinq xidmətinin əsas vəzifələr həlqəsi müəyyən olundu.

Avropanın inkişaf etmiş ölkələrində müəssisələrdə kontrollinq xidməti və ya cəlb olunmuş nəzarət ekspertlərinin xidmətləri artıq vərdiş halını alıb. Almanyanın əmək resursları bazarında aparılmış sorğu analizi göstərdi ki, nəinki böyük, hətta orta və son zamanlar kiçik firmalarda da kontrollinq funksiyası və vəzifələrini yerinə yetirmək üçün nəzarətçi mütəxəssislər çağırılırlar. Bu amil kontrollinq prinsipləri ilə müəssisənin idarə edilməsinin effektivliyinin artıq qəbul olunmasına dəlalət edir.

### 1.3.

#### **İNKİŞAFIN ƏSAS MƏRHƏLƏLƏRİ: TARİXİ MƏLUMAT**

Kontrollinq ideya, fəlsəfə və formalarının həyata keçirilməsi praktikasının tarixi inkişafının öyrənilməsi, kontrollinq konsepsiyasının müasir vəziyyəti, onun inkişaf perspektivlərini daha yaxşı anlamağa, onun Azərbaycan praktikasında müəssisələrinin səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün nə qədər vacib rol oynadığını dərk etməyə kömək edir.

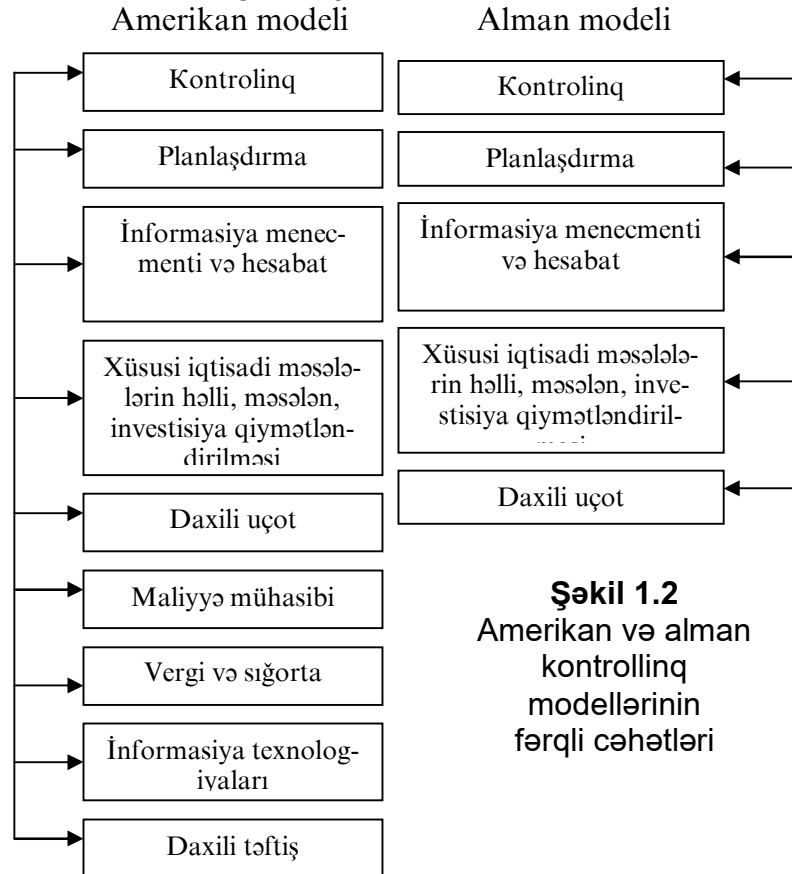
XV əsrdə ilk dəfə Böyük Britaniyada dövlət idarəetmə məsələlərinin həllində kontrollinq ideyalarından istifadə etmişlər («controllour»).

1778-ci ildə qanunla «Controller, Auditor, Treasurer and six Commissions of Accounts» (ABŞ) təşkilatı təsis olundu. Onun vəzifələrinə – dövlət təsərrüfatının idarə edilməsi və sərvətlərdən istifadə üzərində nəzarət daxildir.

1880-ci ildə ABŞ-da «Atchison, Topeka & Santa Fe Railway» sistemi yaradıldı. İlk dəfə olaraq kontrollinq müəssisədə maliyyə-iqtisadi əsələlərin həllində, maliyyə qoyuluşlarının və əsas kapitalın idarə edilməsində istifadə olundu. Bu

ancaq ik idarəetmə orqanı – səhmdarların ümumi yığıncağı və Direktorlar şurasını tanıyan amerikan korporativ qanunvericiliyinin xüsusiyyətləri ilə izah olunur. Direktorlar şurasının səlahiyyətləri müəssisənin idarə edilməsi ilə yanaşı nəzarəti də əhatə edirdi. Nəzarətçinin vəzifəyə gəlməsi üçün əsas səbəb xüsusi idarəetmə orqanının olmamasıdır. Lakin bütün bunlara baxmayaraq XX əsrin 30-cu illərinə qədər amerikan müəssisələrində nəzarətçilər heç məşhur deyildilər.

1929-cu ilin iqtisadi böhranı əvvəllər səhlənkar yanaşılan istehsal uçotunun rolunun dərk edilməsi, eləcə də müəssisəyə kontrollinq elementlərinin planlaşdırılmasının daxil edilməsinə gətirib çıxardı.



1931-ci ildə nəzarətçilərin peşəkar təşkilat kimi «Controllers Institute of America» institutunun əsası qoyuldu. 1934-cü ildə «The Controller» jurnalı yaradıldı. 1944-cü ildən «Controllershship Toundation» (indiki adı «Financial Executives Research Fondation») tədqiqat institutu fəaliyyət göstərir.

Almaniyada XX əsrin 30-40-cı illərində kontrollinq konsepsiyasının inkişafı bir o qədər də nəzərə çarpmırdı. 1950-1970-ci illərdə ölkə iqtisadiyyatı yüksək artım tempi və gəlirlərlə xarakterizə olundu, ona görə də alman müəssisələrində onların fəaliyyətinə olan təhlükəni aradan qaldırmaq üçün təcrübə var idi. Kontrollinq tətbiqi və inkişafı son onillikdə dünya müəssisələrini əhatə edən dəyişikliklərlə və sahibkarlıq düşüncəsinin və hərəkətlərinin prinsipial istiqamətini dəyişməsi ilə əlaqədardır.

Əvvəla, təxminən 1965-ci ildən Almaniyanın gəlir mərkəzləri olan böyük firmalarını uçotun aparılmasına yönəldilmiş dalğa bürüdü. Onların fəaliyyətinin koordinasiyası və idarə edilməsi üçün əvvəl istifadə olunan elementlər yaramırdı. İkincisi, 1980-ci illərin əvvəllərində bir çox müəssisələr borclarını ödəyə bilməmək problemi ilə qarşılaşdılar ki, bu da planlaşdırma və idarəetmənin elementlərini yaxşılaşdırmaq, eləcə də müəssisə rəhbərlərinin hərəkətlərini tənqidi qiymətləndirməyi bacaran mütəxəssislərin cəlb edilməsinin vacibliyinin dərk edilməsinə gətirib çıxardı.

Kontrollinq sahəsində xidmətlərə artan tələb Almaniya da bir sıra elmi və yaradıcı müəssisələrin yaranması ilə nəticələndi. İlk dəfə müəssisənin planlaşdırılması və uçot sferasında hazırlıq məsələləri ilə məşğul olan «Controller-Institut zur Ausbildung in Unternehmensplanung und Rechnungswesen GmbH, Cauting» (müəssisənin planlaşdırılması və uçotu sahəsində təhsil məsələləri üzrə nəzarətçilər institutu) meydana gəldi. 1971-ci ildən «Controller-Akademie» (nəzarətçilər akademiyası) özəl və kollektiv seminarlar keçirməyə başlayır. Kontrollinq ideya və fəlsəfəsi-

nin tətbiqində əsas dönüş nöqtəsi «Controller» (1989) jurnalının yaranması olmuşdur.

Bir çox inkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə kontrollinq konsepsiyaları oxşardır. Fərqlər istifadəçilərin mentalitetinə müvafiq olaraq əsasən iki müstəsna hadisə – pragmatizm və təkmilləşdirmə səviyyəsinin dərk edilməsinə aiddir. Beləliklə, Almaniyada kontrollinq akademizasiya ideyası üstünlüyə malikdir – əvvəlcə nəzəri cəhətdən tam sistem yaratmağa can atmaq, sonra isə konkret məsələlərin həllinə başlamaq. ABŞ və bir sıra Avropa ölkələrində pragmatik yanaşma üstünlüyə malikdir: burada kontrollinq menecmentlə sıx əlaqəlidir, daha çox tələb bazarlarına və müştərilərin tələbatlarının ödənilməsinə istiqamətlənib.

Rusiyada kontrollinqə tələbat iqtisadiyyatda hüquq və faktiki təsərrüfatçılığın möhkəmləndiyi vaxt, yəni 1990-cı illərin əvvəllərində yaranmağa başladı. Kontrollinqə ən çox maraq nəzəri və praktiki planda nisbətən dinamik inkişaf edən banklar tərəfindən göstərildi.

Kontrollinq prioritet nəzəriyyələrinə aşağıdakılar aid edilir:

- idarəetmə uçotu sisteminin yaradılması;
- strateji və operativ planlaşdırma sisteminin kompleks işlənilib-hazırlanması.

Beləliklə də, kontrollinq konsepsiya və metodlarının, ən vacibi isə onlardan praktiki istifadənin imkanlarının potensial inkişaf etməsi nəticəsinə gəlmək olar.

## 2.

### FƏALİYYƏT İSTİQAMƏTLƏRİNİN KONTROLLINQI

#### 2.1. İDARƏETMƏ SİSTEMİNDƏ KONTROLLINQ

Strateji və operativ kontrollinqə dair bir çox ədəbiyyatlarda əsas iki aspekt nəzərə alınır:

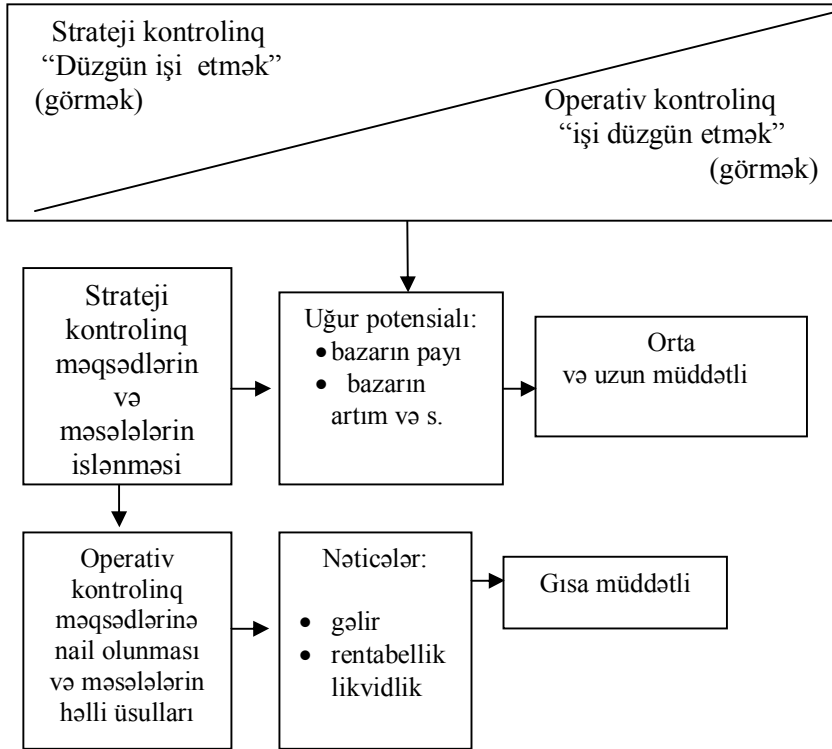
- Düzgün iş görmək – strateji kontrollinq
- İş düzgün görmək – operativ kontrollinq

Strateji kontrollinq perspektiv dövrdə səmərəli fəaliyyəti təmin etmək məqsədilə potensial yaratmaq üçün müəssisənin əlində olan imkanları effektiv istifadə etməyə kömək etməlidir. Strateji kontrollinq xidməti şirkətin strateji məqsədləri və vəzifələri tərtib olunan zaman menecerlərin daxili konsultantları və sahibkarlar tərəfindən göstərilir. Bu fəaliyyət qərar qəbulu zamanı rəhbərliyi lazımi informasiya ilə təmin edir.

Operativ kontrollinq əsas vəzifəsi kəmiyyət göstəriciləri şəklində ifadə olunan (rentabellik səviyyəsi, likvidlik və ya mənfəətlilik) planlaşdırılmış məqsədlərə çatmağa kömək etməkdir. Operativ kontrollinq qısa müddətə nəzərdə tutulduğundan metod və metodika üsuluna görə strateji kontrollinqdən fərqlənir.

Strateji kontrollinq operativ kontrollinq məqsəd və vəzifələrini müəyyən edir. Kontrollinq hər iki istiqaməti zaman etibarlı ilə bir birindən kəskin fərqlənir. Operativ kontrollinq öz funksiyalarını qısa zaman kəsiyində realizə edir (bir ilə qədər). Müasir menecmentdə strateji kontrollinq konkret zaman məhdudluqlarına malik deyil və çox zaman orta və uzun müddətə tərtib olunur.

Menecerlərin fəaliyyətinə dəstək alətə olaraq strateji və operativ kontrollinq metodologiyasından istifadə idarəetmə sisteminin effektivliyinin artmasına xidmət edir.



Şəkil 2.1. Strateji və operativ kontrollinqin hüdudlarının müəyyənləşdirilməsi

### 2.1.1. STRATEJİ KONTROLLINQ

Strateji kontrollinq strateji planlaşdırmanın, nəzarətin və strateji informasiya təminatı sisteminin fəaliyyətini kordinasiya edir.

#### Strateji planlaşdırma:

Strateji planlaşdırmanın əsas məqsədi və vəzifəsi müəssisənin uzun müddətli uğurlu fəaliyyətinin təmin olunmasından ibarətdir. Bu zaman yeni və mövcud uğur potensialını fərqləndirmək lazımdır. Müəssisə yeni, dəyişən və yeni yaranan problemləri rəqibləri ilə müqayisədə daha səmərəli həll edə bilirsə, bu onu yeni uğur potensiallarının istifadə imkanlarının olmasından xəbər verir. Artıq istifadə olunan potensiallar mövcud uğur potensialına aiddir.

Daxili və xarici potensialları da ayırmaq olar. Xarici potensiallara əmtəə-bazar kombinasiyasının səmərəsindən asılıdır. Daxili potensiala isə informativ, struktur, texniki, maliyyə, kadr və s. potensiallar daxildir.

Strateji planlaşdırmanı aşağıdakı fazalara bölmək olar:

- strateji məqsədin axtarışı və təyini;
- stratejiyanın təyin olunması və qiymətləndirilməsi;
- strateji qərarların qəbulu.

**Strateji məqsəd.** Bu məqsəd müəssisələrin ümumi məqsədlərindən yaranır, yeni və mövcud uğur potensialı ilə xarakterizə olunur. Eyni zamanda qeyd olunmuş və asılı olmayan şəkildə sərhədlər daxil edilir. Bu sərhədlər həm xarici, həm də daxili xarakterin sərhədləri kimi özləri ilə birlikdə planlaşdırma prosesinin xaric olan göndərmələrini təmsil edirlər. Planlı məqsədin təyini və sərhədləri alternativ variantların, həmçinin onların qiymətləndirilməsi və onların həyata keçirilməsi proseslərini təyin edir

**Strategiyanın təsdiqi və qiymətləndirilməsi.** Strateji analizin hüdudlarında aşağıdakı məsələlər öz əksini tapır: yaranan vəziyyətin qeyd olunması, müəssisənin imkanları və strateji «əyriləri» - mümkün və real nəticələr arasındakı müqayisə. Yaranmış vəziyyətin analizi müəssisəyə imkan verir ki, o öz zəif və güclü nöqtələrini aşkar etsin. Bunlarla yanaşı, həm də məqsəd və yaranmış vəziyyət arasındakı fərqi də müəyyən etmək olar. Bu mərhələdə strategiya üzərində iş qarşıya qoyulmuş məqsədləri əldə etməyə və mövcud olan əyriləri aradan qaldırmağa imkan verən mümkün alternativ qərarları axtarmağı və konkretləşdirməyi məcbur edir. İmkan daxilində təklif olunmuşlar bazasında, gözləmələrdə və lazım olan uyğunlaşdırma ilə istifadə proqnozlarında daha çox alternativ strategiyaları əldə etmək lazımdır.

Azmiqdarlı və keyfiyyətsiz informasiyalara görə, həmçinin qiymətləndirmənin planlaşdırılmasında açıq horizont nəticəsində - mənşə sayılan alternativlərin qiymətləndirilməsi strateji planlaşdırmanın hüdudlarında ağır vəziyyət yaradır.

**Strateji qərar qəbulu.** Bu planlaşdırmanın müəyyən məqsədə yönəldilmiş fəaliyyətin quraşdırılması dərk olunan sonuncu mərhələsi sayılır,

**Strateji nəzarət.** Strateji nəzarətin məqsədi – strateji planın həyat qabiliyyətini təmin etmək üçün onu müşayət etmək və dəstəkləməkdir. Müşayət eynilik yoxlamasını stratejiyanın təyində, tətbiqində və həyata keçirilməsində daxil edir.

Strateji nəzarətin təyini konsepsiyasına görə Aşağıdakı məsələləri nəzərə alıb və həll etmək lazımdır:

- ölçmə və uğur potensialının qiymətləndirilməsi üçün idarə oluna bilən miqdarın təyini;
- müqayisə üçün keyfiyyət bazasında iştirak edən normativ miqdarın quraşdırılması;
- idarəolunabilən kəmiyyətin real mənasının dəqiqləşdirilməsi;

- normativ yollarla real kəmiyyətin yoxlanması planın müqayisəsinə münasib, faktın (statistikaya görə cari period) və planın arzuolunan idarəoluna bilən aktual uğur potensialını xarakterizə edən kəmiyyətlə müqayisəsi;
- səbəblərin analizi və əyilmələrin təsbiti, hansılar ki, əyilmələrə cavabdehdir;
- strateji kursun və əyilmələrin idarə edilməsi üçün tələb olunan korrektədən tədbirlər toplusunun aydınlaşdırılması.

Strateji nəzarətin həyata keçirilməsi çoxlu problemlərlə müşayət olunur. Hər şeydən əvvəl, bu təşkilat strukturunun və qarşılıqlı münasibətlərin ölçmə ilə bağlı olan problemləridir. Ölçmə problemləri horizontun vaxtının dəqiq müəyyən edilməməsi və strateji planın mücərrəd mərhələsi ilə bağlıdır. Hansı ki bunlar da idarə oluna bilən kəmiyyətlərlə fəaliyyəti çətinləşdirir.

#### **Strateji nəzarətin fazaları:**

Strateji nəzarətin əsas məqsədi təşkilatın strateji məqsədinə nail olmasını dəstəkləməkdir. Strateji nəzarət prosesi aşağıdakı üç fazadan ibarətdir:

- nəzarət olunan kəmiyyətin təyini;
- nəzarət qiymətləndirilməsinin aparılması;
- strateji nəzarət nəticəsində qərar qəbul olunması.

**Nəzarətolunabilən kəmiyyətin təyini.** Nəzarətoluna bilən kəmiyyətin obyektinə xüsusi nəzarət yerinə yetirmək lazımdır. Belə obyektlər ola bilər: məqsəd, strategiya, uğur potensialı, uğur faktorları, təşkilatın zəif və güclü nöqtələri, şanslar və risklər, ehtimallar, hüdudlar və nəticələr.

#### **Nəzarət qiymətləndirilməsinin aparılması.**

Strateji nəzarətin bu fazasında dar mənada nəzarətə sərbəst nəzarət kimi baxıla bilər. Burada baş verən hadisənin effektivliyi və struktur yaradılışı, həm də qoyulmuş məqsədin doğruluğu da təyin olunaraq qiymətləndirilə bilər. Bu fazada müqayisələr, analizlər aparıla bilər, həm də əyilmə



mələrin qiymətləndirilməsi, əyilmələrin səbəbləri də müəyyən oluna bilər.

**Strateji nəzarət nəticəsində qərar qəbulu.** Strateji nəzarət prosesinin son fazasında verilmiş analiz nəticəsində nəzarətolunabilən kəmiyyətlər arasında əyilmələr və düzəltmə tədbirlərinin həyata keçirilməsi öz əksini tapır.

**Strateji informasiya təminatı sistemi.** Yuxarıda qeyd olunduğu kimi, təşkilat rəhbərliyinin əsas vəzifəsi strateji planlaşdırma nəticəsində gələcəkdə bazarda potensial uğur əldə etməkdir.

Əldə olunmuş strategiyanın düzgün olması üçün, informasiya sistemə malik olmaq lazımdır. Bu təşkilat daxilində, ətraf mühitdə gələcəkdə hansı hadisələrin baş verəcəyini təxmin etmək də yardımçı olacaqdır. Xarici mühitdən informasiyalar dedikdə bura aiddir: iqtisadi, sosial, siyasi və texnoloji amillər. Daxili amillər praktikada özlərini ayırıcı göstərici kimi təqdim edirlər-bura aiddir: təşkilat daxilindəki abı-hava, krizis vəziyyətinin onun bütövlükdə təşkilatı və ya onun ayrı-ayrı hissələrini əhatə etmə dərəcəsi və s. Nəzarətin məqsədi metodik və məsləhət formasında köməkdir.

Strateji kontrollinqdə əsas informasiya mənbələrindən biri strateji uçotdur. Instrumentaliya kimi strateji uçot genişlənərək strateji balanslar metodunu əldə etdi. Strateji balansın bir neçə növü və təşkil edilmə metodları var. Hər şeydən əvvəl xarici və daxili balansı qeyd edirlər :

Birinci balans müəssisənin bazardakı şansları və risklərini ölçür və üzə çıxarır (xarici mühitdə). Daxili balansın qurulması tapşırığı müəssisənin fəaliyyətinin zəif və güclü tərəflərini qiymətləndirmək yolu ilə onun zəif cəhətlərini üzə çıxarmaqdır. Hər şeydən əvvəl strateji balansı qurarkən, bal və faiz qiymətləndirilməsinə əsaslanan, müəssisənin fəaliyyət sferasını müqayisə edən metodlardan istifadə edilir. Bunun belə müəssisənin kritik əhəmiyyətli zəif yerlərinin aşkar edilməsi anını təyin edən (müəyyənləşdirən) müxtəlif daxili normativ tutulur. Balanslar necə klassik balans sxemi for-

masına, eləcə də polyar kordinatlardakı diaqramlar şəklində də qurula bilər. Çox vaxt balansları müqayisə edərkən şəxsi müəssisənin və onun rəqiblərinin strateji balanslarının qoyulması baş verir.

### 2.1.2.

#### OPERATİV KONTROLLINQ

**Operativ kontrollinq** müəssisənin müasir informasiya sistemlərindən yararlanaraq operativ planlaşdırmanı, nəzarəti, uçotu və cavabdehlik proseslərini əlaqələndirir.

Operativ kontrollinq əsas tapşırığı. Qısa müddət ərzində müəssisənin menecerlərinə mənfəətin, rentabelliğin və likvidliyin, planlaşdırılmış səviyyəsinə çatmaq üçün informasiya, metodiki və aləti dəstəyi təmin etməkdir.

Strateji planlaşdırmadan fərqli olaraq operativ kontrollinq qısa müddət ərzində nəticələri almaq üçün nəzərdə tutulmuşdur. Buna görə də, operativ kontrollinq alətlər kompleksi və metodları, strateji kontrollerin alətlərindən fərqlənir.

Aşağıda operativ planlaşdırma ilə strateji planlaşdırmanın müqayisə-sindəki fərqləndirici xüsusiyyətlər əks olunmuşdur (cədvəl 2.1.)

**Cədvəl 2.1.**

Əlamətlər	Strateji planlaşdırma	Operativ planlaşdırma
İyerarxik pillələr	Yuxarı rəhbərlik səviyyəsində	İdarəetmənin orta hissəsində əsas dayaqla bütün səviyyələri özündə ehtiva edir
Qeyri müəyyənlik	Olduqca yüksək	Az
Problemin növü	Əksəriyyət problemlər strukturlaşdırılmamışlar	Olduqca yaxşı strukturlaşdırılmışlar

Müvəqqəti və-ziiyyət	Uzunmüddətli, ortam-üddətli və qısa müddətli aspektlərin vurğulanması	Qısa müddətli və aspektlərin vurğulanması
Ehtiyac duyulan informasiya	İlk növbədə xarici mühitdən	İlk növbədə müəssisənin özündən
Planların alternativləri	Alternativlərin spektrləri əsas etibarilə genişdir	Spektr məhduddur
Əhatə etmə	Ayrıca mühüm pozisiyalarda cəmləşmə	Bütün funksional sahələri əhatə edir və onları inteqrasiya edir
Təfəsilatı göstərilmənin səviyyəsi	Yüksək deyil	Olduqca böyükdür
Əsas nəzarət edilən kəmiyyətlər	Müvəffəqiyyətin potensialı (məs: bazar payının artması)	Mənfəət, rentabellik, likvidlik

Strateji və operativ kontrollinq arasında əsas fərq ondadır ki, birincisi gələcəyin tendensiya əsasında, ikincisi isə əksinə olaraq hazırkı zaman üçün oriyentasiya olunur. Aşağıda onların xarakterik fərqləri göstərilmişdir.

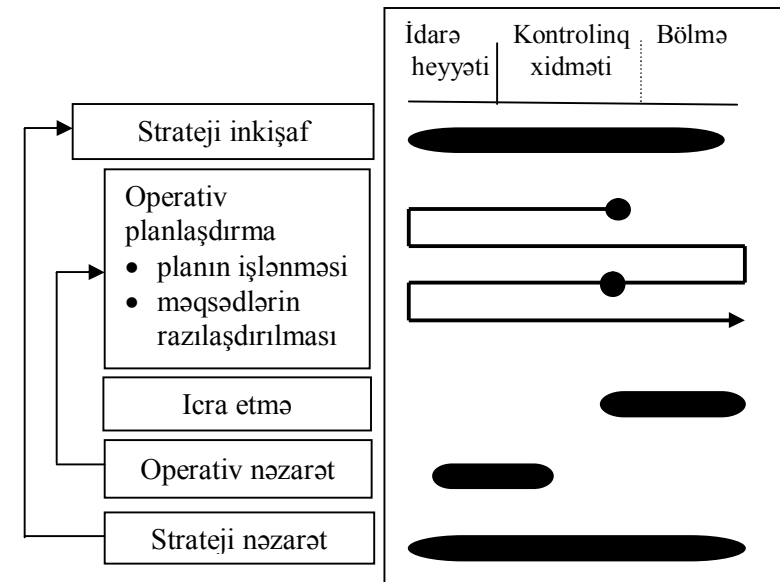
- Strateji kontrollinq potensiala, operativ kontrollinq isə – konkret nəticəyə istiqamətləndirilmişdir.

- Qabaqcadan lazım olan şərtlərə, müvəffəqiyyətə və nəticəyə nəzarət kontrollinq hər 2 istiqaməti üçün müxtəlif mənə kəsb edir.

- Operativ kontrollinqdə planlaşdırma və nəzarət obyektləri üst-üstə düşürsə, strateji kontrollinqdə onlar oxşar deyildir.

- Operativ onrollinqdə kənardan idarəetmə üstünlük təşkil edirsə, strateji idarəetmədə özünə nəzarət üstünlük təşkil edir.

Real təcrübədə strateji və operativ kontrollinq menecmentin funksiyalarının reallaşdırılması prosesində bir-birinə kifayət qədər çox sıx təsir göstərirler (şəkil 2.2.). Kontrollinq xidməti strateji və operativ planların hazırlanması ilə müəssisənin bölmələri və idarələri arasında əlaqələndirici kimi çıxış edir və onların yerinə yetirilməsinə nəzarəti həyata keçirir.



**Şəkil 2.2.** Kontrollinq xidmətlərinin strateji və operativ menecmentdə iştirakı

Müasir operativ kontrollinq öz fəaliyyətində müasir maliyyə uçotu məlumatları ilə məhdudlaşmır, belə ki, uçot birinci növbədə xarici istifadəçilərə doğru yönəlmişdir və dövlət orqanlarının qanunlarına və göstərişlərinə görə aparılır. Bu uçotlar, xərcləri və nəticələri aktual qiymətləndirmədən, müəssisənin iqtisadiyyatının çoxlu anlayış və kateqoriyaları üçün qeyri müəyyənlik daşıyır. Belə anlayışlara dəyərin ya-

ranmasına səbəb olan hesablanmış xərclərin bütün növləri aiddir və buna görə də müəssisədə operativ kontro-linqin funksiyalarının reallaşdırılması üçün əsas etibarlı ilə uçotun digər növü olan idarəetmə uçotu vacibdir. İdarəetmə uçotunun əsas prinsipləri, metodları və alətləri xarici və milli ədəbiyyatda kifayət qədər yaxşı təqdim edilmişdi və buna görə də onlar üçün əlavə izahata ehtiyac yoxdur.

## 2.2. MARKETİNG KONTROLLİNGİ

### 2.2.1. KONTROLLİNG VƏZİFƏLƏRİ

Bazar inkişafının müasir inkişaf mərhələsində təşkilat rəhbərliyinin ənənəvi istehsal-satış haqqında təfəkkürləri müştərilərin arzu və istəklərinin təmin edilməsinə yönəldilir. Marketing kontrollinqin əsas vəzifələri informasiya dəstəyi verməklə müştərilərinin tələbatlarını razı salacaq şəkildə təmin etmək üçün informasiya dəstəyi verməklə menecmentin effektivliyinin artırılmasıdır.

Marketing sahəsində kontroller müəssisənin bazar aktivliyi ilə əlaqədar olaraq planlaşdırma, əlaqələndirmə və nəzarət proseslərində iştirak edir.

Burada söhbət satış siyasətinin dəyişdirilməsi və ya yeni bazarlara çıxışın təmin edilməsi, yaxud da məhsulun və ya xidmətlərin çeşidlərinin genişləndirilməsi haqqında söz gedə bilər.

Ənənəvi olaraq *marketing – miks* adı altında ədəbiyyatda daha məşhur olan 4 fəaliyyət sferasını və ya marketing siyasətini qeyd edirlər:

- məhsula yanaşma (mühasibat) siyasəti;
- satış siyasəti;
- qiymət siyasəti;
- kommersiya siyasəti.

Nə qədər ki kontrollinq, marketing aktivliyinin keyfiyyət parametrlərinin qadağan edildiyi və ya çətinliklə ifadə edildiyi sahədə keyfiyyət göstəriciləri və parametrləri ilə fəaliyyət aparırsa, idarəetmə qərarlarının hazırlanmasında və qəbulunda informasiya dəstəyi almaq mümkün deyil. Əgər planlaşdırma uçot imkanları yoxdursa, lakin müvafiq olaraq marketing tədbirlərinə nəzarət varsa, belə olan halda ənənəvi kontrollinq öz aktuallığını itirir.

Xüsusilə vurğulamaq lazım gəlir ki, müəssisənin bazaradakı marketing tədbirlərinin özü kontrollinq predmetinə aid deyildir. Kontrollinq marketingin konsepsiyasına planlaşdırma, uçot və marketing tədbirlərinin nəticələrinə nəzarət gedirsə, onun reallaşdırılması yolları və metodu daxil deyildir.

Kontrollinq üçün marketing tədbirləri özünü girişdə və çıxışda alınan keyfiyyət parametrlərinin «Qara qutusu» kimi təqdim edir. Hər şeydən əvvəl belə parametrlərə məsrəflər, qiymət, buraxılışın həcmi, satış, daxil olmalar və ödəmələr daxil edilir.

Nəzəriyyədə və təcrübədə marketingin operativ strateji tapşırıqları fərqləndirilir.

Marketingin strateji kontrollinqi özünə strateji planlaşdırma və nəzarəti daxil edir və aşağıdakıları nəzərdə tutur:

- strateji portfolionun analizi («məhsul-bazar» matrisası);
- yeni məhsul ideyası seçimi və əsaslandırılması ilə menecmentə informasiya və metodiki dəstək;
- strateji planların əlaqələndirilməsi.

Marketingin operativ kontrollinqi aşağıdakı məsələlərin həllini nəzərdə tutur.

- Qiymət siyasətinin formalaşdırılması və ona nəzarət;
- Mövcud satış proqramı üçün qiymətin planlaşdırılması və ayrı-ayrı məhsulların və ya onların qruplarının qiymətinin dəyişdirilməsi.

2) Satış sisteminin formalaşdırılması və nəzarət:

- satışın birbaşa və ya dolayı kanalları ilə dövriyyənin, xərclərin və marjına mənfəətin təhlili;
  - satışa cavab verən menecerlərə satışın keyfiyyətinə və dövriyyəyə aid edilən informasiyanın hazırlanması;
  - marjinal (xalis) mənfəətin əldə edilməsinə aid edilən müştərilərin və məhsulların faydalılığının qiymətləndirilməsi və təhlili;
  - satış üzrə planlaşdırılan tədbirlərin effektivliyinin qiymətləndirilməsi və nəzarəti;
  - marketinq şöbələri menecerlərinin iqtisadi məsləhətləşmələri.
- 3) Kommunikasiya siyasətinin formalaşdırılması və nəzarət:
- xüsusi kommunikasiya məsrəflərinin dinamikasının təhlili;
  - kommunikasiya məsrəflərinin plan vahidlərinə paylanması (məhsullar, bölmələr, bazar segmenti və s.);
  - kommunikasiya məsrəflərinin sahələrdə və rəqiblərlə dinamikasının müqayisəli təhlili;
  - reklam agentlərinin qaytarma/məsrəf kriteriyalarına görə seçimi ilə analizin aparılması;
  - satışın həvəsləndirilməsinə yönəldilən alternativ tədbirlər üçün xərclərin müqayisəli hesablanması.

Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, kontrollinq qarşıya qoyulmuş məqsədlər üçün müəssisənin idarəetmə effektivliyini qaldırmağa imkan verən, menecmentin informasiya və metodiki dəstəyini (yardımı) həyata keçirir. Kontroller ilə menecerin marketinq üzrə qarşılıqlı əlaqəsi prosesində (cədvəl 2.2.) onların kifayət qədər vacib rəqabət sferasının məhdudluğu təqdim edilir.

Cədvəl 2.2.

Menecmentin tapşırığı	Kontrollerin iştirakı		
	tam	əhəmiyyətli	hissə
Məhsul üçün marketinq məqsədlərinin formalaşdırılması			X
Məqsədə çatmaq üçün marketinq tədbirlərinin planlaşdırılması		X	
Bütünlükdə və ayrı-ayrı tədbirlər üçün büdcənin tərtibi		X	
Nəzarət edilən kəmiyyətlərin qurulması və nəzarətin hazırlanması metodları	X		
İcraediciylə plan «kontrollinq» görüşləri	X		
Plan və faktların müqayisəsi	Mümkündür	X	
Düzəliş edilmiş tədbirlərin işlənilməsi		X	
Top (yuxarı) menecerlərin hesabatının təqdim edilməsi		X	

## 2.2.2. KONTROLLINQ ƏSAS ALƏTLƏRİ

### GAP – analiz

GAP – analiz (Strateji «lüklərin» analizi) uzun müddətli planlaşdırmanın əsas alətlərinə aid edilir. Metodun mahiyyəti situasiyanın arzu olunan inkişafının gözləniləndən kənara çıxmasından ibarətdir. Metod rentabellik, mənfəət, dövriyyə və s. kimi çıxış edə bilən, arzu olunan və gözlənilən kəmiyyətlərin modifikasiyalı və ekstro polyasiyalı (əhəmiyyətlərin) mənalılarının keyfiyyət müqayisəsini nəzərdə tutur. Bununla belə, hesab edilir ki, müəssisənin seçilmiş siyasəti qeyri - müəyyən qalır. Əgər arzu edilən inkişafın kəmiyyətinin qrafik təsvir ilə tempi gözlənilən inkişafdan kəna-

ra çıxırsa, onda strateji «lük» adlanan məfhum baş verir. Nəzərdə tutulur ki, əgər belə «lük» vaxtında bağlanmasa, onda müəssisə gələcək perspektivdə öz mövcudluğuna təminat verə bilməz. GAP – analiz strateji «lük» - ların likvidliyini təmin edən strategiyanın hazırlanmasında əsas rol oynayır. «Lük»ların aşkar edildiyi halda marketing və kontrollinq xidmətləri perspektivdə əmələ gələn «lük» - ları bağlamağa imkan verən məhsullara və bazarlara aid olan axtarış strategiyasına başlayır. GAP analizinin əsas çatışmazlıqları bazarda stabilliyin olduğu hallarda kontrollinq aləti kimi onun istifadəsinə məhdudluğu qoyulmasından irəli gəlir. Baxmayaraq ki, bu situasiyada metod axtarışın və düzəliş ediləsi strategiyanın hazırlanması aləti kimi də istifadə oluna bilər.

### **Portfolio – analizi**

Maliyyə sahəsində əmələ gəlmiş Portfolio termini nəzər nöqtəsi ilə optimal hesablanması və investisiya yığınının gəlirliliyini bildirir. Müəssisələr üçün qəbul edilən Portfolio analizi öz hissələrini müəssisə fəaliyyətinə, məhsullara və bazarlara aid edilən ayrı-ayrı strategiyalar ilə təqdim edir. Portfolio misal üçün bazarların və məhsulların müxtəlif parametrləri olan qrafik matrisasının qurulmasını nəzərdə tutur; bazarın böyüklüyü – bazarın payı, bazarın cəlbediciliyi – rəqabət üstünlüyü, bazar – məhsulun həyat dövrü və s.

Matris analizinin əsasında müəssisənin müvəffəqiyyətində potensiallar aşkar edilir və onların reallaşdırılması strategiyası formalaşdırılır.

Hazırkı bölmədə nəzər yetirilən alətlər marketing və kontrollinq sferasında istifadə edilir.

Aşağıda operativ marketing sahəsində kontrollinq əsas alətləri təqdim edilmişdi:

### **Marjinal mənfəətin hesablanması**

Qısamüddətli planda kontrollinq prioritet məqsədlərindən biri marketingin iqtisadi xidmətlərini təmin etməkdir. Kontrollinq dövriyyədən gələn gəlir və marketing miksindəki məsrəflər arasındakı fərqinin maksimuma yönəlməsi ilə müşahidə olunur. Kontrollerin tapşırıqlarına marketing fəaliyyətinin ayrı-ayrı sferalarına nəzarət də aiddir.

Marketing kontrollinqi alətlərinə dövriyyədən gəlirlər və marketing məsrəfləri keyfiyyət parametrlərinə istiqamətlənmişdir.

Marjinal gəlirin hesablanması köməyi ilə qiymətin və məhsulların marketing siyasəti sahəsində müəssisənin iqtisadi fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması məqsədi ilə bu və ya digər tədbirlərin effektivliyi təhlil edilir. Analizin predmetləri müxtəlif obyektlər ola bilər: məhsul qrupları, regionlar, sifarişlər, müştəri qrupları.

Marjinal mənfəət kəmiyyətlərini müxtəlif səviyyəyə uyğun hesablamaq mümkündür: məhsul-məhsullar qrupa bazarın məhsul segmenti – müəssisə.

Marjinal mənfəətin marketing-miksə daxil edilən bütün tədbirlərə və vəziyyətlərə uyğun hesablamaq o qədər də vacib deyildir.

Seleksiya (seçmə) üçün ABC – analizi alətlər kompleksindən istifadə edilə bilər.

### **Müqayisəedici hesablaşmalar**

Müqayisəedici hesablaşmaları yerinə yetirərkən ancaq məsrəflər analizi ilə məhdudlaşır. Bununla belə marketing tədbirlərindəki xərclər, müəssisə fəaliyyətinin nəticələri kəmiyyəti ilə əks qoyulur: gəlir; dövriyyə, mənfəət və s. bu yanaşma müəssisə fəaliyyətinin nəticələrinin öz-özünə baş

vermədiyi hallarda formalaşır və onların əsasında marketing tədbirlərinə aid edilə bilən səbəblər və amillər durur.

Müqayisə hesablaşmalarında marketing tədbirlərinin effektivliyini qiymətləndirmək üçün aşağıdakı nisbi göstəricilər istifadə edilə bilər.

- reklam xərcləri / dövriyyə;
- dövriyyə / satışdan sonra müştərilərə xidmət;
- dövriyyə / satış məsrəfləri;
- dövriyyə / ticarət meydanı və s.

Əldə edilmiş göstəricilər müəssisənin daxilində retro-perspektiv və proqnozlaşdırma aspektlərində, həmçinin rəqiblərin müqayisə edici analizi vasitəsi ilə marketing tədbirlərinin qiymətləndirilməsi zamanı qəbul edilir.

Nəzərdə tutulmuş göstəricilərin çatışmazlığı ondan ibarətdir ki, onlar təkqiymətli səbəb-araşdırma əlaqələrinin olmaması üzündən əldə edilmiş qiymətlərin əlavə interpretasiyasını tələb edir.

## 2.3. EHTİYATLARIN TƏMİN EDİLMƏSİ KONTROLLINQI

### 2.3.1. KONTROLLERİN MƏQSƏDİ

Tədarük sahəsində müəssisənin əsas məqsədi istehsal prosesi üçün lazım olan material ehtiyatlarını tapmaq və onu minimum xərclərlə təqdim etməkdir. Səthi yanaşsaq bura xammal, köməkçi və istehsal materialları ilə təmin etmə aiddir. Müəssisənin bu əsas funksiyasında 2 əsas hissələr qeyd edilir:

- mövcud əmtəələrin əldə edilməsi, yəni müəssisəni kəmiyyət və key-fiyyət etibarını ilə materiallarla təmin etmə;
- logistika (daşınma/çatdırılma) ilə təmin etmə, yəni lazımı əmtəənin la-

zım olan anda lazımı yerdə istehsal üçün lazımı keyfiyyətdə (transport və anbarlar daxil edilməklə) təqdim edilməsi.

Resurslarla təmin etmə kontrollinqi çərçivəsində 1-ci növbədə istehsal ehtiyatlarının əldə edilməsi prosesinin informasiya təminatı nəzərdə tutulur, satış kontrollinqi, satış haqqında qərarın qəbul edilməsi üçün vacib olan alınası materiallar haqqında bütün informasiyalarla təmin etmək üçün bölmələrə təqdim etmək, alınası materiallarda qiymətin yuxarı sərhədini təyin etmək üçün təklif edilməsidir. Sonra alış kontrollinqi hansı materialların müəssisə üçün kritik olduğunu və hansı ölçülərlə zəif cəhətlər aradan qaldırıla bildiyi analizini aparmalıdır. Kontroller bir sözlə müəssisənin materiallarla optimal təmin edilməsi üçün təchizat üzrə bölmələrin fəaliyyətini təşkil etməlidir. Alış kontrollinqin öhdəçiliklərinə həmçinin, təchizat üzrə bölmələrin işinin effektivliyinin hesablanması da daxildir.

### 2.3.2. KONTROLLINQ ALƏTLƏRİ

#### Tədarük əmtəələr bazarının tədqiqi və tədarükçülərin təhlili.

Tədarük əmtəələr və materiallar bazarının tədqiqi bu bazarlar haqqında daimi informasiyanın toplanmasını nəzərdə tutur. İnformasiya yığılır, sistemləşdirilir və qiymətləndirilir. Tədqiqatın alətləri:

- eksperimental, faktiki metodları tamamlayan sorğu və müşahidələr formasında ilkin tədqiqatlar; əgər sorğu üçün müşahidə götürüləsi adam yoxdursa (istehlakçı, satıcı, müəssisə təmsilçisi) onda müşahidə yolu ilə buna ehtiyac qalmır;
- müəssisənin özündə (istehsal, anbar statistikası, tədarükçülər, materialların keyfiyyətinə nəzarətin statisti-



kası) və eləcə də ondan xaricdə (sənaye statistikas, müxtəlif birliklərin nəşr etdirilmiş statistikas, bankların məlumatları) əldə edilə bilən informasiyanın işlənilib hazırlanmasını nəzərdə tutan 2-ci analiz.

Tədarükçülərin təhlilini apararkən əsasən diqqət müxtəlif tədarükçülərdə olan əmtəələrin keyfiyyətinə, qiymətinə, həmçinin tədarükçülərin olduğu yerə və tədarükün müddətinə də ayrılır. Bununla belə əsas kriteriyalar müəssisədə istehsal şərtləri kriteriyalarıdır. Sahədən və müəssisənin xarakterik xüsusiyyətlərindən asılı olaraq təchizat prosesinə təsir göstərən əsas amillər qeyd edilir.

### ABC – təhlili (analizi)

ABC – analizinin tapşırığı, müəssisə materialları üçün daha əhəmiyyətli olanları seçərkən alıcıların köməyinin göstərilməsindən ibarətdir. Onun köməyi ilə müəssisəni material və yarımfabrikatlarla təmin edən əhəmiyyətli və əhəmiyyətsiz prosesləri aşkar etmək mümkündür. Əsas güc istehsal üçün daha əhəmiyyətli olan əmtəələrin yerləşməsinə yönəldilmişdi.

ABC –analizi prosesində tələb olunan materialların qiyməti və keyfiyyəti hesablanır. Hesablamanın nəticəsinə görə 3 qrup əmtəə formalaşır: A, B və C. A qrupu əmtəələri daha kumulyasiyalı dəyərə malikdir. Əmtəənin keyfiyyəti, onun qiymətinin çoxaldılması və müvafiq olaraq C qrupu əmtəələri minimum kumulyasiyalı dəyərə malikdər. B qrupunda olan əmtəənin kumulyasiya dəyəri 50-90 % diapazonunda yerləşir. Bununla belə əmtəələrin kumulyasiya dəyəri faizlə bütün alınası əmtəələrin və yarımfabrikatların dəyərinə, bu və ya digər əmtəənin tələb olunan miqdarının – faizlə bütün alınası vahidlərin ümumi miqdarının dəyərini %-lə ifadə edir.

### İstehsal prosesinin kəsilməsinin mümkün hallarının təhlili

İstehsal prosesinin kəsilməsi komplekt tədarük mallarının (material-larının) təminatında qüsurları alması zamanı baş verə bilər. Kəsilmə hissə-hissə və ya cəm halda ola bilər. Nəticədə kəsilmələr kimi qələmə verilən məsrəflər baş verir. İstehsal materiallarının təmin edilməsi prosesinin xarakteristi-kasını vermək üçün «tədarük hazırlıq səviyyəsi» onun əmtəə kimi fiziki hazır olması anlayışından istifadə edirlər. Kəsilmənin dəyəri bu və ya digər materiallarla nə qədər çox əlaqəlidir tədarükçünün hazırlıq səviyyəsi bir o qədər yüksək olmalıdır.

### Qiymətin yuxarı sərhədinin təyin edilməsi

Qiymətin yuxarı sərhədi – adı altında müəssisənin əmtəəyə ödəməyə hazır olduğu maksimal qiymət başa düşülür. O əmtəənin istehsal üçün la-zımlıq səviyyəsindən asılıdır. Əgər əmtəənin əvəzləyicisi mövcuddursa, on-da onun qiyməti qiymətin yuxarı sərhədi adlanır. Əgər əmtəənin alternativ yoxdursa, onda yuxarı sərhəd qiyməti haqqında müəssisənin rəhbərliyi qərar qəbul edir.

Qiymətin yuxarı sərhədini təyin etmək sadədir. Bu istehsalda istifadə edilən məhsulun əmtəə qiymətidir. İstehsalda istifadə olunan nəzər yetirilən əmtəə haqqında qeyd edək, D – istehsal edilən məhsulun dövriyyəsi;  $C_n^1$  – dəyişən xərclər – o əmtəə üçün ki onunla qiymətin yuxarı sərhədi təyin edilir.

Onda qiymətin yuxarı (QYS) sərhədi aşağıdakı formula üzrə qurulur:

$$QYS = (D - C_n^1) / M$$

M – əmtəənin lazımı miqdarı

Əgər istehsal prosesinin kəsilməyindən yaranan daimi məsrəflər mövcuddursa, onda formula aşağıdakı kimi olacaq:

$$QYS = (D - C_n^1 - X \text{ daimi}) / M$$

Hazırkı formula, əgər qiymətin yuxarı sərhədi QYS plan dövrünün əvvəlində bir dəfə təyin edilirsə, onda düzdür.

### 2.3.3. TƏDARÜK XİDMƏTİNİN İQTİSADI FƏALİYYƏTİNƏ NƏZARƏT

Kontrollinq əsas funksiyalarına materiallarla təchiz etməklə iqtisadi məsrəflərə nəzarət, tədarükün cari qiymətləndirilməsi və tədarükün qiymətləndirilməsi daxildir. Nəzarət üçün aşağıdakı göstəricilərdən istifadə olunur:

- tədarükün ümumi həcmində alış prosesi, dəyərin nisbi payı:

*tədarük prosesinin dəyəri*

-----  
*tədarükün həcmi*

- tədarük şöbəsi əməkdaşlarının işinin effektivliyi:

*sifarişlərin ümumi sayı*

-----  
*tədarük şöbəsi əməkdaşlarının sayı*

*qiymətlərin aşağı salınmasına nail olanlar*

-----  
*tədarük şöbəsi əməkdaşlarının sayı*

*faktiki qiymət*

-----  
*bazar qiyməti*

- müəssisənin material və kompleksləşdiricilərlə təmin olunma etibarlılığı;
- tədarük edilməyənlərin kvotaları:

*tədarük edilməyənlərin sayı*

-----  
*tədarükün ümumi sayı*

tədarükçülərin xidmət səviyyəsi:

*vaxtında olunan sifarişlərin sayı*

-----  
*sifarişlərin ümumi sayı*

Müəssisənin tədarükçülərdən asılılığı A və B qrupları üçün minimum kimi müəyyən edilir.

### 2.4. LOGİSTİKA SAHƏSİNDƏ KONTROLLİNG

#### 2.4.1. KONTROLLİNG VƏZİFƏLƏRİ

Geniş mənada logistika anlayışı həm sistemlər daxilində, həm də onlar arasında zaman və məkan məsafələrinin dəf edilməsi, həmçinin müvafiq proseslərin idarə edilməsi və tənzimlənməsi üçün bütün prosesləri əhatə edir (29).

*Müəssisə üzrə logistika* – müəssisə daxilində və onun xaricində material resurslarının anbarlaşdırılması və nəql edilməsinin planlaşdırılması, idarə edilməsi və bu proseslərə nəzarət edilməsi kimi çıxış edir.

Logistika kontrollinqin əsas vəzifəsi maddi (material) resurslarının anbarlaşdırılması və nəql edilməsi proseslərinin qənaətliliyinə cari nəzarət edilməsidir. Kontrollinq müəssisənin rəhbərliyini logistika sferasında qərar qəbulu üçün zəruri olan informasiya ilə təmin etməli, həmçinin material axınlarının müəssisədə baş verən başqa proseslərlə uzlaşdırılmasını həyata keçirməlidir.

## 2.4.2. KONTROLLINQ ALƏTLƏRİ

### Materiallara olan tələbatın planlaşdırılması

İstehsal proqramında vaxt vahidi ərzində istehsal edilən məhsulların növ, keyfiyyət və kəmiyyətini dəqiq olaraq təyin edən informasiyadan istifadə edərək, kontrollinq materiallara, yarımfabrikatlara və dəstləşdirici məmulatlara olan tələbatı müəyyən edir. Anbar ehtiyatlarının idarə edilməsi metodunun işlənilib hazırlanması da kontrollinq funksiyalarına daxildir. Burada, materialların müəyyən müddətə sifariş edilməsi metodunun, sifariş ritmlərinin formalaşdırılması metodlarının və müvafiq tədarük siyasətinin seçilməsi aid edilir. Bütün metodlarda aşağıdakı ümumi moment (nüans) nəzərə alınır: anbar ehtiyatı yalnız anbardakı ehtiyatlar hər hansı minimal qiymətə çatdıqdan və ya müəyyən müddət keçdikdən sonra tamamlanır (yenilənir). Bu minimal həcm müxtəlif metodlarla, məsələn, resursların keçmiş dövrlərdə orta istehlak sürətinin hesablanması yolu ilə təyin edilir.

Anbar ehtiyatlarının effektiv idarə edilməsi yalnız seçilmiş metodlar əsasında istehsalın materiallara olan tələbatının müəyyən edilməsindən sonra mümkündür.

### Məsrəflərin hesablanması

Məsrəflərin hesabının aparılmasının ilkin şərti logistika sahəsində işlərin sistemli əhatə olunması və bununla əlaqədar olan məsrəflərdir. İstehsal prosesində istifadə olunan uçot metodları məsrəflərin növlərini müəyyən etməyə imkan verir. Ehtiyatların plan qiymətləri ilə müəyyən olunmuş planlı istehlak kəmiyyəti logistikada plan məsrəflərini hesablamağa imkan yaradır. Bu məsrəflər *daimi* və *dəyişən* məsrəflərə ayrılır. Logistikada məsrəflərin yaranmasının əsas yerləri aşağıdakılardır – material və yarımfabriyatların qəbul olunması yerləri, giriş anbarı, resursların müəssisə üzrə nəql edilməsi sistemi, hazır məhsul anbarı.

## Qənaətliliyə nəzarət və qərarların hazırlanmasının informasiya təminatı

Kontrollinq birinci vəzifəsi – müəssisənin məqsədlərinə nail olunması üçün mühüm logistik sferalarda qənaətliliyə nəzarət və qərar qəbulunun informasiya təminatıdır. Kontrollinq köməyi ilə anbarlaşdırma üzrə məsrəflər və nəqliyyat xərclərinin nəzərə alınması ilə malgöndərənlərin hazırlığının optimal dərəcəsini müəyyən etmək və müəssisə ərazisində anbarlaşdırma üçün optimal yerlər seçmək lazımdır. Kontrollinq müəssisənin bölmələrinə materialların təqdim edilməsinin optimal strategiyalarını formalaşdırmalı, distribüterlərin optimal strukturunu hesablamaq və anbarlaşdırmanın ən əlverişli üsullarını seçməlidir.

Qənaətliliyə nəzarət sahəsində kontrollinq vəzifəsi müxtəlif səviyyəli rəhbərlər üçün ehtiva təvsiyələrin işlənilib hazırlanmasından ibarətdir ki, bunlarla logistikada məsrəflərin optimal kombinasiyasına nail olunsun. Qənaətliliyə riayət edilməsi zamanı aşağıdakı göstəricilərdən istifadə edilir:

$$\frac{\text{Malgöndərənlərin hazırlıq dərəcəsi} = \text{vaxtında ödənilmiş tələbatların miqdarı}}{\text{materiallara olan tələbatın ümumi miqdarı}}$$

$$\frac{\text{Tamam alınmamış məhsulun dəyəri} = \text{istehsal prosesinin kəsilməsinin (dayandırılmasının) dəyəri}}{\text{məhsul üzrə təmin edilməmiş tələbat}}$$

$$\frac{\text{əmtənin qəbul olunması vaxtı} = \text{əmtənin qəbul olunmasının ümumi vaxtı}}{\text{ay ərzində malgöndərmələrin miqdarı}}$$

$$\frac{\text{əmtənin qəbul olunması vaxtı} = \text{əmtənin qəbul olunmasının ümumi vaxtı}}{\text{ay ərzində malgöndərmələrin miqdarı}}$$

$$\frac{\text{əmtənin qəbul olunması vaxtı} = \text{əmtənin qəbul olunmasının ümumi vaxtı}}{\text{ay ərzində malgöndərmələrin miqdarı}}$$

$$\frac{\text{əmtənin qəbul olunması vaxtı} = \text{əmtənin qəbul olunmasının ümumi vaxtı}}{\text{ay ərzində malgöndərmələrin miqdarı}}$$

və s.

Ayrı-ayrı göstəricilər, həmçinin təşkilatda logistika fəaliyyətinin effektivliyinin göstəricilər sistemi daha ətraflı şəkildə (29, 33)-cü işlərdə nəzərdən keçirilmişdir.

## 2.5. MALİYYƏ KONTROLLINQI

### 2.5.1. KONTROLLINQ VƏZİFƏLƏRİ

Müəssisənin maliyyə idarəetməsinin başlıca vəzifəsi rentabelliğin dəstəklənməsi və likvidliyin, yəni müəssisənin istənilən anda öz ödəniş öhdəliklərini yerinə yetirmək qabiliyyətiliyinin təmin edilməsidir (22, 29). Müəssisənin maliyyə idarəetməsi sahəsində öz servis funksiyasına müvafiq olaraq kontrollinq aşağıdakıları təmin edir:

- müəssisə üçün spesifik maliyyələşdirmə mənbələrinin, maliyyələşdirmə strategiyasının və bütün planların nəzərə alınması ilə maliyyələşdirmə tədbirlərinin formalaşdırılmasında iştirak etmək;
- mənfəət və zərərlər haqqında iriləşdirilmiş plan-balanslar və hesabatların tərtib edilməsi, uzun və qısa müddətli maliyyə planlarının formalaşdırılmasında iştirak etmək;
- planın icra edilməsi üzərində cari nəzarət və ən vacib maliyyə göstəricilərinə nəzarət edilməsi;
- kənarlaşmaların (uzaqlaşmaların) təhlili üzrə maliyyə məlumatlarının tərtib edilməsi və idarəetmə tədbirləri üzrə təkliflərin işlənilib hazırlanması.

Bu tədbirlərin əsas ideyası ondan ibarətdir ki, maliyyə bölmələrinin əməkdaşları «maliyyə müvazinətinin saxlanması» çalışarkən «plan-fakt» kateqoriyası üzrə düşünsünlər.

Maliyyə uçotu təkəcə daxili uçot xidmətləri üçün informasiya və onların əsasında kontrollinq qurulması mənbəyi kimi çıxış etmir, o, həmçinin özündə kontrollinq konsepsiya-

sının tətbiq edilməsinin müstəqil sahəsini əks etdirir. Maliyyə kontrollinqin vəzifələri içərisində aşağıdakıları fərqləndirmək olar (24):

- müəssisənin likvidliyinin təmini edilməsi;
- maliyyə uçotu ilə daxili istehsal uçotunun, misal üçün yeni məhsulların yaradılması və ya bazarın genişləndirilməsinin nəticələrinin təkəcə nəticə hesablamalarında yox, həm də plan-balansda və mənfəətlər/zərərlər haqqında hesabatda əks etdirilməsi üzrə uzlaşdırılması;
- büdcələşdirmənin köməyilə daxili və xarici sferalar (müəssisə üçün) arasında qarşılıqlı əlaqəyə aydınlıq gətirilməsi, belə ki, məhz büdcələşdirmə vasitəsilə sərəncamda olan (maliyyə) resurslarının ayrı-ayrı müvəffəqiyyət mənbələri (məsələn, məhsul qrupları) səviyyəsində idarə edilməsi həyata keçirilir;
- təcrübədə maliyyə-iqtisadi göstəricilərdən istifadə edilməsi.

Maliyyə menecmentinin və onunla birlikdə maliyyə kontrollinqin ən vacib vəzifəsi – müəssisənin qeyri-məhdud olaraq istənilən anda pul vəsaitlərinin ödənilməsi üzrə öz öhdəliklərini yerinə yetirə bilməsi qabiliyyətiliyi kimi başa düşülən likvidliyin təmin edilməsidir. Daimi ödəmə qabiliyyətiliyinin dəstəklənməsi (saxlanması) rentabelliğin verilməsi səviyyəsinə nail olmaqla yanaşı həyata keçirilməlidir.

Likvidliyin dəstəklənməsi maliyyə kontrollinqin fəaliyyətinin aşağıdakı istiqamətlərini nəzərdə tutur:

- likvidliyin struktur dəstəklənməsi;
- likvidliyin cari təmin edilməsi;
- likvid ehtiyatların dəstəklənməsi;
- maliyyələşdirmə.

Kontrollerlərin verilmiş altvəzifələr çərçivəsində əsas söyləri planlaşdırma və nəzarət fazaları üzərində cəmlənir.

### Likvidliyin struktur dəstəklənməsi

Likvidliyin struktur dəstəklənməsi təşkilatın əlavə maliyyə vəsaitləri əldə edə bilməsi üçün kapitalın balanslaşdırılmış strukturunun saxlanması məqsədini daşıyır. Bu, həmçinin borc kapitalının cəlb edilməsi – kreditorların gözündə müəssisənin cəlbədiciyyətinin saxlanması imkanına və şəxsi kapital bazasının genişləndirilməsi – müəssisənin potensial mülkiyyətçilərin gözlərində emissiya qabiliyyətliliyinin saxlanması imkanına da aiddir.

Verilmiş altvəzifə çərçivəsində maliyyə kontrollinqi məqsədyönlü maliyyə planlaşdırması və nəzarəti yolu ilə investisiya və maliyyə strukturlarını ehtəzlaşdırmaqlıdır ki, gələcək uzunmüddətli investisiyalar məhdud maliyyə resursları ilə təmin olunsunlar. Bu zaman daxili və xarici maliyyələşdirmələrin və həmçinin borc və şəxsi uzunmüddətli vəsaitlərin ağıllı şəkildə uyğunlaşdırıldığı ölçülüb-biçilmiş maliyyələşdirmə strukturunun formalaşdırılmasına çalışmaq lazımdır.

Likvidliyin struktur dəstəklənməsi – əsas etibarlı ilə balansla əlaqədar olan uzunmüddətli qlobal planlaşdırmanın ən vacib hissəsidir. Maliyyə kontrollinqi plan və informasiya alətlərinin köməyilə hissəvi planları koordinasiya etməli və lazım olduqda, məsələn, investisiyanın həcmi azaldaraq, əmlakın şəxsi mülkiyyət üçün əldə edilməsi əvəzinə icarə və lizinqdən istifadə edərək, qısa müddətli kapital əvəzinə uzunmüddətli kapital cəlb edərək struktur disbalansını tənziqləməyə çalışmalıdır.

### Likvidliyin cari təmin edilməsi

Likvidliyin cari və ya situativ təmin edilməsi müstəsna olaraq maliyyə planına oriyentasiya edir (istiqamətlənir). Buraya bütün ödəniş axınları, xüsusilə maliyyələşdirməyə, investisiyalaşdırmağa və şəxsi kapitala aid olunan bütün daxilolmalar və ödəmələr aid edilir. Maliyyə kontrollinqi bazis hissə-

vi planları (təchizat, istehsal, satış və logistika), həmçinin uzunmüddətli investisiya planlarını koordinasiya etməlidir.

Bütün planlaşdırılmış daxilolmalar ödənişlərlə uzlaşdırılır (ödəniş vəsaitlərinin ilkin vəziyyətinin nəzərə alınması ilə). İstənilən anda gözlənilən akkumulyasiya olunan (toplanan) daxil olmalar (ilkin məbləğlərlə birlikdə) gözlənilən akkumulyasiya olunan ödənişlərdən az olsalar, investisiya vəsaitlərinə əlavə təlabat yarana bilər. Planda nəzərdə tutulmayan, məsələn, əmtəə ehtiyatı və ya qiymətli kağızlar şəkildə aşkar edilmiş likvid ehtiyatlar maliyyə kontrollinqi tərəfindən planda nəzərə alınmalıdır.

Əgər ödənişlərin daxilolmalardan yolverilməz dərəcədə ötüb-keçməsi baş verirsə, maliyyə kontrollinqi planın təftişini tələb edir. Təftiş ödənişlərin buna imkanı olan bir hissəsinin daha sonrakı dövrlərə yerdəyişməsinə nəzərdə tutur. Əgər gözlənilən daxilolmalar ödənişlərdən əhəmiyyətli dərəcədə çox olsalar, onda bu əlavə gəlirdən imtina etmək (vəsaitələr işləmirlər) və rentabelliğin azalması deməkdir. Burada, ya bu vəsaitləri qısa müddət üçün mənfəətli şəkildə yerləşdirilməsi, ya da mövcud borclar üzrə ödənişlərin dərhal ödənilməsi haqqında düşünmək lazımdır.

### Likvid ehtiyatların dəstəklənməsi

Daxil olan likvid vəsaitlərin artıqlığından likvidlik ehtiyatlarının formalaşdırılması üçün istifadə etmək olar. Ümumiyyətlə, qeyri-müəyyənlik (daxilolma və ödənişlərin artması ehtimalı kimi başa düşülən) nə qədər çox olursa, likvid vəsait ehtiyatları, o cümlədən açıq kredit xətləri də bir o qədər çox olmalıdır.

Likvid ehtiyatların mövcud olması, bir tərəfdən müəssisənin maliyyə təhlükəsizliyini artırır, ancaq, digər tərəfdən rentabelliği azaldır. Maliyyə kontrollinqi ona diqqət yetirməlidir ki, müəssisə likvidlik optimumuna nail olmaq üçün ən əlverişli qısamüddətli plan alətlərindən istifadə etsin, yəni



müəssisənin ödəniş qabiliyyətliliyinə minimum məsrəflərlə zəmanət verilsin.

### 2.5.2.

#### **MALİYYƏ KONTROLLİNQİN ƏSAS ELEMENTLƏRİ**

Plan dövrünün davamiyyət müddətindən asılı olaraq qısa, orta və uzunmüddətli planlaşdırma fərqləndirilir.

Uzunmüddətli maliyyə planlaşdırması zamanı söhbət nisbətən primitiv planlaşdırmadan gedir ki, bu zaman planlaşdırma müddəti nə qədər uzun olursa, planın informasiya dəqiqliyi bir o qədər az olur. Uzunmüddətli maliyyə planlaşdırması investisiya planlaşdırması ilə sıx bağlıdır. Bu zaman kapi-talın strukturunun və onun əlaqəliliyinin planlaşdırılmasına böyük diqqət verilir. Uzunmüddətli planlaşdırmanın alətləri kimi plan-balans – maliyyə gös-təriciləri tərəfindən müəyyən edilən normaların nəzərə alınması ilə balansın strukturunun planlaşdırılması və balansın hərəkətinin brutto-təhlili – vəsait-lərin yaranma mənbələri və istifadə edilməsinin uzlaşdırılması çıxış edir.

Uzunmüddətli maliyyə planlaşdırması planlaşdırılmış ödəniş və daxilolmaların, onların həcm və müddətlərinin dəqiqləşdirilməsini nəzərdə tutan ortamüddətli planlaşdırma ilə tamamlanır. Burada müvafiq plan aləti kimi maliyyə axınlarının retrospektiv hesablanması çıxış edir.

Dəqiq planlaşdırma 3-12 aylıq plan dövrünə malik olan qısamüddətli müfəssəl maliyyə planı çərçivəsində yerinə yetirilir. Əgər plan dövrü bir ilə bərabədirsə, onda planlaşdırma sürüşən aylıq planlaşdırma kimi həyata keçirilə bilər.

#### **Uzunmüddətli maliyyə planlaşdırması likvidliyin struktur dəstəklənməsi aləti kimi**

Uzunmüddətli maliyyə planlaşdırması özünə artıq qeyd edildiyi kimi, balans strukturunun və kapitalın əlaqəliliyinin planlaşdırılmasını daxil edir. O, bir illik dövrdən başlayaraq ma-

liyyə icmalını təmin edir, müəssisənin uzunmüddətli struktur müvazinətində olub-olmamasını göstərir. Bu, disbalansın ortaya çıxması zamanı vaxtında qərar qəbul etməyə imkan verir. Uzunmüddətli maliyyə planlaşdırması strateji və operativ hissəvi planlara – dövriyyə, qlobal nəticə və investisiya planlarına əsaslanır.

Məlum olduğu kimi, likvidliyin struktur dəstəklənməsinin məqsədi müəssisə üçün öz fəaliyyətinin borc kapitalının cəlb edilməsi və ya öz kapitalından istifadə edilməsi yolu ilə maliyyələşdirilməsi imkanının saxlanılmasından ibarətdir. Potensial kreditor və mülkiyyətçilər müəssisəni, bir qayda olaraq, maliyyə göstəricilərinin, məsələn, xarici hesabdərliyin illik sənədlərindən götürülmüş informasiya əsasında hesablanan likvidlik əmsalının köməyi ilə qiymətləndirirlər. Buna görə də, müəssisələr belə gözləmələri nəzərə almalı və onları uzunmüddətli maliyyə planlaşdırmasında əks etdirməlidirlər. Ayrı-ayrı maliyyə göstəriciləri normativ xarakter almış və «maliyyələşdirmə qaydalarına» çevirilmişdir. Maliyyə kontrollinqi ona diqqət yetirməlidir ki, müəssisələr öz fəaliyyətlərində bu qaydalara riayət etsinlər. Bəzən belə normativ əmsalların konkret qiymətləri kreditləşdirmə müqavilələrində razılaşıdırılır.

Müxtəlif sahələrin müəssisələri üçün maliyyə əmsallarının konkret qiymətləri bir qədər fərqlənir. Adətən aşağıdakı balans nisbətlərindən istifadə edilir:

1. *şəxsi kapital / borc kapitalı*  $\geq 0,5$ ;  
müvafiq olaraq, *şəxsi kapital / balans məbləği*  $\geq 0,33$ ;
2. *şəxsi kapital / əsas kapital*  $\geq 0,5$ ;
3. *uzunmüddətli kapital / uzunmüddətli əlaqəli əmlak*  $\geq 1$ ;
4. *tezreallaşan dövriyyə kapitalı / qısamüddətli borc kapitalı*  $\geq 0,5$ ;
5. *dövriyyə kapitalı / qısamüddətli borc kapitalı*  $\geq 1$ .



Balansın strukturu plan-balansın tərtib edilməsi və balansın hərəkətinin təhlilili zamanı planlaşdırılır. Maliyyə fəaliyyətinin uzunmüddətli balans planlaşdırması plan dövrü üçün təsdiq olunmuş investisiya layihələrindən istifadə edərək investisiyanın ümumi həcmi təyin edir, yeni vəsaitlərdən uzunmüddətli istifadə edilməsini və bununla birlikdə kapitalla olan təlabatı müəyyən edən investisiyanın uzunmüddətli balans planlaşdırmasına əsaslanır. Bu zaman investisiya edilən vəsaitlərin ümumi həcmi maliyyə həcmi ilə müqayisə edilir. Hər iki plan mövqeyinin müqayisəsi maliyyə kontrollinqə maliyyə vəsaitlərinin artıqlığını və ya əksikliyi aşkar etməyə imkan verir. Uzunmüddətli planda arzu olunmaz artıqlıq və ya defisit planın təftişini tələb edir. Əgər müəssisənin investisiya və maliyyə fəaliyyətləri struktur olaraq uzunmüddətli planda bir-biriləri tarazlaşdırmalıdırlarsa, onda daxili və xarici planlı maliyyələşdirmə uzunmüddətli investisiyaların kəmiyyətini müəyyən etməlidir.

Maliyyə kontrollinqi borc kapitalının sahibləri ilə uzlaşdırılmış şəkildə balans strukturu nisbətini planlaşdırmalı və buna nəzarət etməlidir.

Balans strukturunun planlaşdırılması müəssisənin maliyyə imkanlarını qiymətləndirməyə və erkən dövrlərdə kreditörün borc kapitalı verməyə potensial olaraq hazır olmalarını müəyyən etməyə imkan verir. Uzunmüddətli maliyyələşdirmənin imkanlarından kifayət qədər istifadə olunmaması zamanı maliyyə kontrollinqi əlavə uzunmüddətli investisiyaların inkişaf etdirilməsinə və planlaşdırılmasına təşəbbüs göstərə bilər. Əgər maliyyələşdirmə imkanları tamamilə tükənmişdirsə, daxili maliyyələşdirmə hesabına müəssisənin mənfəətliliyinin yaxılışması zamanı şəxsi balans kapitalını və/və ya ehtiyat (rezerv) fondlarını artırmaq lazımdır.

Maliyyə kontrollinqi plan-balansın köməyi ilə müəssisə üçün struktur maliyyə tarazlığını təmin edir və bu tarazlığın pozulması zamanı vaxtılı-vaxtında lazımi təshih edici (korreksiya edici) tədbirləri həyata keçirir.

Ancaq balans strukturunun planlaşdırılması həmin planlaşdırma dövrü üçün investisiya dövriyyəsi və uzunmüddətli maliyyələşdirmə sferasında uzunmüddətli daxilolmaların və ödənişlərin tarazlıq halında olub-olmamasını göstərmək iqtidarında deyildir. Bunun üçün uzunmüddətli balans maliyyələşdirməsini ödəniş axınlarına oriyentasiya edən (istiqamətlənən) *qlobal hissəvi maliyyə planlaşdırması* ilə tamamlamaq lazımdır.

Ödəniş artıqlığının uzunmüddətli qlobal planlaşdırılması üçün ilkin şərt kimi müəssisədə yüksək inkişaf etmiş planlaşdırma çıxış edir. Investisiya və maliyyə fəaliyyətlərinin uzunmüddətli balans planlaşdırması ilə yanaşı müəssisənin fəaliyyətinin nəticəsinin uzunmüddətli qlobal planı da tərtib olunmalıdır. Sonuncu, ayrı-ayrı plan dövrləri üçün planlaşdırılan dövriyyənin əsasında (operativ və strateji planlara uyğun olaraq) və bir tərəfdən dövriyyədən (əmtənin istehsal edilən və satılan kəmiyyəti) daxil olan gəlirdən, digər tərəfdən isə məsrəflərdən (material üzrə xərclər, heyətin əməyinin ödənilməsi və s. xərclər) asılı olaraq qurulur. Bu zaman amortizasiya ayırmaları və ödənilən faizlər də nəzərə alınır.

Müəssisənin fəaliyyətinin nəticəsinin *uzunmüddətli qlobal planı uzunmüddətli qlobal maliyyə hissəvi planlarının* tərtib edilməsi üçün baza kimi çıxış edir.

Uzunmüddətli qlobal maliyyə planında planlaşdırılan ödənişlər və uzunmüddətli investisiya və maliyyə fəaliyyətdən ödəniş axınlarının daxilolmaları (o cümlədən faiz və vergilər), həmçinin dividendlərin ödənilməsi müqayisə edilir. Onun tərkibində ödənişlərin cari artıqlığının ən vacib aralıq kəmiyyətləri fiksə edilir.

Bu kəmiyyətlər istehsal prosesi ilə əlaqədar olmayan daxilolmalar və ödənişlərlə tamamlanır. Nəticə – ödəniş vəsaitlərinin ümumi cari artıqlığı. Cash flow (Keş Flou - KF) – bilavasitə maliyyə planından əldə edilən, müəssisənin daxili maliyyələşdirilməsi imkanlarının xarakteristikaları, gələcək

likvidlik potensialı və kredit cazibədarlığı üçün istifadə edilən ideal və ən informativ kəmiyyətdir.

Ödəniş vəsaitlərinin cari artıqlığı uzunmüddətli plan investisiyaları (əsas kapitalla), likvidlik ehtiyatlarının artırılması, uzunmüddətli öhdəliklərin qarşılana-ması və dividendlərin ödənilməsi üçün istifadə edilə bilər. Defisitə meydana çıxması zamanı (əgər planlaşdırılan investisiyalar planlaşdırılan uzunmüddətli maliyyələşdirmədən, həmçinin dividendlər üzrə ödəmələrdən çoxdursa) o, orta və qısamüddətli maliyyə vəsaitləri hesabına maliyyələşdirilməlidir.

Ödəniş artıqlığının kəmiyyəti aşağıdakı əmsalların hesablanması üçün istifadə edilir:

1) daxili maliyyələşdirmə imkanı

$$\frac{\text{ödənişlərin cari netto artıqlığı}}{\text{(vergi ödənişlərinin və dividend faizlərinin ödənilməsindən sonra)}}$$


---

əsas kapitalla netto investisiyalar;

2) borcun dinamik dərəcəsi

$$\text{netto-öhdəlik}$$


---

ödənişin cari netto artıqlığı

**Cari likvidliyin təmin edilməsi üçün orta və qısamüddətli maliyyə planlaşdırması**

Cari likvidliyin təmin edilməsi üçün uzunmüddətli maliyyə planlaşdırması ödənişlər axınına oriyentasiya edən orta (Rusiya üçün rüblük) və qısamüddətli (həftəlik) maliyyə planlaşdırması ilə tamalanmalıdır. Bu zaman maliyyə kontrollinqi özünün koordinasiya funksiyası çərçivəsində

maliyyə planlaşdırmasına qarşı irəli sürülən formal və məzmunlu tələblərə uyğun gələn münasib plan və nəzarət alətlərini təmin etməlidir. Formal tələblər özünə aşağıdakıları daxil edir:

- plan mövqələrinin məqsədyönlü şəkildə bölünməsi vasitəsilə nail olunan icmallıq<sup>†</sup>;
- brutto-prinsip, yəni keyfiyyətinə görə müxtəlif, xüsusi müxtəlif ödəniş müddətlərinə malik olan tələb və öhdəliklərin saldusunun (qalığının) çıxarılmasına yol verilməməsi.

Məzmunlu tələblər müəssisənin fəaliyyətinin bütün sferaları üzrə ödəniş və daxilolmaların uzlaşdırılmasını nəzərdə tutur.

Maliyyə planı – inteqrasiyalaşdırma funksiyasını yerinə yetirilən mərkəzi birləşdirici plandır. Maliyyə kontrollinqi maliyyə planının tərtib edilməsi vasitəsilə əvvəlcədən mümkün zəif yerləri müəyyən etməyə kömək göstərə bilər. Beləliklə, müəssisənin bütün fəaliyyət sferaları ödəniş və daxilolma terminləri üzrə planlaşdırılır.

Maliyyə planının tərtib edilməsi zamanı planlaşdırmanın aşağıda göstərilmiş şəkildə sektorlara (hissələrə) ayrılmasından istifadə etmək məqsəduyğundur.

Sektor 1: *dövriyyə*. Sənaye müəssisəsi üçün əsas maliyyə axını müəssisənin əsas fəaliyyətinə uyğun gələn dövriyyədən cari daxilolmaları təmin edir. Verilmiş sektorda həmçinin istehsalın xam materiallar və enerji ilə təmin edilməsi, üçüncü firmaların xidmətlərinin ödənilməsi, heyətin əməyinin ödənilməsi ilə bağlı olan netto-ödənişlər də nəzərə alınır. Burada, eyni zamanda başqa, məsələn, bazarın tədqiq edilməsinə, reklama və s. istiqamətlənmiş variantlar da nəzərə alın bilər.

Sektor 2: *müəssisə üçün cari xarici ödənişlər*. Buraya bilavasitə müəssisənin əsas fəaliyyəti ilə əlaqədar olmayan

---

<sup>†</sup> sahəni gözlə qavramaq qabiliyyəti (tərcüməçidən)

ödənişlər, məsələn, faiz və dividendlərin, binanın icarə haqlarının ödənilməsi/qəbul edilməsi daxil edilir.

**Sektor 3: investisiya fəaliyyəti.** Bu sektorda uzunmüddətli investisiya fəaliyyətindən daxilolmalar və ödənişlər əks etdirilir. Bu sektor üzrə ödənişlərin saldosu – ödənişlər üzrə artıqlıq – adətən daxili maliyyələşdirmə mənbələrindən daxilolmalar vasitəsilə ödənilir.

**Sektor 4: borc maliyyələşdirilməsi ilə əlaqədar olan ödənişlər.** Burada bütün daxilolmalar və ödənişlər planlaşdırılır – planlaşdırma dövrü ərzində baş verməli olan borcların qarşılınması və yeni kreditlərin alınması.

**Sektor 5: qeyri-əsas fəaliyyətdən gələn ödənişlər.** Müəssisənin qeyri-əsas fəaliyyətindən, onun nəticə səmərəliliyinə təsir göstərən daxilolmalar və ödənişlər nəzərə alınır.

**Sektor 6: vergi ödənişləri.** Vergilərin ödənilməsi planlaşdırılır.

**Sektor 7: digər ödənişlər.** Verilmiş sektor özünə kapitalın planlaşdırılmış şəkildə azaldılmasını, səhmdar cəmiyyətləri üçün dividend ödənişlərini (illik yığıncaq ayında), həmçinin şəxsi kapitalın artırılmasından mümkün daxilolmaları aid edir.

Ödəniş axınlarına oriyentasiya edən orta müddətli sürüşən maliyyə planı cari likvidliyin təmin edilməsi üçün nəzərdə tutulmuşdur və uzunmüddətli maliyyə planını tamamlayır. Sektor 1 və 2-də ödənişlərin cari brutto-artıqlığının məbləği (vergi və faizlərin ödənilməsindən əvvəl) əks etdirilmişdir ki, bu da özünə müəssisənin planlaşdırılan daxili maliyyələşdirilməsinin KF-na oriyentasiya edən dövriyyə artıqlığını daxil edir.

Orta müddətli maliyyə planlaşdırması vaxtında maliyyə vəsaitlərinin kəmiyyətini (çatışmamasını) və ya artılığını müəyyən etməyə imkan verir. Maliyyə kontrollinqi bu zaman operativ planları dəyişdirmədən, misal üçün maliyyə ehtiyatlarından istifadə edilməsi əsasında defisitliyin ləğv edilməsinin mümkün olub-olmamasını yoxlayır. İllik planlaşdırma

çərçivəsində xüsusi ehtiyat planı üzrə nəzərdən keçirilməli olan belə maliyyə ehtiyatlarına aşağıdakılar aid edilə bilər:

- əvvəlcədən nəzərdə tutulmuş kəmiyyəti keçən likvid vəsaitlər;
- səfərbər edilmiş əmlak, məsələn, maliyyə aktivlərinin satılmasından daxil olan vəsaitlər;
- razılaşdırılmış, lakin hələ istifadə edilməmiş kredit xətlərindən istifadə edilməsi;
- kredit xətlərinin genişləndirilməsi (təminədiçi struktur likvidliyi şəraitində);
- şəxsi kapital bazasının qismüddətli genişləndirilməsi.

Əgər göstərilən vəsaitlər lazımi maliyyə axınıni təmin etmirsə, onda maliyyə kontrollinqi operativ hissəvi planlarına yenidən baxılması təşəbbüsü ilə çıxış etməlidir. Əks vəziyyət – maliyyə vəsaitlərinin artıqlığı zaman maliyyə kontrollinqi vəsaitlərin yerləşdirilməsi üçün müəssisənin ümumi rentabelliğini artıran əlavə imkanlar tapmalıdır.

Maliyyə kontrollinqin funksiyalarına nəzarət də daxil edilir. Maliyyə nəzarəti özünə öz fəaliyyətinin üç əsas istiqamətini daxil edir:

- planların reallaşma üzrə qiymətləndirilməsi;
- planların təshih edilməsi (korreksiya edilməsi);
- planların keyfiyyətinin artırılması.

### 2.5.3.

#### MALİYYƏ KONTROLLINQIN ALƏTLƏRİ

Maliyyə kontrollinqdən, ilk növbədə, balans və mənfəətlər/zərərlər haqqında hesabatın təhlili aləti kimi istifadə edilir. Burada aşağıdakılar tətbiq edilir:

- likvidlik əmsalları;
- balansların zaman üzrə müqayisəsi, bu zaman mövqelərin dəyişməsi dəyər ifadəsində, səbəblərin aşkar edilməsi ilə birlikdə müqayisə edilir;

• çox vaxt banklar tərəfindən öz müştərilərinin ödəmə qabiliyyətliyini yoxlamaq üçün istifadə edilən göstəricilər sxemi. Belə göstəricilər sxemi əsasən balansda və mənfəətlər/zərərlər haqqında hesabatda qəbul olunmuş mövqelərə bölünməyə əsaslanır və ilk növbədə zaman dəyişikliklərinin təhlili üzərində mərkəzləşir;

Maliyyə kontrollinqin geniş yayılmamış bəzi alətlərini qısa şəkildə nəzərdən keçirək.

**Ödəniş axınlarının təhlili (KF-təhlil).** KF-nin hesablanmasının müxtəlif metodlarının detalları üzrə vaxt itirmədən KF əsasında (bazasında) müəssisənin zərərsizliyinin təhlilinin aparılması imkanını təmin edən hesablama sxemini nəzərdən keçirək (24):

KF = vergiyə cəlb olunduqdan sonra illik gəlir  
 + təqaüd fondunun artması (netto)  
 + təqaüd fondları ilə analogi olan fondlara istiqəmətləndirilən vəsaitlər,  
 + digər uzunmüddətli fondların artırılması (netto)  
 + qeyri-ixtisas fəaliyyətindən nəticənin saldosu  
 + amortizasiya və avadanlaqların dəyərlərinin yenidən qiymətləndirilməsi.

Şəkil 2.3-dən məsrəflərin müxtəlif komponentlərinin ödəniş axınları he-sabına necə ödəndiyi görünür. Xüsusi olaraq aşağıdakıları fərqləndirmək olar:

- KT 1 – ödəniş məsrəflərinin ödəndiyi böhran nöqtəsi;
- KT 2 – bütün məsrəflərin ödəndiyi böhran nöqtəsi;
- KT 3 – mənfəət artımını təmin edən böhran nöqtəsi.

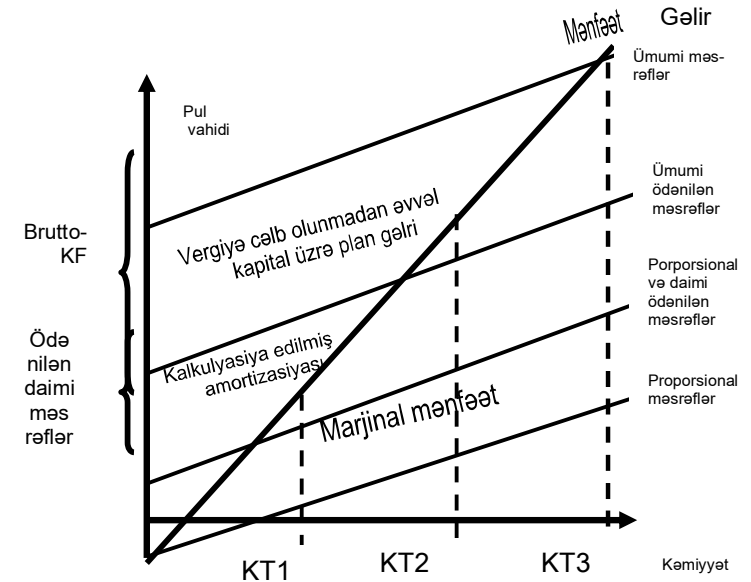
### İşlək kapitalın təhlili (Working Capital)

Working Capital = dövriyyə kapitalının dəyəri -  
 - qısamüddətli borc kapitalı

kəmiyyəti dövriyyə kapitalının hansı hissəsinin uzunmüddətli öhdəliklərin ödənilməsi üçün istifadə edildiyini göstərir. Bu kəmiyyət müsbət olmalıdır.

Bu kəmiyyətə əlavə kimi borcların ödənilməsi dərəcəsinə əks etdirən aşağıdakı əmsal çıxış edir:

Quick Ratio = likvid vəsaitlər / qısamüddətli öhdəliklər,

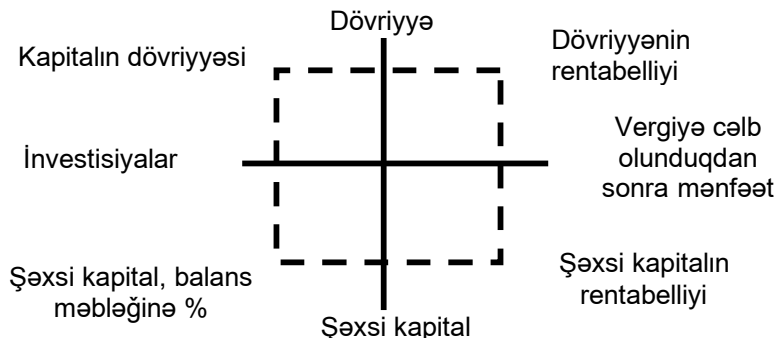


Şəkil 2.3. Ödəniş axınlarının köməyiylə zərərsizliyin təhlil edilmiş qrafiki

**Maliyyə «toru».** Bu alətin köməyiylə maliyyə kontrollinqin müxtəlif məq-sədləri arasındakı əlaqələr qrafiki olaraq təsvir edilir. Şaquli ox üzərində, maliyyələşdirmənin ən vacib mənbəyi kimi çıxış edən dövriyyə göstəriciləri əks etdirilir. Dövriyyənin başqa kəmiyyətlərlə (məsələn, vergiyə cəlb olunduqdan sonrakı gəlirlə) müqayisə edilməsi başqa göstəriciləri (misal üçün, dövriyyənin rentabelliyini) formalaşdırır. Nəticədə göstəricilər torabənzər şəbəkə «toxuyurlar» (şəkil 2.4) (24). Maliyyə torunun yuxarı hissəsinin ROI (Return On Investment) sxemini, onun iki yekun göstəricisi (kapital dövriyyəsi və dövriyyənin rentabelliyi) ilə birlikdə əks

etdirməsi xarakterikdir. Beləliklə, ümumi səmərəlilik kontrollinqi ilə əlaqə qurulur. Maliyyə torunun əsas üstünlüyü – ən vacib məqsədli münasibətlərin vizuallaşdırılmasıdır.

**Vəsaitlərin hərəkəti balansı və maliyyə planı.** Nümunəvi hesablama sxeminin köməyi ilə müqavilələr üzrə konkret ödənişlər planlaşdırılır və uzaqlaşmaların təhlili həyata keçirilir. Maliyyə planı daha müfəssəl ola və nəticənin mənbəyinə oriyentasiya edə (istiqamətlənə) bilər. Bu zaman planda nəticəyə təsir göstərən və neytral ödənişlər fərqləndirilir. Belə yanaşma maliyyə planlaşdırmasının inteqrasiyalaşdırılmasına və nəticənin planlaşdırılmasına imkan verir.



**Şəkil 2.4.** Maliyyə «toru»

Vəsaitlərin hərəkəti balansı vəsaitlərin yaranma mənbələrini və onlardan istifadə edilməsini nəzərə alır. Faydalı informasiyanın əldə edilməsi üçün ayrı-ayrı mövqələrin detallandırılması dərəcəsi mütləq qaydada yüksək olmalı deyil.

Yuxarıda sadalananlarla yanaşı maliyyə təhlilinin təcrübədə bu və ya digər həcmdə tətbiq edilən bir sıra başqa metodları da mövcuddur (12, 14, 18, 29).

## 2.6. İNVESTİSİYALARIN KONTROLLINQI

### 2.6.1. KONTROLLINQ VƏZİFƏLƏRİ

İnvestisiya kontrollinqin əsas vəzifəsi müəssisənin investisiya sahəsində qarşıya qoyduğu məqsədlərə çatmasına xidmət etməkdir. İnvestisiya kontrollinqin əsas istiqamətlərinə aşağıdakıları aid etmək olar:

- müəssisənin strateji və operativ planlarına uyğun olaraq investisiya;
- fəaliyyətinin planlaşdırılması və koordinasiyası;
- investisiyanın realizasiyası (proekt kontrollinq);
- investisiyanın realizasiyasına nəzarət. Yəni hesbaşmalara və investisiya layihəsinin büdcəsinə nəzarət;

İnvestisiya kontrollinqin vəzifələrinə həmçinin yeni investisiya layihələrinin hazırlanması və realaşmasının stimullaşdırılması da daxildir.

Strateji investisiya kontrollinqin əsas vəzifəsi müəssisənin ətraf mühitdə baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşması yolu ilə riskin azaldılması və gələcək şanslardan istifadə olunmasını təmin etməkdən ibarətdir. Bunun üçün ümumi strateji planla uyğun olan sistemli uzunmüddətli investisiya planlaşdırılma konsepsiyası qəbul olunmalıdır.

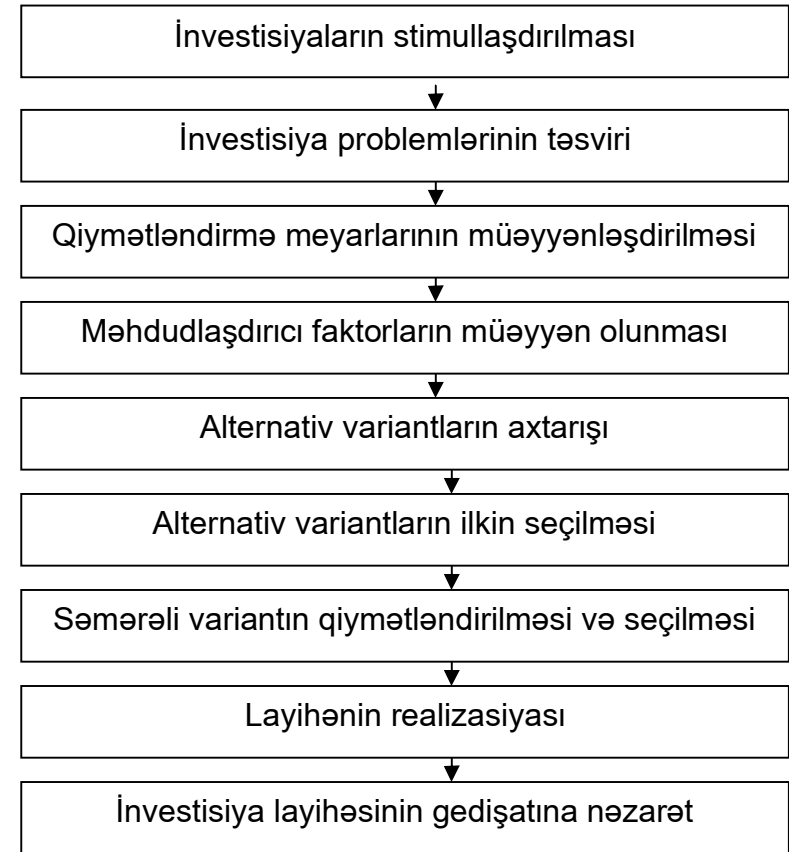
İnvestisiya kontrollinqin əsas məqsədlərindən biri də yeni müəssisənin əldə olunmasında öncə hazırlıq mərhələsinin həyata keçirilməsidir. Belə ki, potensial namizədlərin seçilməsi, onun səviyyəsi və mümkün qiyməti müəyyən olunur. Bu fəaliyyəti həyata keçirmək üçün müvafiq metodlar həyata keçirilməlidir.

İnvestisiyaların perspektiv və cari planlaşdırılması strateji və cari maliyyə planlaşdırılması ilə uyğunsuzlaşdırılmalıdır. Bu bir tərəfdən firmanın lazımi rentabellik səviyyəsini saxlamağa xidmət edən optimal investisiya həcmi

müəyyən etməyə imkan verir. Digər tərəfdən də ayrı-ayrı investisiya layihələrinin kifayət qədər maliyyələşdirilməsini təmin edir. Investisiya kontrollinqi axtarış və qiymətləndirmə mərhələsində daha səmərəli seçimi dəstəkləyir. Bu zaman aşağıdakı məsələlər həll olunur:

- investisiya planlaşdırılması sisteminin hazırlanması;
- qərar qəbulu üzrə meyarların müəyyənləşdirilməsi və investisiya hesabatlarının aparılması konsepsiyasının formalaşdırılması;
- investisiya hesabatları üçün mühüm rol oynayan keyfiyyət meyarlarının müəyyən olunması;
- bu tipli investisiya hesabatlarının iri layihələrə də tətbiq olunması;
- bütün investisiya layihələrinə nəzarət və onların effektivliyinin hesablanması.

Nəzarət sahəsində investisiya kontrollinqi layihələrin realizasiyası üzərində məqsədyönlü nəzarəti təmin edir. Investisiya ödənişlərinin müddəti, maddi resursların çatdırılma müddəti üzərində cari periodik nəzarət həyata keçirilir. Maliyyə planının köməyi ilə investisiya büdcəsinin faktiki və olan göstəriciləri müqayisə olunur.



Ümumilikdə, investisiya layihəsinin realizasiyası zamanı və ya onun ayrı-ayrı mərhələlərində qarşıya qoyulan məqsədlərə çatıb çatmadığı müəyyən olunmalıdır. Hesablamalar həm birdəfəlik, həm də cari ola bilər. Nəticədə bir tərəfdən məqsədlərə çatıb çatılmaması, digər tərəfdən də müqayisə ilə yaranan korrektiv tədbirlər həyata keçirilir. Beləliklə, investisiya kontrollinqin vəzifəsinə effektivliyin cari nəzarət sistemi daxil olmalıdır.

İnvestisiya kontrollinqin vəzifələri yuxarıdakı sxem əsasında qruplaşdırıla bilər.



## 2.6.2. KONTROLLINQ ALƏTLƏRİ

İnvestisiya layihələrinin sistemli planlaşdırılması və onun üzərində nəzarətin olması vacibdir. İlk növbədə investisiya hesablamalarının və riskin qiymətləndirilməsi, normalaşdırılması və nəzarət metodlarının işlənib hazırlanması vacibdir.

İnvestisiya planlaşdırılması zamanı alternativ layihələrin seçilməsi və optimal variantın seçilməsində investisiya kontrollinqi uyğun investisiya hesablama metodlarına əsaslanır. Nəzarətçi bu metodların düzgün tətbiqinə nəzarət etməli və lazımı investisiya hesablamalarını həyata keçirməlidir. Hal-hazırda investisiya hesablamalarının aşağıdakı növləri məlumdur:

- Statik metodlar;
- Dinamik metodlar;
- Funksional dəyər analizi;

### İnvestisiya hesablamalarının statik metodu.

Statik metod ayrı-ayrı investisiya layihələrini onların müəyyən dövr ərzində realizasiyasından gözlənilən nəticələrə əsaslanaraq qiymətləndirməyə imkan verir. Ən geniş yayılmış statik metodlara aşağıdakıları aid etmək olar.

**Nəticənin və xərclərin müqayisə olunması.** Bu metodla iki və ya artıq investisiya layihələrinin illik xərcləri müqayisə olunur və minimal xərc çəkilən layihə müəyyən olunur. Hesablama bütün xərclər öz əksini tapır (kalkulyasiya faizləri və amortizasiya daxil). Bir plan dövrü nəzərə alınır, əsasən bu bir il qəbul olunur.

Bir neçə layihənin nəticələrinin müqayisəsi zamanı vaxt vahidi ərzində ən böyük gəlir gətirən layihə qəbul olunur. Bu zaman ya layihənin realizasiyasından əldə olunan

gəlir və xərclərin fərqi, ya da ki, marjinal gəlirin həcmi (gəlir və dəyişkən xərclərin fərqi) əsas götürülür.

### Maşın/saat dəyərinin hesablanması.

İki müqayisə olunan investisiya layihəsinin bir maşın/saat dəyəri müqayisə olunur. Əvvəlcə investisiya layihəsinin dəyəri müəyyən olunur – avadanlığın alınması, quraşdırılması, heyətin təlimatlandırılması və s. Kalkulyasiya faiz dərəcəsi, avadanlığın istifadə və silinmə müddəti və gələcəkdə yüklənmə dərəcəsi nəzərə alınır. Bu göstəricilər əsasında hər layihənin maşın/saat dəyəri təyin olunur və ən az dəyəri olan qəbul olunur.

**Rentabellik səviyyələrinin müqayisə olunması.** Rentabelliğin statik hesablanması zamanı əlavə orta illik gəlirlə layihənin bütün realizasiya müddəti ərzində istifadə olunan kapital müqayisə olunur. Beləliklə, statik rentabellik layihəyə qoyulan kapitalın orta faiz dərəcəsini müəyyən etməyə imkan verir:

Statik rentabellik = orta mənfəət/bağlı kapitalın orta böyüklüyü

Əlavə gəlir xərclərin nisbi qənaəti kimi əmələ gəlir. Bu üsula görə statik rentabelliği əvvəlcədən müəyyən olunmuş minimal səviyyədən az olmayan layihə səmərəli hesab olunur. İki layihədən rentabelliği ən çox olanı seçilir.

Lakin verilmiş metod müəyyən xətalara səbəb ola bilər. Çünki iki layihəyə qoyulmuş kapitalın fərqi daha az kapital tutumlu və daha yüksək rentabelliyyə malik olan layihə yarana bilər. Daha dəqiq informasiyanın əldə olunması üçün iki layihənin mənfəət fərqi ilə yanaşı, istifadə olunan kapitalın fərqi də müqayisə etmək lazımdır. Layihə o zaman səmərəli hesab olunur ki, iki layihənin mənfəət fərqi kapital qoyuluşu fərqi ilə nisbəti kimi hesablanan rentabellik səviyyəsi müəyyən olunmuş minimumdan az olmasın.

**Qoyulan xərcin çıxmasının statik müqayisə olunması metodu.** Bu metod qoyulan kapitalın geri dönme müddətlərinin müqayisə olunması yolu ilə hesablanır. Kapitalın dövr müddəti aşağıdakı formul ilə hesablanır:

Dövr müddəti=istifadə olunan kapital/qayıdan kapitalın orta məbləği

Kapitalın dövrünə gözlənilən illik mənfəət, amortizasiya ayrımları və kalkulyasiya faizləri və borc kapitalının orta faiz dərəcəsinin cəmi daxildir. Bu metoda görə kapitalın dövr müddəti müəyyən olunmuş dövrü aşmayan layihə səmərəli hesab olunur.

### İnvestisiya hesablamalarının dinamik metodları.

Statik metodlardan fərqli olaraq dinamik metodlar layihənin bütün fəaliyyət dövrü üçün hesablamaları nəzərdə tutur.

Əsas dinamik metodlara aşağıdakıları aid etmək olar:

- göstərilmiş gəlirin artırılması metodu;
- daxili gəlirlilik norması;
- annuitet metodu;
- dinamik geri ödəmə müddəti;

**Göstərilmiş gəlirin artırılması metodu.** Bu metoda görə layihənin bütün istifadə müddəti ərzində daxil olan gəlirlər və edilən ödəmələrin cəmi (ayrılıqda hərəsinin cəmi) başlanğıc zamana gətirilir, yeni diskont etdirilir. Hər dövr üçün daxilolmalarla (Ke) ödəmələrin (Ka) fərqi hesablanır ki, bu da vəsaitlərin geri qayıtması (R) adlanır. İlk ana gətirilən vəsaitlərin cəmindən (R) investisiya kapitalının həcmi çıxılmaqla Co sıfırdan böyük və ya bərabədirsə, onda investisiya effektiv hesab olunur:

$$E_0 = -C_0 + \sum_{t=1}^n (K_e - K_a) x q^{-1}$$

$C_0$  – investisiyanın ilkin dəyəri;

Ke və Ka – uyğun olaraq daxilolmalar və ödəmələr;  
N – investisiya layihəsinin realizə olunma müddəti.

Diskont vuruğu  $q$  aşağıdakı kimi hesablanır:

$$q = \frac{1}{(1+i)} = (1+i)^{-1}$$

**Daxili gəlirlilik metodları.** Investisiyanın effektivliyinin ölçü meyarı daxili gəlirlilik norması hesab olunur. Burada elə faiz dərəcəsi qəbul olunur ki, bu zaman diskont olunmuş ödəmələr sıfıra bərabər olsun.

Daxili gəlirlilik normasının nəticə formulunu aşağıdakı kitmi ifadə etmək olar:

$$E_0 = -C_0 + \sum_{t=1}^n (Ke_t - Ka_t) x \frac{1}{(1+r)^t} = 0$$

Tənliyi qrafik, analiz və hesablama metodları ilə həll etmək olar.

**Annuitet metodu.** Məna etibarlı ilə bu metod göstərilmiş gəlirin artırılması metodunun investisiya olunmuş formasıdır. Annitedin hesablama metodu:

$$d = E_0 x \frac{q^n x (q - 1)}{q^n - 1}$$

İki metodun fərqi ondan ibarətdir ki, göstərilmiş gəlirin artırılması metodu investisiyanın bütün fəaliyyət dövrü ərzində total effektivliyini qiymətləndirir, annitet metodu isə bir dövr ərzində effektivlik hesablanır və burada orta illik daxilolmalar orta illik ödəmələrlə müqayisə olunur.

Bu metoda görə investisiya o vaxt effektiv hesab olunur ki, onun annitedi böyük və ya bərabər sıfır olsun.

**Dinamik geri ödəmə müddəti.** Investisiyanın fəaliyyətdə olduğu müddətdə əldə olunan gəlir ilk növbədə in-

vestisiya ödəmələrini qarşılamağa sərf olunur. İnvestisiya məbləğinin orta illik daxilolmalara nisbəti investisiyanın geri ödəmə müddətini göstərir. İnvestisiya prosesi dinamikada nəzərdən keçirəndə müxtəlif dövrlərdə kapital axını ilkin dövrə uyğunlaşdırmaq lazım gəlir, yəni diskont etdirmək. Kapital axınının diskont etdirilərək hesablanan geri ödəmə müddəti dinamik ödəmə müddəti adlanır. Dinamik geri ödəmə müddəti az olduqca investisiya kapitalının geri ödənməmə riski bir o qədər aşağı olur. Həm statik, həm də dinamik geri ödəmə müddəti alternativ variantların risklilik dərəcəsini ifadə edir.

### Funksional dəyər analizi

Statik və dinamik metodların ümumi mənfə cəhəti ondan ibarətdir ki, onlar yalnız monetar baxımdan araşdırma aparırlar. Çox zaman investisiya layihəsinin monetar müqayisəsini aparmaq mümkün olmur. Bu zaman investisiya kontrollinqi funksional dəyər analizindən istifadə edə bilər. Bu metod müqayisə olunan investisiya layihələrinin texniki xüsusiyyətlərinin subyektiv qiymətləndirilməsinə əsaslanır ki, bu da yalnız ümumi nəticəyə gətirib çıxara bilər. Bu metodun ümumi alqoritmi aşağıdakı kimidir:

- məqsədlər sisteminin qurulması;
- məqsədlərin əmsallar vasitəsilə ölçülməsi;
- funksiyalar sisteminin yaradılması;
- funksiyaların realizə olunma alternativlərinin müəyyən olunması və qiymətləndirilməsi;
- məqsədlərin dəyərlik matrisində faydalılığın hesablanması və ardıcılığın müəyyən olunması;
- alınmış ardıcılığın mühüm əmsalların dəyişməsinə reaksiyasını analiz etmək;
- nəticənin qiymətləndirilməsi.

### 2.7. İNNOVASIYA PROSESLƏRİNİN KONTROLLINQI

Yeniliklərin tətbiqində yaranan uğursuzluqların əsas səbəbi innovasiya-ların effektiv idarəetmə sisteminin olmamasıdır. Bazarın artan dinamikliyi şəraitində yeniliklərin idarə olunmasının əhəmiyyəti xeyli artmışdır. Texnoloji və əmtəə innovasiya növlərinə nisbətən risklərlə bağlıdır və daha iri həcmdə investisiya tələb edir. Əsasən aşağıda adları çəkilən risklərdən söhbət gedir:

- texniki risklər. İnnovasiyanın realizasiyası zamanı məhsulun ehtimal olunan texniki-istismar xarakteristikası əldə olunmaya bilər.
- zamanla bağlı risklər. İnnovasiyanın bazara zamanında təqdim olunmaması ilə bağlıdır. Yəni malın bazara gec çıxarılması onun rəqabət qabiliyyətinin itirilməsi və ya müasir tələblərə və şərtlərə cavab verməməsi ilə nəticələnə bilər.
- iqtisadi (maliyyə) riskləri. Faktiki xərclərin planlaşdırılmış xərclərdən artıq olması. Əmtəə həddən artıq bahalı və satılmaz ola bilər ki, bu müəssisənin likvidliyinin itirilməsi ilə nəticələnə bilər.

Müəssisədə innovasiyalara ayrı-ayrı layihələr kimi baxmaq olar. Çünki

onlarda layihəyə xas olan bütün əlamətlər mövcuddur:

- innovasiyalar yeniliklə və qeyri stabilliklə bağlıdır, yəni qeyri müəyyənliklə;
- innovasiyalara komplekslik və zəif strukturlaşma xasdır;
- yuxarıda sadalanan risklər innovasiyalara xasdır;
- innovasiyaların aydın məqsədi, dəqiq mündəricatı vardır, onlar zaman etibarlı ilə realizasiyasında məhdudiyətlər var və onlar dəyişikliklərə yönəlmişdirlər;
- bütün layihələrdə olduğu kimi innovasiya büdcəsi məhduddur;

- innovasiya prosesinin müxtəlif məqsəd və vəzifələrini mərhələlərə bölmək olar.

Beləliklə, əgər innovasiyaları ayrı-ayrı layihələr kimi araşdırmaq mümkün-dürsə, onların idarə olunması üçün «layihələrin idarə olunması» metodologiyası istifadə oluna bilər.

### Layihələrin idarə olunmasının təşkilati formaları

Təbiidir ki, layihələrin idarə olunması zamanı müəssisədə müxtəlif təşkilati formalar istifadə oluna bilər. Ən sadə halda layihənin ayrı-ayrı proqramlarının, mərhələlərinin inteqrasiyası ilə rəhbər özü məşğul ola bilər. Bəzi hallarda koordinativ-inteqrasiya funksiyaları layihənin həyata keçirilməsinə cavabdeh olan xüsusi komitələr tərəfindən həyata keçirilir. Çox zaman bu komitələrin qərarları konsultativ xarakter daşıyır, halbuki layihənin mərhələlərinin uğurla həyata keçirilməsi üçün konkret addımlar tələb olunur. Bunun üçün rəhbərlərə xüsusi yardımçılar institutu yaradılmışdır (layihəni idarə edənlər).

Şirkətin idarə etmə strukturuna müxtəlif layihə qruplarının yerləşdirilməsi mümkündür.

Funksional koordinasiya strukturlarında layihənin rəhbəri və onun işçiləri köməkçi-koordinəedici rol oynayırlar. Layihə rəhbəri funksional bölmələr arasında əlaqə yaradır və layihə üzrə işləri kordinə edir, bununla da o, layihənin realizasiyası üzrə rəhbərin köməkçisi funksiyasını yerinə yetirir. Rəhbərin hakimiyyətinin əsasını onun pəşəkərlığı və şəxsi keyfiyyətləri təşkil edir. Belə sxemdə gələcəkdə baş verəcək xərc və gəlirlərə görə ancaq rəhbər məsuliyyət daşıyır. Funksional bölmə rəhbərlərini ayrılmış büdcə daxilində ancaq rəhbər məsuliyyət daşıyır. Funksional bölmə rəhbərlərini ayırmaq büdcə daxilində ancaq «öz» işlərinin yerinə yetirilməsi maraqlandırır. Sırf layihə idarəetməsi zamanı material, maliyyə və insan resurslarının cəmləşdiyi

bir və ya bir neçə qrup formalaşır. Layihənin konkret məsələlərini (layihələşdirmə və malın işlənilib hazırlanması, istehsalat, maliyyənin idarə olunması, təminatçılarla münasibətlərin qurulması) yerinə yetirən xətti funksional təşkilat yaranır.

Matris strukturlarında layihə rəhbərləri ilə funksional bölmələrin işçiləri ilə qarşılıqlı münasibətdə olurlar. Funksional bölmələrin işçiləri arasından seçilmiş həyətə müvəqqəti layihə qrupları yaratmaq olar. Funksional bölmənin rəhbəri layihə qrupuna daxil olmuş işçilərin xətti rəhbəri qalaraq onların hazırlanmasına, pəşəkərlığının artırılmasına, əməyinin ödənişinə, informasiya təminatına cavabdehdir. Layihə rəhbəri layihə üzrə işlərin tərkibi və görülmə müddətini müəyyən edir, layihənin texniki və maliyyə təhlükəsizliyini kordinə edir. Funksional rəhbər qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatma metodlarına məsuliyyət daşıyır.

Artıq qeyd olunduğu kimi yeni mal və texnologiyaların yaradılması ilə bağlı layihə işləri kifayət qədər böyük risk və qeyri müəyyənliklə bağlıdır. Layihə nə qədər həcmli və bahalı olarsa, onun realizə olunma müddətinə, idarəetmə sistemində qoyulan tələblər də bir o qədər şərtləşir. Belə ki, müasir menecmentin bütün komponentlərini özündə birləşdirən və dinamik bazar şəraitində idarəetmə sistemində cavab verən idarəetmə konsepsiyası təşkil olunmalıdır. Belə konsepsiya kimi layihə kontrollinqdən istifadə etmək təklif olunur.

### Layihə kontrollinqi

Layihə kontrollinq əsas vəzifəsi layihənin realizasiyasına, effektiv idarəetmə və onun informasiya təminatına nəzarət etməkdən ibarətdir. Təbii ki, nəzarət və idarəetmədən əvvəl layihənin realizasiya planını yaratmaq lazımdır. Layihə planlaşdırmanın əsas məqsədi layihə ölçülərinin (para-

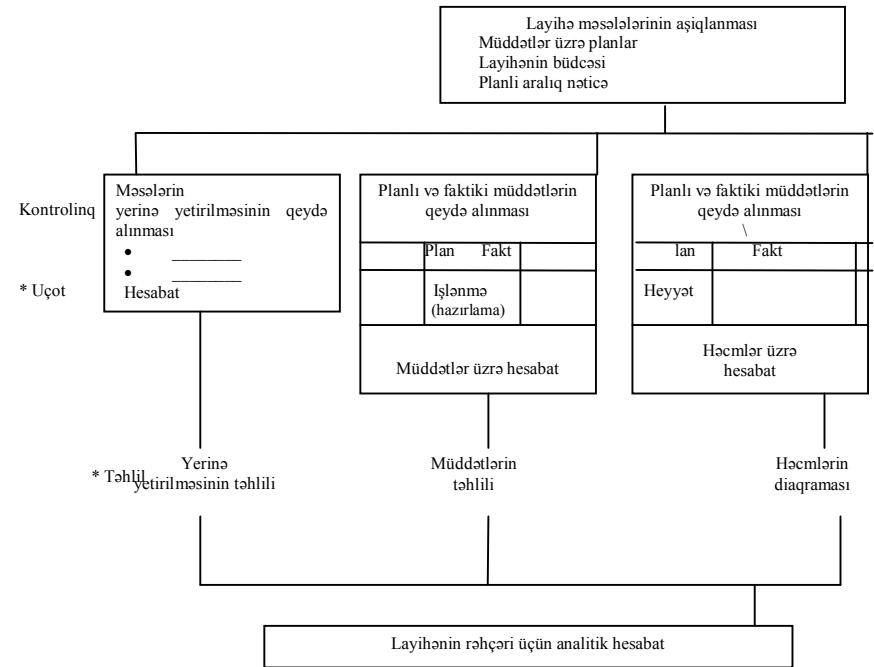
metrlərinin) yaradılmasıdır: tədbirlər, müddətlər, həcm (insan və material resursları), xərclər.

Planlaşdırma və kontrollinq zamanı funksiyaların bölüşdürülməsi şəkil 2.6 - da göstərilmişdir.

Kontrollinq şöbəsi innovasiya layihəsinin realizasiya planını tərtib etmir, bu layihə rəhbərinin funksiyasıdır. Lakin planlaşdırmanın metodika və alətləri layihə qruplarına kontrollinq funksiyasıdır. Lakin planlaşdırmanın metodika və alətləri layihə qruplarına kontrollinq bölməsinin mütəxəsisləri tərəfindən (kontrollerlər) təqdim olunmalıdır.

Funksiyalar	Tədbirlər	Müddət	Həcm	Xərclər
Planlaşdırma	Layihənin planlaşdırılması			
Kontrol	Layihə kontrollinq			
İdarəetmə				

Şəkil 2.6 Layihənin planlaşdırılması və kontrollinqi zamanı funksiyaların bölüşdürülməsi



Şəkil 2.7. Layihənin idarəetmə konsepsiyası çərçivəsində innovasiyaların operativ kontrollinq sxemi



Kontrollerin giriş parametrləri (şəkil 2.6) aşağıdakılardır: layihənin vəzifələrinin aydınlaşdırılması (təsvir olunması), müddətlə bağlı planlar, layihənin büdcəsi, aralıq nəticələri.

Layihə qruplarında fəaliyyət göstərən kontrollerlərin funksiyalarına yerinə yetirilən vəzifələrin uçotu, istifadə olunan vəsaitlər və müddətin plan göstəricilərinin və faktiki göstəriciləri fiksasiyası, həm də aralıq kalkulyasiyası daxildir. Uçot və onun əsasında aparılan hesablamaların bazasında layihə rəhbərinə analitik hesabat təqdim edir. Bu hesabatda plandan aşkar olunmuş kənarlaşmalar, onların səbəbləri və aradan qaldırılma yolları göstərilir. Layihənin realizasiyasına nəzarətin və hesabatların təqdim olunma tezliyi bir sıra faktorlardan asılıdır: layihənin dəyəri, risk səviyyəsi, rəqabət və s. çox zaman 1-2 il müddətinə olan layihələrə aşağıdakı ardıcılıq qəbul olunur:

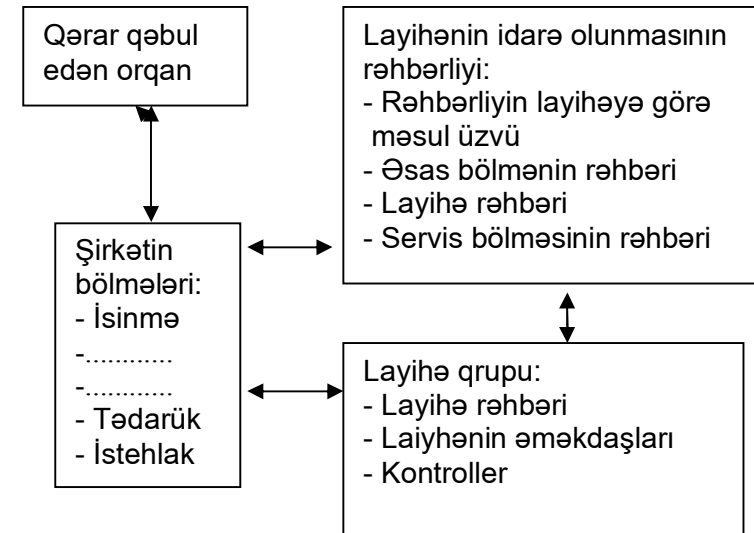
- cari nəzarət ayda bir dəfə;
- şirkət rəhbərliyi qarşısında aralıq hesabat kvartalda bir dəfə;
- layihə qrupuna kontrollerin məlumatı iki ayda bir dəfə.

Qeyd etmək lazımdır ki, kontrollinqdə nəzarət yalnız plan və faktiki göstəricilərin müqayisəsi deyil. İnformasiya sistemi daimi əks əlaqə ilə istər operativ, istərsə də strateji planın korrekte olunması üçün məlumat göndərməlidir.

Şəkil 2.8-də kifayət qədər geniş yayılmış innovasiyaların idarə edilməsi sxemi göstərilmişdir. Bura layihəyə görə məsul idarəetmə orqanın üzvü, əsas və innovasiya layihəsinin bilavasitə reallaşdığı servis bölmələrinin rəhbərləri və layihənin rəhbəri daxildir. İnnovasiya layihəsini realizə edən layihə qrupuna mütəxəsislər və kontroller daxildir. Xətti olaraq kontrollerlər layihə qrupunun rəhbərinə, funksional olaraq isə şirkətin mərkəzi kontrollerinə tabe olurlar.

Layihənin realizasiyası üçün kontrollerlərin cəlb olunması xərclərin artmasına səbəb olur. Lakin təcrübə göstərir ki, kontrollerlərin xidmətlərindən istifadə plan göstə-

ricilərindən kənarlaşmanı orta hesabla 50 %-ə qədər azaltmağa imkan verir.



**Şəkil 2.8.** İnnovasiya layihəsinin idarə olunmasının təşkili sxemi

### 3.

## KONTROLINQIN ƏSAS ASPEKTLƏRİ

#### 3.1.

### BİZNES STRUKTURUNUN FORMALAŞDIRILMASI

İnkişaf edən və fəaliyyət göstərən firmanın təcrübəsi göstərir ki, müasir şəraitdə daima işin məhsuldarlığı yüksək dərəcədə müştərilərin istəyindən asılıdırsa, digər tərəfdən bu təşkilatın özündən asılıdır. Bu iki tələbatı birləşdirmək heç də sadə deyildir. İdarəetmənin təşkilatı strukturunun qurulması maddi həm müştərilərə, həm də müəssisənin özünə xeyirdir. Əgər yaxın birinci yerdə məhsulların istehsalı dururdusa, hazırda bu mövqeyi müştərilər tutur: hal-hazırkı vaxtda yeni məhsul adı altında müştəri yığmaq deyildir, əsas məqsəd məhsulu müştərilərin istədiklərinə uyğunlaşdırmaq təkmilləşdirmək lazımdır.

Bu gün artıq müəssisənin fəaliyyəti haqqında məlumat lazımı qədər deyildi. Müəssisənin perspektiv baxımından effektiv idarə etmək üçün müxtəlif istiqamətlərdə və müxtəlif fəaliyyət növlərinə aid qərar çıxartmağa imkan verən məlumatlar lazımdır: bazar, məhsul, müştərilər, müəssisənin alt bölmələri və s. Bundan başqa müəssisənin uzunmüddətli yaşaması üçün onun müvəffəqiyyətli fəaliyyət göstəriciləri üçün lazımı dəyişikliklər lazımdır. Böyük kriteriyaların oriyentasiyası, balansın həcmi, dövriyyədən gəlir, məhsulların nomenklatur səviyyəsi, istehsal gücü və s. biznesin bütün istiqamətlərində rentabellik və likvidlik göstəriciləri ilə oriyentasiya edilmiş təfəkkürlə əvəz edilməlidir.

Təfəkkürdə dəyişiklik müəssisənin daxili idarəetmə strukturunda özünü əks etdirməlidir.

İdarəetmənin müştəri orientasiyalı strukturu geniş mənə etibarlı ilə tək cə müəssisəyə müştəriyə işləmək deyil.

Müəssisənin biznes strukturunda kvazimüəssisələrin 3 növünü qeyd etmək olar: profit (mənfəət) mərkəzləri, servis mərkəzləri və məsrəf mərkəzləri. Bu mərkəzlərin müştərilər və bazarla əlaqəsi qısa xarakteristikası aşağıda verilmişdir.

Məsrəf mərkəzləri	Servis mərkəzləri	Mənfəət mərkəzləri
Faktiki baş verən məsrəflər üzrə standart işin yerinə yetirilməsi	Daxili bazarın fəaliyyətini hazırkı dövriyyəyə uyğun qiymətləndirilir	Real bazar qiymətləri ilə xarici bazarın dövriyyə-sindən gəlirin əldə edilməsi ilə işləyir.
Istehsal prosesinə güclü inteqrasiya, müştəri axtarışı zərurətinin olmaması	Müəssisənin müştəri bilmələri, bir qayda olaraq xidmət axtarışında məhdud-dur	Müştərilərin bazarda tam müstəqilliyi
Misal: istehsal informasiyanın işlənilib hazırlanması şöbəsi	Misal: xarici tariflərlə işləyən, kompüter texnologiyası şöbəsi	Misal: xarici bazarda məhsulu reallaşdıran əsas istehsal bölmələri

Müəssisədə biznesin strukturunun yuxarıdakılara uyğun qurulması və effektiv idarə edilməsi, fəaliyyətin nəticələrinə görə məsuliyyətin qoyulmasına imkan verən rəqabət sferası bölmələri və tapşırıqların formalaşdırılması zamanı mümkündür.

Profit mərkəzlərin gəlir hissəsi müqayisədə asanlıqla təyin edilirsə, servis və məsrəf mərkəzlərinin dövriyyədən gəlirləri məsuliyyət mərkəzləri ilə daha çətin aşkar edilir.

Hazırkı problemin həlli profit mərkəzinin servis mərkəzindən bazarda müqayisə edilən qiymətlərlə xidmətlərin olunması ola bilər. Məsrəf mərkəzləri bununla belə müəssisə məqsədlərinə uyğun olaraq formalaşdırılmış büdcə çərçivəsində işlənilməlidir.

Müəssisə biznesin təklif edilən təşkilat strukturunu qurmaq və onu idarə etmək üçün etibarlı hesab sistemi

hazırlanmalıdır. Ancaq dəqiq və düzgün hesablama aşkar etməyə imkan verir:

- məhsul və xidmətin qiyməti müştəri üçün nə qədər olacaq;
- nə qədər ehtiyat xərclənmişdir;
- nəticədə nə əldə edildi.

Profit mərkəzləri bazar situasiyasının dəyişikliyinə müvafiq olaraq müxtəlif prinsip və kriteriyalarla formalaşdırıla bilər. Təcrübədə mərkəzin məhsula, regiona, filiallara, ölkələrə, müştərilərin növlərinə uyğun seçilməsi geniş yayılmışdır. Profit mərkəzləri bir-biri ilə bir neçə biznes istiqamətində matris əlaqələri çərçivəsində qarşılıqlı təsir göstərə bilərlər. Məsələn, regional profit mərkəzləri, məhsul mərkəzləri mütəxəssislərinin xidmətindən yararlanı bilərlər.

Bazardakı rəqabət mübarizəsi planlaşdırma, uçot, təhlil və nəzərlə əlaqədar olan əlaqələndirilmiş fəaliyyətin zənzirliyinə gətirən müəssisə üçün səthi ixtisaslaşdırılmış profit mərkəzlərinin formalaşdırılmasını məcbur edir. Kontrollinqdə istifadə edilən profit mərkəzinin işinin effektivliyini təyin etmək üçün əsas hesab sistemi qaydası deyir: “Nəyə birbaşa təsir ələyirsən ona cavab vermək mümkündür”.

### 3.2.

#### **KONTROLLİNG SİSTEMİNDƏ PLANLAŞDIRMA VƏ BÜDCƏLƏŞDİRMƏ**

Müəssisədə planlaşdırma və büdcələşdirmə menecmentin daha çətin və məsuliyyətli funksiyalarına aiddir.

Tədbir və büdcə vasitələrinin əsasını qoymaq və onların realizasiyasında qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün əsas bünövrə fəaliyyət göstərir.

Qısaca planlaşdırmanın mahiyyəti üzərində dayanaq.

Başlangıçda, məlum olduğu kimi müəssisənin məqsədini, tapşırıqlarını, strategiyalarını və onun biznes sferasında məqsədlərini işləyib hazırlamaq üçün strateji planlaş-

dırma gedir. Bu proses zamanı strateji planlaşdırma operativ planlaşdırma üçün çərçivə (ramka) hazırlayır.

Operativ planlaşdırma onun üçün nəzərdə tutulmuşdur ki, qısa vaxt ərzində müvafiq (operativ) illik planların strateji məqsədlərinin bazasında müəssisənin inkişaf yolunu göstərsin.

Gəlirin həcmi formasında əks etdirilən planlı tədbirlər, xərclər və maliyyə, büdcəni formalaşdırmaq üçün informasiya mənbəyidir.

Büdcənin planlaşdırması və əldə edilmiş göstəricilər əsasında vaxtaşırı müqayisəsi büdcə dövrü ərzində planı dəqiqləşdirməyə imkan verir. Nəticələrin və kənarlaşmaların səbəbinin öyrənilməsi sonrakı hadisələr və korrektə edilmiş tədbirlərin keçirilməsi üçün mühüm amildir.

Strateji və operativ planlaşdırmanın qarşılıqlı təsir işarələri fırlanan “dişli çarxı” ifadə edir:

- “yuxarı” hərəkət inkişaf yolunu axtarmaq, məqsəd etibarlı ilə seçilmiş yolun uzun müddətli mövcudluğunu təmin etməlidir;
- “aşağı” hərəkət müxtəlif tədbirlərin köməyi ilə məqsədlərin reallaşdırılmasını bildirir.

Əgər çarx hiss olunmadan fırlanırsa demək “dişli çarx” düzgün nəzərə alınıb və layihəyə verilmişdir, bir sözlə müəssisədə strateji və operativ planlaşdırma mexanizmlərindən qarşılıqlı əlaqə mexanizmi işləyib hazırlanmışdır.

Lazımlı tədbirlərin keçirilməsi başlanğıcda olduğu kimi, plan prosesinin axırında da mütləq müəssisənin rəhbərləri, əməkdaşları və operativ planlaşdırmaya cavabdeh şəxslərin birgə razılığı əsasında keçirilir. Planlaşdırma prosesində nəzərdə tutulmuş tədbirlərin həyata keçirilməsi üçün lazım olan resurslara tələbat aydınlaşdırılır.

Büdcə, məlum olduğu kimi özünü natural və pul forması vahidində ifadə edilmiş plan kimi göstərir. Büdcə müəssisənin gəlirlərini, xərclərini və likvidliyini idarə etmək üçün alət rolunu oynayır. Demək olar ki, büdcə - idarəetmə və fəaliyyət tələb edən operativ planlaşdırmanın iqtisadi gös-

təricilərlə ifadə olunmuş nəticəsidir. Büdcə planlaşdırmanın kölgəsidir, harada planlaşdırma varsa, orada büdcə var.

Büdcə formal planlaşdırma prosesi çərçivəsində təşkil edilir və bunun da əsasında 5 prinsip durur:

- məqsədrəzliyi prinsipi - tələb edir ki, büdcələşdirmə “aşağıdan-yuxarıya” başlansın. Bu onunla izah olunur ki, aşağıda duran rəhbərlər bazardakı situasiyanı daha yaxşı bilirlər və öz tərəflərindən büdcə kəmiyyətinin reallaşdırılmasını təmin edirlər. Daha sonra yüksək və aşağıda duran rəhbərlər arasında razılışma yolu ilə büdcə planlarına müvafiq olaraq müəssisənin konkret planlarına uyğun məqsədlər təmin edilir. Prosesin istiqaməti dəyişir və “yuxarıdan aşağı” sxemi üzrə reallaşdırılır.
- prioritet prinsipi – koordinasiya tapşırığı ilə əlaqədar olaraq büdcələşdirmə, defisit vəsaitlərin istifadəsini daha münasib istiqamətdə təmin etməlidir. Büdcədə bilərəkdən “əsas zərbənin” istiqaməti formalaşdırılır, bununla belə başqa istiqamətdəki xərclər təxirə salınır;
- səbəbiyyət prinsipi, bu prinsip onu nəzərdə tutur ki, hər bir təsərrüfat vahidi özü təsir göstərə biləcək miqdarda planlaşdırma və ona cavab verə bilər;
- cavabdehlik prinsipi, bu prinsip son kəmiyyətdə cəmləşərək, təsirvermə dözərək büdcə hissəsini tamamlama hər bir şöbəyə öhdəliliyi ötürməyi nəzərdə tutur. Bu prinsipin istifadəsi aşağı idarəetmə rəhbərliyinin təfəkküründə və fəaliyyətində təşəbbüskarlıq bacarıqlarının işlənməsinə səbəb olur.
- hədəfin daimliyi prinsipi, bu prinsip onu nəzərdə tutur ki, qurulmuş baza kəmiyyət, mahiyyət etibarlı ilə davamedici yoxlama periodu müddətində dəyişdirilməməlidir.

Nəticə etibarlı ilə büdcə, büdcələşdirmə prosesi üçün qəbul edilən metod və yollara cavabdeh nəzarətçi və operativ vahidlərə cavabdeh şöbə menecerlərinin köməyi ilə qurulur. Büdcə həmşə müəssisənin məqsədinə və menecerlərin motivasiyasına uyğun istiqamətlənməlidir.

Büdcə korporativ idarəetmə çərçivəsində - tapşırıqların göndərilməsi üçün əsas və onun yerinə yetirilməsi üçün cavabdehlikdir. Büdcə nəticə etibarlı ilə ən yaxşı ümumi həllin axtarışıdır və müəssisənin arzu etdiyi məqsədə çatmağa sənədləşdirilir. Bu məqsədlər o zaman özünü həvəsləndirici amil kimi göstərir ki, bu məqsədlər aydın, cəlbedici və həlli mümkündür. Bu əsasında məqsədə çatma keyfiyyət etibarlı ilə tamamlanmış, işin kriteriyası kimi çıxış edir.

Büdcə əsasən gələcək təsəvvürlərin və ssenarilərin hesabına hazırlanır və buna görə elə burada plandan və faktordan kənara çıxmaq idarəetmə üçün impulsların keyfiyyətinə nəzər yetirmək irəli çıxır.

Büdcənin müxtəlif növləri müəssisənin strukturadakı və fəaliyyətin növündəki dəyişikliklərlə yaradılır. Onlar müvafiq olaraq fəaliyyətin müxtəlif formaları, qərarları və nəticəni təqdim edilməsini tələb edirlər.

Aşağıda planlaşdırma səviyyəsinə görə büdcənin müxtəlif növlərinin nümunələri göstərilmişdir.

Planlaşdırmanın səviyyəsi	Büdcənin növü
Müəssisə	Ziyan və gəlirlər üzrə plan Resurslar üzrə plan Effektivlik üzrə plan Maliyyə planı Balans planı
Profit (mənfəət) mərkəzləri	Ziyan və gəlirlər üzrə plan Resurslar üzrə plan Effektivlik üzrə plan Maliyyə planı Balans planı Dövriyyə planı

Funksional şöbə	Reklam büdcəsi Material təchizatı büdcəsi Ehtiyat büdcə
Layihələr	Istehsal edilən məhsulun key- fiyyəti üzrə plan Bazar əsasında büdcə Layihələrin işlənilib hazırlanması büdcəsi
Xərcin yeri	Yeni tikililərin büdcəsi Material büdcəsi İşçi büdcəsi

Büdcələşdirmə üçün olan punktlar bir qayda olaraq satış planıdır. Bundan ortaya büdcənin müxtəlif növləri və baza plan irəli gəlir: istehsal, alqı, ehtiyat, istehsal gücü, personal, investisiya. Baza plan və büdcə, gəlirlər, maliyyə və likvidlik üzrə planların formalaşdırılması üçün əsas rol oynayır. Rəhbərliyin büdcə planlaşdırılması prosesin başlan-  
cığında personala, məhsula, istehsal vasitəsi və mate-  
riallarına aid iqtisadi göstəricilərin çərçivəsi qurulur. Satış  
planı necə aşağıdan yuxarı strateji planlaşdırma bazasında  
formalaşsınsa, eləcə də ayrıca müştərilərə və məhsullara  
nəzər yetirəcək “aşağıdan yuxarı” formalaşsın. Belə yanaşma  
planlaşdırmanın etibarlılığını artırır.

Müəssisənin şöbələrinin büdcələrini hazırlayarkən yaxşı olardı “0 balans” metodundan istifadə olunsun: büdcə ancaq keçmiş dövrün xərcləri əsasında deyil, planlaşdırılmış tədbirlər bazası əsasında təşkil edilir.

Büdcə planının alternativ variantlarının birinin bazasında formalaşdırılır. Məsələn, planın aşağıdakı variantları var: pessimist (variant 1), daha ehtimal edilən (variant 2) və optimist variant (variant 3).

Variant 1 özünü minimal məqsəd kimi təqdim edir və əldə edilən resursların maksimal ixtisarını tələb edir. Variant 2 – ehtiyatların orta azalması ilə maksimum məqsədə çatılmasını nəzərdə tutur. Variant 3 resursların strukturlaşdırılması yolu ilə maksimum məqsədləri ayırd edir.

Müəssisənin rəhbərliyi büdcəni bəyəndikdən sonra, büdcə qüvvədə olur. Tələb edilən tədbirlərin öz vaxtında yerinə yetirilməsi üçün (keçirilməsi üçün) büdcə mütləq təsərrüfat ilinin başlanğıcında qəbul edilməlidir. Büdcənin bütün müvəqqəti dövrlərdə gücü var. Məlumatların, parametrlərin və ya məqsədlərin dəyişməsi büdcəni dəyişdirir. Kənarçıxmaların təhlili nəticəsində məlumat, faktlara əsaslanan plan, gələcəkdə növbəti büdcənin fəaliyyət müddətinin əvvəlində nəzərə alınacaq.

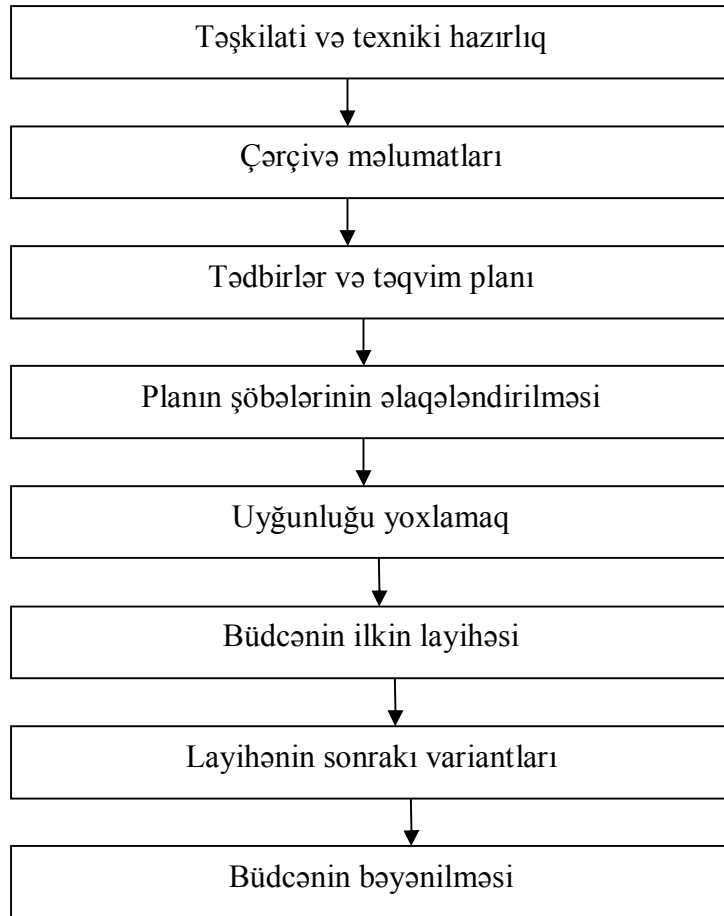
Nəzarətçi büdcənin formalaşdırılması prosesinə cavab verir (şəkl.3.1). Nəzarətçi büdcənin sistemə planlaşdırılması üçün fikirləşməlidir. O, büdcələşdirmə prosesinin hazırlanması və aparılması üçün cavabdehlik daşıyır. O, yeganə metodların işləməsini və müvəqqəti çərçivələrin davam gətirməsini izləyir. Büdcənin bölmələrinin planlaşdırılmasını menecer özü şəxsən aparır.

Planlaşdırma prosesi müəssisə rəhbərliyinin hazırlanmış başa çatmış büdcənin təqdimatı ilə qurtarır.

Nəzarətçinin rolu müəssisənin konkret xüsusiyyətlərindən asılıdır. Onun funksiyaları çoxşaxəlidir:

- metodlara və işin təşkilinə cavabdehlik;
- büdcə və planların yerinə yetirilməsi müddətinə cavabdeh koordinator;
- problemin həlli yolları və məqsədlərin axtarışı xidmətini təklif edən moderator və məsləhətçi;
- operativ və strateji planlaşdırma əlaqələrinə görə cavabdehlik;
- şəffaf və başa düşülən formada büdcəni izah edən;
- kommunikasiyaya görə cavabdeh şəxs.





**Şək. 3.1.** Planlaşdırmanın ardıcılığı

Əlbəttə, menecer-nəzarətçi deyil – qəbul edilən qərarlara məsuliyyət daşıyır: menecer hansı vasitə və üsullarla məqsədə çatmağı ayırd edir, lakin nəzarətçi isə bunun üçün həmin üsul və metodlar işləyib hazırlayır və onun təşkilatın bütün əməkdaşlarına aydın olması haqqında fikirləşir.

Nəzarətçinin nəzər nöqtəsi ilə büdcə aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir:

1. Büdcə gərgin, lakin əl çatılası olmalıdır. Ancaq balanslaşdırma büdcəyə riayəti motivləşdirir.
2. Fəaliyyət göstərmə hüququ ancaq həqiqi büdcəyə malikdir. Kölgəli və zədəli büdcə yol verilən deyil. Bir neçə büdcə olduqda heç biri düzgün sayılmır.
3. Büdcə natural və pul vahidlərində ümumiləşdirilmiş plandır.
4. Büdcəyə cavabdeh şəxs mütləq onun hazırlanmasında iştirak etməlidir, ona görə ki, bütün cavabdehliyi ilə büdcənin yaradılmasına münasibət göstərsin.
5. Hesab etibarı ilə büdcə özünəməxsus yazılı instruksiyadır. O, planlaşdırılan və faktiki məlumatların düzgünlüyünü tələb edir.
6. Büdcə, büdcə dövründə dəyişilməz qalır.

### 3.3. MÜƏSSISƏNİN FƏALİYYƏTİNİN GÖSTƏRİCİLƏRİ SİSTEMİ VƏ ONUN ŞÖBƏLƏRİ

İqtisadiyyatda göstəricilər adı altında bu və ya digər iqtisadi fəaliyyətin mütləq və nisbi kəmiyyəti başa düşülür. Bir qayda olaraq göstəricilər bilavasitə kontrollinqin məqsədlərinə xidmət etmir, bu əlaqə əksər hallarda onların seçimi, sistemləşdirilməsi və tamamlanması üçün lazımdır.

Göstəricilərin kontrollinq üçün qəbul edilən olması üçün, onlar hansısa bir sferada olan müəssisənin fəaliyyətinin nəticələrini və vəzifəsini əks etdirməli, aktuallığa, yığcamlığa, dinamikliyə sahib olmalı, proqnozlaşdırmada istiqamət götürməli, müqayisəyə yol verilməlidir.

Ayrı-ayrı göstəricilərin, məlumatlarının məhdudluğu üzündən, nəinki situasianyı xarakterizə etmək və qiymətləndirmək, onların əmələgəlmə səbəblərini də aşkara çıxaran, sistem göstəricilərinin istifadəsi meydana çıxır (həmçinin təsiredici amillərin struktur-məntiqi təhlilini aparan).

Göstərici sistemi özünü özünəməxsus göstərici ilə qarşılıqlı əlaqəli iyerarxik strukturunu təqdim edir.

Təcrübədə müəssisənin daha zəif yerlərini xarakterizə etmək və üzə çıxarmağa kömək edən ayrı-ayrı göstəricilər və sistem göstəricilərindən istifadə edilir. Konkret müəssisənin şərtlərinə uyğunlaşdırılmış sistem göstəricilərinin qurulması mümkündür.

Mövcud sistem göstəriciləri və ayrıca göstəriciləri müxtəlif kriteriyalara görə sistemləşdirmək olar. Məsələn, məntiqi-deduktiv və empirik-induktiv sistem göstəriciləri birbirindən fərqlənir.

Məntiqi-deduktiv sistemin əsasında daima ayrıca ardıcılıqda daha aşağı səviyyənin göstəricilərinə ayrılan yuxarı sistemin göstəriciləri durur.

Empirik- induktiv sistem daha lazımlı statistik informasiyaların yığımı yolu ilə yaradılır.

Məntiqi-deduktiv sistemin göstəriciləri planlaşdırmanın, nəzarətin və müəssisəni, eləcə də onun planlaşdırma prosesinin fazalarından asılı olan hissələrinin mahiyyət etibarilə idarə edilməsi üçün qəbul edilən universal göstəricilər sayılırlar. Kifayət qədər geniş yayılmış məntiqi-deduktiv sistemlər: Du Pont, Pyramid Structure of Ratios, ZVEI, RL sistem göstəriciləri (22) təkadlı amerikalı kompaniyaları üçün işlənib hazırlanmışdır. Ondakı mərkəzi göstərici – investisiya kapitalının rentabelliği (Return On Investment – ROI)

$$ROI = (G/U) * (U/K),$$

burada G - əldə edilən /planlaşdırılan gəlir;

U - əldə edilən /planlaşdırılan dövriyyə;

K- istifadə edilən/ istifadə üçün planlaşdırılan kapital.

Dövriyyənin rentabellik komponentləri (G/U) və kapitalın dövriyyəliyi (U/K) daima mədaxilin, məsrəflərin və kapitalın konkret əsas hissələrinə bölünürlər.

ROI göstəriciləri üçün kritik qeydlər sırası mövcuddur:

- sistem bütün göstəricilərinə yanaşma, hansısa komponentin göstəricilərdə dəyişikliyin baş verməsinə icazə vermir;
- aşağıqaydalı (sıralı) optimumun qlobal optimumla ziddiyyət təhlükəsi mövcuddur;
- ROI modeli çərçivəsində nəzərə alınmayan xarakteristikalar sırası situasiyanı qiymətləndirmək üçün həlledici əhəmiyyətə malik ola bilərlər, məsələn müəssisənin qeyri-material potensialı.

Bu deyilənlərə baxmaraq, Du Pont sistemi praktikada tədqiqinin sadəliyi ilə kontrollinqin alətlər sırasında özünəməxsus yer tutdu.

Pyramid Structure of Ratios Britaniya menecment institutu tərəfindən müəssisənin fəaliyyət göstəricilərinin müqayisəsi üçün təklif edilmişdir. Sistemdəki yuxarı səviyyənin əmsalı da ROI-dir. Sistemin əsas ideyasından irəli gələrək, göstəricilər dövriyyədən asılı olmayaraq informasiyalılıq kəmiyyətini məhdudlaşdıran müxtəlif mövqələrin dövriyyə mühasibatı əsasında formalaşırlar.

ZVEI sistemi Almaniya Mərkəzi elektrotexnika sənayesi tərəfindən işlənib hazırlanmışdır. Sistem, nəinki planlaşdırma, müvəqqəti təhlil üçün, həmçinin müxtəlif müəssisələri müqayisə üçün istifadə edilən özünün geniş sistem göstəricilərini təqdim edir. ZVEI iki böyük bloktan ibarətdir: inkişafın analizi və struktur analiz.

Inkişafın analizi, mütləq kəmiyyətdə göstərilmiş, müvəffəqiyyətin vacib göstəricilərini tətqiq edir- sifariş portfeli, dövriyyə və s.

Du Pont sistemi kimi struktur analizi ayrıca qruplara bölünən nəticə və risk göstəricilərinə əsaslanır:

- 1) rentabellik göstəriciləri;
- 2) dövriyyə və gəlir göstəriciləri;
- 3) kapitalın strukturunun göstəriciləri;
- 4) kapitalı əlaqələndirən göstəricilər.

ZVEI sistemi bir neçə müəssisənin inkişaf potensialının aşkara çıxarılması zamanı istifadə olunur. Sistemi gös-

təricilərin daha yuxarı üsulla daimi formalaşdırılması və səbəbinin təhlili üçün əks istiqamətdə də istifadə edilə bilər.

RL göstəricilər sistemi, ZVEI sistemi kimi planlaşdırmanın, nəzarətin və təhlilin müxtəlif məqsədləri üçün istifadə edilir. Mərkəzi kəmiyyətlər sistemi – *rentabellik* və *likvidlikdir*. Sistemdə ümumi və xüsusi hissə ayrılır.

Ümumi hissə müəssisənin fəaliyyətinə yönəldilmişdir və onun sənaye mənsubiyyəti asılılığı xaricində müəssisənin fəaliyyətini nəzərdə tutur. Onun əsasında rentabellik göstəricilərinin müxtəlif növləri formalaşır. Likvidlik analizi ödəmələr patoku göstəricilərinə və işçi kapitalı (Working Capital) göstəricilərinə əsaslanır.

Xüsusi hissə müəssisənin spesifik struktur və xüsusiyyətlərinin təhlilinə yönəldilmişdir. Əsas öyrəniləsi kəmiyyətlər satışın həcmi, dəyişən və daimi xərclərin payı və marjinal gəlirdir. Daimi xərclərin payının bu cür azalması müxtəlif marjinal gəlir göstəricilərinin hesabı zamanı nəzərdə tutulur.

Empirik- induktiv sistemin göstəriciləri bir neçə qrup müəssisənin daha əsas göstəricilərinin riyazi-statistik metodlar yolu ilə yığılıb və onların köməyi ilə işlənilib hazırlanmışdır. Bu sistemin əsas göstəricilərinin məqsədi- vaxtından qabaq mümkün qeyri ödəməqabiliyyətinin olmasını proqnozlaşdırma, müəssisənin “sağlam” və ya “xəstə” olması, “müvəffəqiyyətli” və ya “müvəffəqiyyətin kifayət etməməsi”. Bu sistem göstəriciləri qrupuna 1-ci növbədə Beaver sistemi və Weibel sistemi daxildir. Bank sferası üçün CAMEL sistem göstəricilərindən istifadə edilir (14).

Beaver göstəricilər sistemi 79 “pis” və 79 “yaxşı” müəssisənin empirik tədqiqatları əsasında qurulmuşdu. Nəticədə öz münasibətini təqdim edən əmsalların proqnozlaşdırılması məqsədi üçün 6 ən effektivini seçildi:

- ödəmələr patoku-borc kapitalına;
- təmiz gəlir-bütün kapitala;
- Borc kapitalı-bütün kapitala;
- working capital -bütün kapitala;

- dövriyyə kapitalı- qısamüddətli borc kapitalına;
- qısamüddətli borc kapitalını çıxmaq etibarını ilə yaxın vaxtlarda istifadə edilən pul vəsaiti-amortizasiyasız istehsal xərclərinə.

Əsas əhəmiyyət 1-ci əmsala aid edilir.

Weibel sisteminin göstəriciləri 72 isveçrə müəssisəsi üzərində aparılan tədqiqatlara əsaslanmışdır. Nəticədə özünün münasibətlərini təqdim edən, daha informasiyalı aşağıdakı göstəricilər seçilmişdir:

- ödəmələr patoku-borc kapitalına;
- dövriyyə kapitalı- qısamüddətli dövriyyə kapitalına;
- qısamüddətli borc kapitalını çıxmaqla yaxın vaxtlarda istifadə edilən pul vəsaiti-amortizasiya hesabı aparılmamış istehsal xərclərinə;
- anbardakı orta ehtiyatlara-365-dəfə çoxaldılmış material xərclərinə;
- alınmış kreditlərin orta həcmi-365-dəfə çoxaldılmış əldə edilən əmtəələrin həcmine;
- borc kapitalı - bütün kapitala.

Adı çəkilən sistem təhlil edilən müəssisədə əldə edilən göstəriciləri empirik tədqiqatlar nəticəsində əldə edilmiş “etalon” müəssisə adlandırılan göstəricilərin qiyməti ilə müqayisə etmək üçündür.

İşin mahiyyətinə gəldikdə kompleks göstəriciləri, yuxarıda qeyd edildiyi kimi dövriyyə prosesindən maliyyə vəsaitləri patokunu xarakterizə edən və müəssisənin maliyyə və likvidlik inkişafını göstərən vəziyyətini əks etdirir. Ödəmələr patoku göstəricisi, müəyyən dövrdə əldə edilmiş və ödəməsiz xərclər çıxılıns- ödəmə vəsaitlərinin daxil olmasına səbəb olmayan gəlirlərə bərabər olan mənfəətin həcmi kimi hesablanır:

$$\text{Ödəmələr patoku} = \text{illik mənfəət} + \text{bütün ödəməsiz xərclər} - \text{ödəmələrə aid edilməyən bütün gəlirlər.}$$

Sadələşdirilmiş formada ödəmələr patoku, ehtiyat fondların və amortizasiya dövrü hesabına mənfəətin həcmi kimi hesablanır.

$$\text{Ödəmələr patoku} = \text{dövr ərzində mənfəət} + \text{amortizasiya} + \text{ehtiyat fondların artırılması}$$

Sadələşdirilmiş formada ödəmələr patokunun hesabı kəmiyyəti, investisiya-siyalaşdırma, payların bölgüsündə və mənfəətin bölgüsündə plan (hesab) dövrü ərzində istifadə olunmuş maliyyə vəsaitlərinin həcmi kimi izah olunur. Bir sözlə, cari istehsal ödəmələri ödəmələr patoku xaricində göstərilir.

Ödəmələr patokunun çatışmazlığı onunla izah olunur ki, ödəməsiz xərclər və ödəmələrə (daxil olmalara) səbəb olmayan gəlirlər bütün istehsal ödəmələrini və hesab dövrünün daxil olmalarını özündə ehtiva etmir. Müşayət edilən ödəmələrə və daxilolmalara baxmayaraq hamısı iştirak etmirlər, lakin vəziyyətin dəyişməsi nəticəsinə münasibətdə neytraldılar. Belə ki, ödəmələr patoku hazırki plan dövründə xammalın alınması və ödəmələrin mövcudluğu ilə azalmır. Digər tərəfdən ödəmələr patoku maliyyə vəsaitlərinin gəlməsinə deyil, tələbatın baş verməsinə səbəb olan əmtəələrin reallaşdırılması nəticəsində çoxaldılır.

Ödəmələr patokunun hesab sxeminin komponentlərin neytral hesab nəticəsi etibarlı ilə aşağıdakı formada modifikasiya olunur:

$$\begin{aligned} \text{Ödəmələr patoku} &= \text{ödəmələr patoku} + \text{vəziyyətin dəyişməsi,} \\ &(\text{son nəticəyə münasibətdə neytral müşayət edilən daxilolmalar}), - \\ &- \text{vəziyyətin dəyişməsi, (son nəticəyə münasibətdə neytral olan} \\ &\quad \text{ödəmələr).} \end{aligned}$$

Beləliklə, təsdiq etmək olar ki, yuxarıda göstərilmiş əmsalın köməyi ilə əldə edilmiş ödəmələr patokunun kəmiyyəti, dövriyyə ilə şərtləşdirilmiş halda likvid vəsaitlərin

hərəkətini təqdim etməni ancaq təxmini əldə etməyə imkan verir.

Ödəmələr patoku əsasında əlaqədar göstəricilər sırası hesablanır. Məsələn, ödəmələr patokunun dövriyyədə payı 1 işçi üzərində ödəmələr patokunun hesabı. Ondan başqa təcrübədə ödəmələr patokunun bir neçə növü istifadə edilir:

ÖP1= illik mənfəət+amortizasiya-hesab dövründə hesablanan gəlirlər, lakin növbəti dövrdə əldə edilən;

ÖP2= ÖP1+ uzunmüddətli ehtiyat fondlarının çoxaldılması - uzunmüddətli ehtiyat fondlarının azaldılması;

ÖP3= ÖP2+ qeyri-istehsal xərclər - qeyri-istehsal gəlirlər;

ÖP4= ÖP3 – ödənilmiş mənfəət

ÖP göstəricilərini müəssisənin maliyyə fəaliyyəti göstəriciləri hesab etmək olar. O, müəssisənin özünü maliyyələşdirmə imkanlarını xarakterizə edir. Ödəmələr altında həcmnin artması kreditlərin və onlara görə faizlərin verilməsi, dividendlərin ödənilməsi, investisiyalar üçün istifadə oluna bilər.

ÖP kəmiyyət etibarlı ilə (ancaq gələcək gəlirlərin girovu kimi yeni investisiyalara) müəssisənin investisiya gücünə nəzəət edir.

Maliyyə sferasında ÖP-nin təhlili vacibdir. O illik məbləğin təyin edilməsi üçün payların verilməsinə qədər baza rolunu oynayır. İllik fiziki cəhətdən kreditlərə görə ödəmələrin həcmi ÖP-u kəmiyyətini üstəliyə bilməz, ona görə də hazırki göstərici necə kreditə, eləcə də onun faizinə bilavasitə təsir göstərir. Əgər ÖP-u böyük deyilsə, onda kreditörün riski artır və ideal olaraq kreditin dəyəri böyüyür.

### 3.4. İDARƏETMƏ HESABI SISTEMI

Mühasibat uçotunun tipik sistemi xarici hesablarda hər şeydən əvvəl orientasiya edilmişdi, lakin idarəetmə uçotu

sistemi müəssisənin daxili məsələlərinin həlli üçün nəzərdə tutulmuşdur və onun "Nou-hau"sudur. Paralel informasiya sistemləri bir qayda olaraq rentabelli olmur və təkrar hesabda edilən çəşmələr üzündən həmişə informasiyalı olmur və buna görə də inteqrasiya edilmiş uçot sisteminə tələbat yaranır.

Menecmentdə uçot özünü idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün kompaniyanın rentabelliyyəsinə lazım informasiyaların ümümləşdirilməsi, qeydiyyatı və yığımı kimi göstərir. Qəribə mühasiblərinin qiymətləndirmələrinə görə ancaq idarəetmə uçotunun qurulması və aparılmasına ehtiyat və vaxtların 90%-i sərf olunur, o zaman ənənəvi maliyyə uçotuna ancaq qalan hissəsi gedir.

İdarə etmək üçün biznesin müxtəlif komponentlərini nəzarət etmək lazımdır: əmək, qiymətləndirmə, rentabellik, məsuliyyətin bölüşdürülməsi və s. idarəetmə uçotu tendensiyası biznesin hər tərəfini tutur.

İdarəetmə uçotunun informasiya sistemini yaradarkən öyrənmək üçün lazım olan fərqləndirici əlaməti inteqrasiya olunmaqdır. Üfuqi və şaquli inteqrasiyanı göstərmək olar.

Üfuqi inteqrasiya uçot bloklarında məlumatların müqayisə edilməsini nəzərdə tutur.

Şaquli inteqrasiya idarəetmə qərarlarının qəbulu dövrünü (tsiklini) tutur: plan – planın yerinə yetirilməsinin təşkili – uçot – nəzarət – təhlil – tənzimləmə. Sözsüz, uçot komponenti bu inteqrasiyanın tərəflərindən biri kimidir.

Belə ki, inteqrasiyada əsas momentlərdən biri gəlir və xərclərin müqayisəsidir, o vaxt ki daha vacibi təsir vasitəsi ilə necə gəlirlərə, eləcə də xərclərə, gəlirlərin idarəedilməsi, xərclərin idarəedilməsi və nəticələrin idarəedilməsidir. Belə yanaşma, yuxarıda qeyd edildiyi kimi məsuliyyətin mərkəzə bölünməsinə səbəb olur: profit (gəlir)- mərkəzi, servis-mərkəz və xərclərin-mərkəzi; həmçinin struktur şəbəkələr qarşılıqlı əlaqəsinin təhlili və reqlamentləşdirilmiş rentabelliyyənin firmadaxili təhlili və digər göstəricilər. Şaquli inteqrasiya bilavasitə kontrollinqin konsepsiyasının əks olun-

masında özünü göstərir və informasiya sisteminin arxitekturasında da əks olunmalıdır.

### 3.4.1. MÜƏSSISƏ FƏALİYYƏTİNİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ UÇOTU SISTEMİNİN SEÇİLMƏSİ

İdarəetmə uçotunun praktiki realizasiyası müəssisənin idarəetmə tapşırıqlarının həlli üçün aşağıdakıları nəzərdə tutur:

- müəssisədə fəaliyyət göstərən informasiya sistemləri çərçivəsində informasiyaların operativ yığımı (monitorinq);
- cari maliyyə vəziyyəti (durumu) ilə göstəricilərin seçilmiş nomenklatura-rasına əsasən planlaşdırılan xarakteristikaların müqayisəsinin təhlili;
- uzunmüddətli və operativ qərarların hazırlanması məqsədi ilə rəhbərliyə informasiyanın təqdim edilməsi;
- müəssisə fəaliyyətinin adaptiv maliyyə planlaşdırılması. Uçotun işlənilib hazırlanması reqlamenti aşağıdakıları

nəzərdə tutur:

1) informasiya təqdim edilməsi səviyyəsinə görə gəlir və xərclər ağacının (strukturunun) formalaşdırılması, strukturlaşmanın hər bir səviyyəsindən rəhbərliyə təqdim etmək üçün, qeyd edilmiş xarakteristikalarla fəaliyyət göstəricilərinin planlaşdırılması və təhlili;

2) gəlir və xərclərin mənbələrinin təhlili ilə onların mühasibat uçotunda mövcud vəziyyəti və təklif edilən modifikasiya olunmuş nomenklatura və göstəricilərin təyin edilməsi üçün xarakteristikaların strukturu, maliyyə fəaliyyətini və idarəetməni təmin edən təhlinin təsnifləşdirilməsi;

3) mövcud hesab planında aparılan dəyişikliklər və əlaqələrə aid təklif;



4) kontrollinq sisteminin razılıq, hesab təsnifləşdirilənlərinin təsdiqi və inkişafı və onların yazıları çərçivəsində idarəetmə uçotuna aid təklif.

İrimiqyaslı idarəetmə uçotuna keçid nəinki müəssisə səviyyəsində uçot məqsədi ilə, həmçinin kontrollinqin sistemləri çərçivələrində ayrı-ayrı funksional və struktur şöbələr səviyyəsində uçotu nəzərdə tutur.

Əlavə olaraq, idarəetmə uçotu sistemi, müəssisənin fəaliyyətinin nəticəsinin qiymətləndirilməsi və hazırkı vəziyyətin qiymətləndirilməsinə səbəb olan, həmçinin inkişafın istiqamətinin planlaşdırılması əsasında sistem göstəricilərinin yığımını tələb edir. Müəssisə və onun şöbələri üçün qarşılıqlı əlaqəli qiymət göstəricilərini qurmaq üçün 5 əsas addımı xüsusi qeyd etmək olar.

1. Rəhbərliyin məqsədlərini təmin edən əsas göstəricilərin seçimi. Keyfiyyət etibarını ilə belə göstəricilər əməliyyat mənfəəti, xalis mənfəət, investisiyanın rentabelliği, satış və başqa göstəricilər kimi çıxış edə bilər. Xarakterikdir ki, fəaliyyətin kompleks qiymətləndirilməsi 1 göstəricinin qiymətləndirilməsini aşağı salmır. Bu halda formalaşdırmanın ümumiləşdirilmiş göstəriciləri istifadə edilə bilər və formalaşdırmanın bəzi xüsusiyyətlərinə 4-cü bölmədə nəzər yetiriləcək.

2. Göstəriciləri təşkil edən hesablama metodlarının təsbit edilməsi. Ayrı-ayrılıqda mənfəəti qiymətləndirərkən, birbaşa və ya dolayı xərclərdə məsrəfə yanaşmanın müxtəlif sxemləri istifadə oluna bilər.

3. Göstəricilərin müvəqqəti anda hesablanması təyini.

4. Şöbələrin tələblərinə uyğun standartların hazırlanması. Bəzi sistem göstəriciləri altbölmələrdə təsvir edilmişdir.

5. Hesabat və məlumatların müntəzimliyin təyini.

Göstəricilər sisteminin formalaşdırılması prinsipi, həmçinin belə sistemlərin konkret seçiminin nəticələri, reqlamentləşdirilmiş daxili normativ sənədlər, uçot məlu-

matlarının strukturlaşdırılmasını təyin edir. Əlaqələndirilmişlərin çoxtərəfli analizi və mövcudluğu, lakin müxtəlif göstəricilər istifadəçilərin reqlamentləşdirilməmiş sorgularında operativ qurulmağa imkan idarəetmə uçotunun çox aspektli sistemə zərurəti təyin edir.

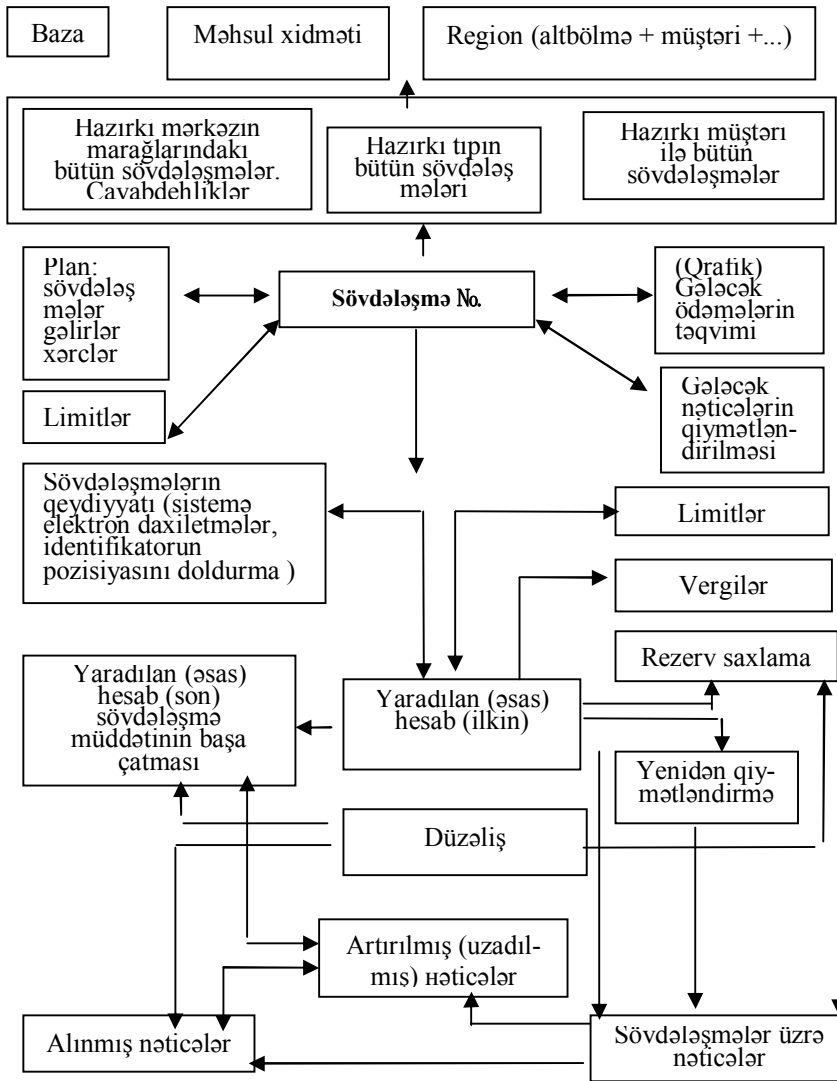
Uçotun təşkili üsullarından biri baza komponent kimi sövdələşmələrdir, lakin danışıqlar və ya onun sənədlərinə ekvivalent – keyfiyyət etibarını ilə uçotdakı sövdələşmələr əks olunur. İdarəetmə uçotunda sövdələşmələrin müxtəlif aspektlərin əks olunması sxemi şəkil 3.2-də göstərilmişdir, onun bank əməliyyatlarında qədul edilən xüsusiyyətləri 6-cı bölmədə göstərilmişdir.

### 3.4.2.

#### UÇOTUN STRUKTURLAŞDIRILMASI

İdarəetmə uçotu gəlirlərin, xərclərin mənfəətin və son nəticədə müəssisənin təşkilatı vahidi, müştərilər, məhsul və xidmət nöqtəsi, nəzərinə rentabellik göstəricilərinin şifrələnməsi üçün nəzərdə tutulmuşdur. İdarəetmə uçotunun kodlaşdırma sistemi uçot istiqamətinin iyerarxik təsnifləşdiricisi əsasında qurulur. Analizin seçilmiş kəsiyi ilə təsnifləşdiricinin mövcud əlamətlərinə uyğun yekunlaşdırma baş verir. Bir neçə əlamətin uyğunlaşdırılması çətin reallıqların realizasiyası imkanını təmin edir.





**Şəkil 3.2.** İdarəetmə uçotu sistemində sövdələşmə

İdarəetmə uçotu üçün məsrəflərin əsas təsnifləşdirici əlamətlərinin nümunəsi şəkil 3.3- də verilmişdir.

İdarəetmə uçotunun strukturlaşdırılması öz bölmələrini aşağıdakılarda nəzərdə tutur:

- əməliyyat və qeyri-əməliyyat gəlir və xərcləri;
- fəaliyyətin ödənilməsi üçün məsrəflər (cari tələblər və inkişafa yönəldilən məsrəflər);
- müxtəlif xərclər.

Məsrəflərin cari və investisiya məsrəflərinə bölünməsi altbölmələrin mövcud seçməyə, həmçinin inkişaf proqramlarını idarə etmək və məqsədli proqramlar arasında əlaqə qurmağa imkan verir.

Məsrəf uçotu bütün müəssisə və onun ayrı-ayrı altbölmələri nöqtəyi nəzərindən aparıla bilər. İdarəetmə uçotunun təşkili sxeminin böyümə qaydasında onun təsnifatı ilə dəstərlənməsi bazarda altbölmələrdə məhsulla, sövdələşmənin tipi ilə ayrıca sövdələşmə ilə bağlı ola bilər.



**Şəkil 3.3.** İdarəetmə uçotu üçün əsas təsnifləşdirici əlamətlər

### 3.4.3. MƏLUMATLARIN VƏ METAMƏLUMATLARIN STRUKTURLAŞDIRILMASI

Təhlil məlumatları ilə işdə informasiya saxlayıcısı konsepsiyası – Data Warehouse daha çox söhrət qazanıb. Onun əsas xüsusiyyətləri:

- idarəetmə təhlilində istifadə üçün bir neçə predmet haqqında razılıqlı, yeganə və rahat formada məlumatlar kimi nəzərdə tutulan predmet sahəsində;
- integrasiya olmaq, məlumatların ümumi və yeganə firmadaxili məlumat saxlanma yerində saxlamağa razılıq;
- məlumatların informasiya saxlanma yerinə daxil edildikdən sonra dəyişməzlik və ancaq oxu rejimində istifadə (giriş);
- xronologiyani və uzun dövr ərzində mövcud strukturu dəstəkləmək.

İnformasiya saxlanma yerində bir qayda olaraq operativ məlumatlar deyil, təyin edilən şəkildə işlənilib hazırlanmış məlumatlar kimi təqdim edilir. Hər şeydən əvvəl məlumatları informasiya saxlanma yerinə yükləyirlər, filtrasiya edirlər, onları razılığa qoyurlar (yeganə formatda təqdim etmə), çatışmayan ümumisistem informasiyalarını tamamlayırlar (müvəqqəti şkala) və ola bilsin aqreqatlaşdırırlar. Analitiklərin informasiya saxlanma yeri vasitəsi ilə işlərinin effektivliyi və rahatlığı onunla izah olunur ki, yuxarıda ayrı-ayrı adları çəkilmiş, informasiyanın strukturlaşdırılması və iyerarxik şəkildə qaydaya salınmış təsnifləşdiricilərin qurulması daxil olmaqla, onlarla qarşılıqlı əlaqəli sualların müvəfəqiyətli olmasındadır.

İnformasiyanın təqdim edilməsinin analitik mexanizmi burma-əksburma prosedurasından istifadə edən hər bir aspekt kəsiklərdə (hissələrdə) təfsilatına kimi verilməlidir. Bir sözlə informasiya saxlanılan yerdə informasiyanın təqdim edilməsinin hər bir müəyyən edilmiş aspekti qabaqcadan formalaşdırılmış iyerarxik təfsilatına kimi verilməsi

mümkün olmalıdır. Məsələn müvəqqəti dövrdəki aspektlərdəki biznesin parametrləri illərlə, kvartallarla, aylarla, 10 günlərlə təqdim edilə bilər. Təşkilatın strukturuna gəldikdə isə regionlarla, filiallarla, idarələrlə, şöbələrlə, sexlərlə təqdim edilə bilər. İnformasiyanın bu cür təqdim edilməsi üçün metaməlumatlardan istifadə edərək onun qabaqcadan strukturlaşdırılmasını təqdim etmək lazımdır. İnformasiya saxlanma yerinin formalaşdırılmasına aid suallar və metaməlumatların istifadə edilməsinə (4, 25) –də daha ətraflı açıqlanmışdır.

Bir sözlə, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinin tam dövrü “plan – yerinə yetirilmənin təşkili – uçot – nəzarət – təhlil – nizamlama” idarəetmə uçotunun komponentlərinə əsaslanaraq müasir menecmentin alətlərinin böyük dairəsini əhatə edir:

- məlumatların strukturlaşdırılması;
- onların lazımı yerə, lazımı vaxtda və lazımı ölçüdə çatdırılması;
- reqlament və operativ alətlərin imkanları çərçivəsində irimiqyaslı təhlil aparmaq üçün informasiya sahəsinin formalaşdırılması.

### 3.5. KONTROLLINQ SISTEMINDƏ KƏNARAÇIXMALARIN TƏHLİLİ

Operativ kontrollinqin əsas məsələlərinə aid edilir: müəssisənin büdcəsinin yerinə yetirilməsi üzərində nəzarət, kənarəçixmaları müəyyən etmə, kənarəçixmaları törədən səbəbin təhlili, düzəliş tədbirlərinin hazırlanması.

Büdcələşdirmə nəticəsində natural, dəyər və həmçinin keyfiyyət və müddət göstəricilərdə ifadə edilən müəssisə fəaliyyətinin keyfiyyət parametrləri kimi çıxış edən nəzarət edilən kəmiyyətlərin plan qiyməti qurulur. Kənarəçixmanın və onun aşkar edilməsinə çəkilən xərclərin aradan qaldırılmasından alınan faydanın qarşılıqlı münasibəti ilə təyin

edilən, nəzarət olunan kəmiyyətlərin həcmnin kənarçıxmanı aşkar edilməsi məqsədilə və onun təhlili üçün iqtisadi məqsəduyğunluq qurulur. ABC – analizi əsasında aşkar edilmiş daha əhəmiyyətli kəmiyyətlər üçün hissə-hissə nəzarət də mövcuddur.

Faktiki qiymət. Nəzarət edilən kəmiyyətlərin faktiki qiyməti, müəssisənin statistik, maliyyə və idarəetmə uçotu məlumatları əsasında aşkar edilir.

Plan və faktiki kəmiyyətlərin müqayisə şərtləri – onların eynicinsliyi prinsip etibarı ilə mütləq planlaşdırma mərhələsində təmin edilməlidir. Ondan başqa müəssisənin bütün plan kəmiyyətləri – sexlər, şöbələr və s.- münaqişələrdən, birmənalı başadüşülməyən termindən qaçmaq üçün təhlil və nəzarət prosesinin bütün işçiləri üçün tanış edilən yeganə informasiya məlumat bazasında işlənməlidir.

### 3.5.1. KƏNARAÇIXMALARIN AŞKAR EDİLMƏSİ

Plan və faktiki kəmiyyətlərdən kənarçıxmalar büdcədə nəzərdə tutulmuş bütün parametrlərlə çıxı bilər:

- dəyər parametrləri- xərclər, dövriyyədən gəlirlər, marjinal gəlir, daxilolmalar, ödəmələr, debitor və kreditor öhdəçiliklər, kapital və s.
- təşkilati strukturun parametrləri- xərclərin əmələgəldiyi yer, regional və məhsul diviziyaları, alınanlar, istehsal edilənlər, layihə bölmələri və s.
- Müvəqqəti parametrlər- günlər, aylar, həftələr, kvartallar, illər.

Kənarçıxmaların aşağıdakı növləri fərqləndirilir:

*Tamamilə kənarçıxma* – fərq, hesablama yolu ilə bir kəmiyyətdən digəri alınan, plan və faktiki parametrlər arasındakı şeylərin çətinləşən vəziyyətini ifadə edir. Təyin edilmiş problemlər tamamilə kənarçıxma nişanını çağırırlar. Qəbul edilmişdir ki, əgər kənarçıxma müəssisənin və-

ziyyətə pozitiv təsir edirsə onu “+” işarəsi ilə hesablayırlar. Belə yanaşmaya aid olan formal riyaziyyat qeyri-dəqiq olur. Buna görə mütəxəssislər arasında anlaşılmazlıq baş verir. Təcrübədə bunlarla əlaqəli tamamilə kənarçıxmalar hərdən iqtisadi deyil, riyazi yanaşmadan istifadə edir. Plana müqayisədə faktiki dövriyyənin artması “+” işarəsini, faktiki malların azalması planda müqayisədə “-” işarəsini bildirir.

*Nisbi kənarçıxma*. Bu kənarçıxma digər kəmiyyətlərlə münasibətdə hesablanır və faizlə ifadə edilir. Hər şeydən əvvəl nisbi kənarçıxma daha ümumi kəmiyyət və parametrlərə əsaslanaraq hesablanır. Məsələn, materiallar üzərindəki xərclərdə nisbi kənarçıxmanı yekun xərclərə və ya dövriyyə faizinə münasibətdə ifadə etmək olar. Nisbi kənarçıxmanın qəbul edilməsi aparılan təhlilin informasiyalıq səviyyəsini artırır və dəyişikliyi daha dəqiq qiymətləndirməyə imkan verir. Misal üçün nisbi kənarçıxmanın dövriyyədəki kəmiyyət bərabərdir:  $10-8=2$ , bu o qədər də tez qəbul edilmir, hansı ki, bu  $(10-8)/8*100\%=25\%$  daha tez qəbul ediləndir.

*Seçmə kənarçıxması*. Kənarçıxmanın bu cür hesablanma metodu müəyyən vaxt ərzində nəzarət edilən kəmiyyətlərlə müqayisəsini nəzərdə tutur: kvartal, ay və hətta gün. Cari ilin ayının nəzarət edilən kəmiyyətlərinin müqayisə edilməsi, əvvəlki ayın plan dövrünə müqayisədə daha informasiyalı ola bilər. Seçmə kənarçıxmasının metodunun istifadəsi ən çox mövsümü bizneslə məşğul olan müəssisə üçün daha aktualdır.

*Kumulyativ kənarçıxma*. Hesablanmış artan yekunun həcmi (miqdarı) və onların kənarçıxması keçmiş dövrə çatma səviyyəsini qiymətləndirməyi imkan verir. Müəssisənin fəaliyyətinin parametrlərinin ayrı-ayrı dövrlərdə tərəddüdü qısa vaxt ərzində xeyli kənarçıxmalara gətirib çıxara bilər. Kumulyasiya təsadüfə kənarçıxmaları kompensasiya etməyə və onları daha dəqiq üzə çıxarmağa imkan verir.

*Müəyyən vaxt ərzində kənarçıxma*. Kontrollinq üçün tipik olaraq plan-faktın müqayisəsidir. Kənarçıxma büdcə

və faktiki realizə edilmiş nəzarət parametrlərinin əhəmiyyəti ilə müqayisəsi əsasında təyin edilir. Analitik məqsədlər üçün faktiki realizə edilmiş plan dövrünün rolu ilə mövcud keçən dövrün faktlarını müqayisəsi maraqlıdır (keçmiş ay, il). Kənarçıxmanın hesablanması bu cür yanaşma neqativ plan kəmiyyətlərinin, faktiki kəmiyyətlərdən kənara çıxması zamanı vacibdir.

Müqayisə üçün hər 2 yanaşma: plan-fakt və fakt-plan keçmiş statistikaya əsaslanır və gələcəkdə kənarçıxmaları azaldırmağa imkan verir. Kənarçıxmanın təhlilinin nəticəsinin əsasında başqa proqnoz və ya plan dövrünün axırında nəticələrin gözlənilməsi təşkil edilə bilər. İlin axırındakı plan nəticəsinin proqnozlaşdırılan, xarici mühitədə və ya müəssisənin daxilində, üzərində dəyişiklik aparılan uçotla müqayisəsi imkan verir ki, biznesin inkişafına gələcəkdə təsir göstərən səbəbləri daha dərindən araşdırmaq imkanı verən plan-istənilən nəticə tipli kənarçıxmanı əldə etməyə imkan versin. Bu yanaşma vasitəsi ilə dövrün başlanğıcında işlənilən hazırlanması planları və hazırkı an üçün tələbat müqayisə edilir.

Gələcəkdə müasir şərtlərlə statik polyasiya proqnozlar prizmasından baxaraq, cari kənarçıxmaların və onların əmələ gəlmə səbəblərini öyrənmək lazım gəlir.

### 3.5.2. KƏNARÇIXMALARIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Nəzarətçinin tapşırıqlarına baş verən bütün kənarçıxmaların təhlili aid edilir. Hətta, əgər kənarçıxmanın nisbi və bütün kəmiyyətlərinin hər hansı bir parametri çox fərqlidirsə, bu o demək deyildir ki, nəzarətçi mütləq onun təhlili, qiymətləndirilməsi və düzəlişi ilə məşğul olmalıdır. Hazırkı kənarçıxmanın təsadüfi və ya mütəmadi olduğunu aydınlaşdırmaq lazımdır. Əgər kənarçıxma birdəfəlik xarakter daşıyarsa və məqsədli mənfəət artırılmasında əhəmiyyətli rol oynamırsa, onda təhlil körtəbii aparılır.

Baş verən kənarçıxmalar müəyyən edilmiş kriteriyalara uyğun edilməlidirlər. Onlardan bəzilərin üzərində dayanaq.

*Yol verilə bilən sərhəddə qiymətləndirmə.* Kənarçıxmanın təhlilinin aparılması, büdcənin hər hansı bir parametrlərinin kənarçıxmasından irəli gəlir. Məsələn: əgər aylıq maaş və ya persona üzərindəki satışın kumulyativ həcmi təyin edilmiş ya verilən sərhədə qədər gedirsə. Selektiv kənarçıxmanı qiymətləndirmək üçün ya faizlərlə, ya da dolayı kəmiyyətlərlə təyin edilir. Xətt cəhətlərdən ibarətdir. Məsələn, kənarçıxma üçün ya verilən limit 10%-dirsə, onda təhlili o aylara yönəltmək lazımdır ki, kənarçıxma "müsbət", eləcədə "mənfəət" olduğu yerdə verilmiş kəmiyyəti keçsin. Kumulyativ kənarçıxmalar üçün plan dövrünün axırında daralan "qıfıl" formasında olan qeyri-xətti son məhduyyətlərdən istifadə edilir.

Mənfəətə təsir edən kənarçıxmaların qiymətləndirilməsi.

Ayrı parametrlərin kənarçıxmasının faiz və kəmiyyətlə 1-ci növbədə planlaşdırma və büdcə keyfiyyəti haqqında məlumat verir, lakin mənfəətə təsirin dərəcəsi haqqında heç nə demir. Hazırkı yanaşma mənfəətə həm pozitiv, həm də mənfəətə təsir edən parametrlərin ranjrovkasını nəzərdə tutur.

Kənarçıxmaların təhlili və qiymətləndirilməsi bütün hallarda mexaniki olaraq həyata keçirilməlidir. Əgər kənarçıxma səbəbləri açıq-aşkar aydınsa onu hissələrinə qədər açıqlamağa ehtiyac qalmır. Əksinə, 1-ci baxış-da qeyri-müəyyən və başadüşülməyən kənarçıxmalar dəqiq tədqiqatlara səbəb ola bilər, belə ki bu da nəticə etibarlı ilə gələcək problemlərə səbəb ola bilən əlamət və tendensiyaların aşkar edilməsinə gətirib çıxara bilər.

Nəzarətçinin tapşırığı hər şeydən əvvəl təhlilin aparılması və kənarçıxma kəmiyyəti ilə bağlıdır.

Yol verilən sərhədləri keçən əhəmiyyətli kənarçıxmalar üçün nəzarətçi təhlil üçün kənarçıxmaların aşkar edilməsinə cavabdeh müvafiq funksional bölmələrini birləşdirir.

Marketing bölməsi məhsul üzrə marjinal gəlirin, reklam xərclərinin, satış xərclərin və s. kənarçıxmalarına nəzarətə cavabdehdir.

Baş verən kənarçıxmalara cavabdehliyi qurmaq üçün, alınmış nəticədə bölmələrə təsir edən real imkanları qiymətləndirmək lazımdır.

### 3.5.3. KƏNARAÇIXMA SƏBƏBLƏRİNİN AŞKAR EDİLMƏSİ

Kənarçıxma təhlili zamanı nəzarət edilə bilən və nəzarət edilə bilməyən səbəblər fərqləndirilir.

Nəzarət edilə bilməyən kənarçıxma səbəbləri xarici mühit dəyişikləri ilə əlaqəlidir. Kənarçıxma hər şeydən əvvəl ya planlaşdırma zamanı yol verilən səhvə, ya da planın reallaşdırılması zamanı yol verilən səhv zamanı yaranır. Planlaşdırma zamanı yaranan səhvlər aşağıdakı sabəblərlə əlaqəlidir:

- informasiya məhdudluğu;
- inkişafın proqnozlaşdırılmasının qeyri dəqiqliyi;
- planlaşdırmaya uyğun gəlməyən metodlar.

Kənarçıxma səbəblərinin aşkar edilməsi üçün bütün təsir edici amillərə məqsədəuyğun nəzər yetirmək lazımdır.

Təcrübədə kənarçıxma təhlilinin səbəbləri fərqləndirilir:

- keçmişə istiqamətlənmiş təhlil;
- gələcəyə istiqamətlənmiş təhlil.

Kənarçıxma səbəblərinin keçmiş məlumatlar əsasında təhlilin aparılması ilə yuxarıda haqqında danışılan sistem göstəricilərindən istifadə etmək olar. Ayrılıqda Du Pont sistemi ayrı-ayrı parametrlərin təsirinin məntiqi zəncirini qurmağa imkan verir. Qoyulmuş kapital üzərində inteqral göstəricilərində gəlirlər, xərclər, ehtiyatlar, kapital və s. tədqiqatın əsasında faizi hesablanmış kapitalla daha çox təsir edən amilləri aşkara çıxartmaq olar. Təklif edilən yanaşma

elementar amillərə - material xərclərinə, əmək haqqına və i.a.- qısamüddətli inteqral göstəricilərinə təsiri daha geniş və dərin təhlil etmək imkanı verir.

Müəssədə nəzarət edilən parametrlərin inkişafının qaydalı proqnozu həyata keçirilərsə perspektivə istiqamətlənən kənarçıxmaların təhlili o vaxt mümkündür. Plan və proqnoz kəmiyyətlərini qiymətləndirərək gələcək təxmini kənarçıxmaları qiymətləndirmək, həmçinin mümkün kənarçıxmaların səbəblərini tapmaq mümkündür. Məsələn, büdcədə planlaşdırılan dövriyyə gələn il üçün 120 vahiddir. Kumulyativ və selektiv təhlil ərsəsində 1-ci kvartanın sonunda plan dövrünün axırına proqnoz verilir, hansı ki, dövriyyəsi 108 vahid təşkil edir.

Tamamilə kənarçıxma 12 vahidə bərabər olanda faizlə o 10% təşkil edir. Kənarçıxmanın əsas səbəbi kimi bazarın konyukturasının pislənməsi çıxış edir.

Proqnozlaşdırılan kənarçıxmalarla planlaşdırılan məqsədə nail olmaq mümkün deyilsə o, düzəlişedici tədbirlərin işlənilib hazırlanması haqqında xəbərdarlıq edir.

## 4.

### KONTROLLINQIN İFORMASIYA DƏSTƏYİ

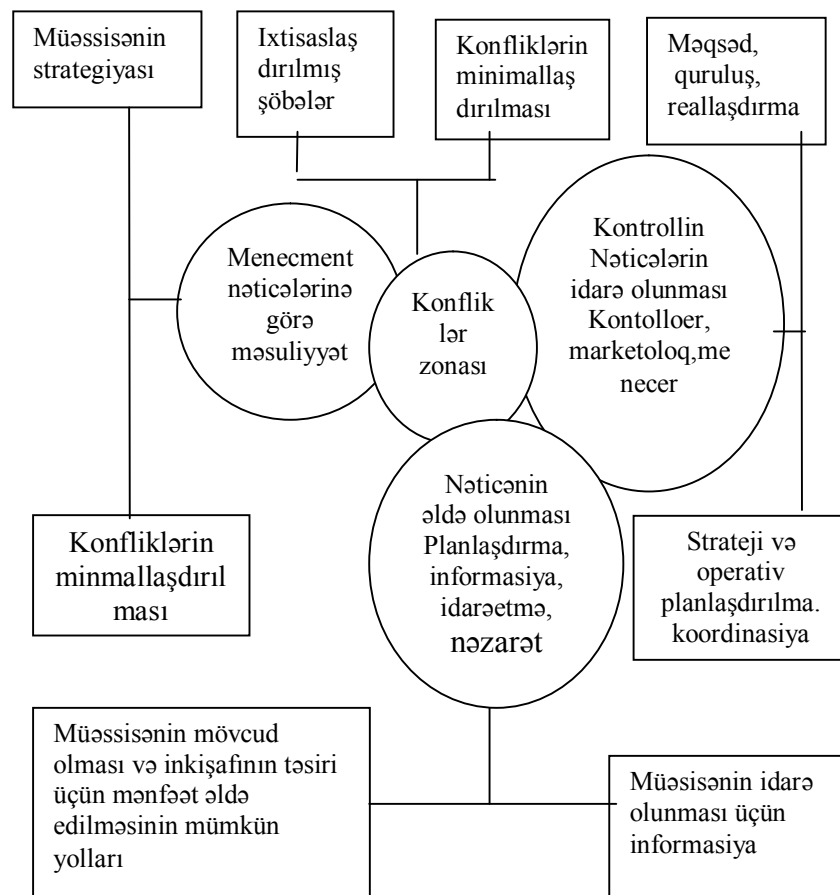
Müasir müəssisələrin idarə edilməsi daha çox operativlik tələb edir. Bazardakı sürətli dəyişikliklər, məhsul və xidmətlərin daha qısa dövriyyəsi, istehlakçı tələbinin dəyişməsi periodunda operativ və strateji qərarların qəbulu və onların icrasına nəzarət üçün informasiya bazasının kompleksliyi daha vacibdir.

Informasiyanın ənənəvi kağız daşıyıcıları idarəetmədə qabaqcıl texnologiyaların tətbiqi yollunda əsas baryerdir. Bununla əlaqədar olaraq idarəetmə qərarlarının hazırlanması üçün informasiyanın yığılması, emalı, saxlanması, təhlil olunması və təqdim olunmasının müasir metodlarının istifadəsi biznesin inkişafının əsas rıçaqlarından biridir.

#### 4.1. MENECEMENT VƏ KONTROLLINQIN İFORMASIYA KOMPONENTLƏRİ

Kontrollinq gələcəyin idarə olunması sistemi kmi müəssisənin və onun idarə olunması vahidlərinin uzun müddətli fəaliyyətinin təmin edilməsində mühüm rol oynayır. Sistemin qəlbi rolunu müəssisənin inkişafa və büdcə planına əsaslanan nəzarət olunan plan və faktiki göstəricilərin müqayisəsi oynayır. Müəssisədə idarəetmə sisteminin inkişaf səviyyəsindən asılı olaraq nəzarət və idarəetmə öz yerini konkret təşkilati vahiddə özünə nəzarət və özünüidarəetməyə verir. Bu halda hər üç səviyyədə-strateji, operativ və taktiki səviyyələrdə idarəetmə qərarlarının dəstəklənməsi tsiklinə “plan icranın təşkili-uçot-nəzarət-təhlil-tənzimləmə” riayət olunur.

İdarəetmənin müxtəlif səviyyələri arasında qarşılıqlı əlaqə, məqsədlərin müəyyən olunması, planlaşdırma, nəzarət və tənzimləmə məsələləri, idarəetmə üzrə fəaliyyətin nəticələrinə vəzifələr arasında məsuliyyət şəkil 4.1-də təsvir edilmişdir.



Şəkil 4.1.

İnformasiya nöqtəyi-nəzərindən nüvə rolunu qərarların qəbuluna dəstək sistemini (QQDS)-müəssisədə istifadə



olunan operativ informasiya sistemləri üzərində özünəməxsus qurum oynayır. QQDS-in işlənməsi və tətbiqinin məqsədi-ali rəhbərlik və aparıcı mütəxəssislər üçün müəssisənin missisiyasına, həmçinin onun strateji və taktiki məqsədlərinə uyğun olan, əsaslandırılmış qərarların qəbulunda operativ imkanlar və rahat şərait üçün informasiya dəstəyinin yaradılmasıdır.

Belə sistemin əsasını təşkil edir:

- iqtisadi və maliyyə qiymətləndirilməsi, planların tərtibi, modellərin işlənməsi və biznes proqnozların tərtibi üçün həm daxili həm də xarici mənbələrdən analitik və müqayisə xarakterli verilənlərin və informasiyanın təqdim olunması;
- sistemin rəhbərləri ilə qarşılıqlı fəaliyyətdə və idarəetmə proseslərində informasiya, maliyyə, riyazi və evristik modellərin formalaşdırılması.

Nəzəri olaraq qoyulmuş problemin həlli verilənlərə və informasiyaya giriş təmin olunmasına və biznes modelləri üçün adaptiv sistemin formalaşdırılmasına əsaslanmalıdır. Bu halda aşağıdakılar təmin olunmalıdır:

- seriyalı buraxılan verilənlər bazasında istifadə olunan informasiyanın daxili və xarici məlumatlarına giriş;
- müxtəlif cinsli komplekslərdə məlumatların və informasiyanın idarə edilməsi, hansı ki onların asılılığını təmin etməyə imkan verir;
- verilənlərin və informasiyanın unifikasiya olunmuş formatlarda saxlanması;
- maliyyə və iqtisadi informasiyanın analiz və sintezi, proses və modelləşdirilməsi;
- intuiativ aydın və rəhbərlik üçün qərarların verilməsində rahatlığı təmin edən informasiyanın diagram, qrafik coğrafi kantlar formasında təqdim olunması.

Beləliklə sistemin yaradılması məqsədi faktoqrafik və statistik analiz və maliyyə-iqtisadi göstəricilərin proqnoz

əsasında müəssisənin ali rəhbərliyinin və orta halqa menecerlərinin maliyyə-iqtisadi məsələləri üzrə qərarların qəbulunun hazırlanmasına metodiki və informasiya dəstəyinin təmin olunmasıdır. Bu, müəssisənin və onun bölmələrinin fəaliyyətinin proqnozlaşdırma, monitorinq metodları əsasında analizi və korrekləşdirilməsi, həmçinin bazarların vəziyyəti və rəqabətin şərtləri haqqında məlumatların istifadəsini tələb edir.

## 4.2.

### VAHID INFORMASIYA MƏKANININ FORMALAŞDIRILMASI

Vahid informasiya məkanı anlayışı altında kompetensiya və mütəxəssislərin giriş hüququ çərçivəsində müəssisənin istənilən informasiya resurslarına operativ girişi təmin edən metodiki, təşkilati, proqram, texniki və telekommunikasiya vasitələrinin məcmusu başa düşülür.

#### 4.2.1.

### İDARƏETMƏ MƏSƏLƏLƏRİNİN KOMPLEKS HƏLLİNİN KRITİK AMİLLƏRİ

İnteqral avtomatlaşdırılmış informasiya sistemlərinin (AİS) qurulmasının strategiyası hazırlanarkən 4 fakt nəzərə alınmalıdır: vaxt, resurslarla təminat, potensial inkişaf və uyğunluq.

**Vaxt amili.** Bütün növ fəaliyyətlər üçün informasiya təminatının strateji əhəmiyyətini və rəqabətin artan səviyyəsini nəzərə almaqla informasiya təminatı sisteminin yaradılmasının birinci mərhələsinin yekunlaşdırılması və onun istismarının ilkin nəticələrinin sistemin işlənməsi qərarı qəbul olunduqdan maksimal qısa müddətdən sonra əldə edilməsi və onun maliyyələşdirilməsinə başlamaq zəruridir. Hazırlığın özü də maksimal qısa müddətdə bitirilməlidir.

**Resurslarla təminat amili.** Layihələrə maliyyə qoyuluşu əhəmiyyətli ola bilər, lakin bununla belə onlar:

- layihənin məqsədinə çatmağa və sistemə tətbiq olunmasına nail olmalı;
- layihədən maksimum mənfəəti təmin etməli.

Digər realizasiya variantları ilə müqayisədə ən optimal olmalıdır. Layihənin əsaslandırılması üçün biznes-plan işlənib hazırlanmalıdır.

**Potensial inkişaf amili.** Belə ki, biznes sferası sürətli dəyişkənliyə məruz qaldığından bu dəyişikliklər asanlıqla və operativ olaraq öz əksini AİS-lərdə modifikasiya və funksional imkanların genişləndirilməsi yolu ilə tapmalıdır.

**Uyğunluq amili.** İnformasiya təminatında hər zaman müəssisədə mövcud olan vasitələrdən, həmçinin nou-haulardan istifadə olunur.

İnformasiya sisteminin yaradılması sistemin həyat tsiklinin bütün mərhələlərində işçilərin sistem orientasiyanı tələb edir. Sistem yanaşmaya aiddir:

- AİS-in inkişaf konsepsiyasının müəyyən olunması;
- sistemin inkişaf konsepsiyası əsasında texnoloji platformanın seçilməsi;
- biznes-proses sistemlərinin modellərinin formalaşdırılması və biznes-qaydaların seçilməsi;
- biznesin idarə olunma sistemi qaydalarının modernizasiyası.

#### 4.2.2.

### İNFORMASIYA

### TEXNOLOGİYALARININ İNKIŞAF MEYLLƏRİ

İnformasiya texnologiyalarının inkişafında beş müasir qarşılıqlı əlaqəli və bir-birini tamamlayan informasiya tendensiyası meydana çıxır:

- informasiya məhsullarının (xidmətlərinin) mürəkkəbləşməsi;
- uyğunluğun təmin olunması;
- aralıq həlqələrin yox edilməsi;
- qloballaşma;
- konvergeniya.

İnformasiya məhsullarının mürəkkəbliyi. İnformasiya texnologiyasında iki komponenti ayırmaq olar:

- sorğu üzrə informasiya məhsulunun generasiya mexanizmi;
- bu informasiya məhsulunun uyğun zamanda və istifadəçi üçün uyğun formada çatdırılan vasitələri.

İnformasiya məhsulunun özü xüsusi xidmət növü kimi çıxır. İnformasiya məhsulu – ümumilikdə həm məlumat, həm də bu məlumatın daşıyıcısıdır (kompüter ekranı, maqnit lenti, maqnit disk və s).

**Uyğunluğun təmin olunması.** İnformasiya daşıyıcıları və istehlakçıları üçün aparıcı texnoloji problem müxtəlif informasiyaların azad mübadiləsi imkanlarıdır. Proqram, aparat və komponentlərinin standartlaşdırılması səyləri onların məzmunun yox, xarici formasının unifikasiyasını təmin edir.

**Aralıq həlqələrin likvidasiyası.** İnformasiya istehlakçılarının təcili istifadəsi üçün əlverişli, rahat formaya çevrilməsini təmin edən yeni metodların tətbiqi aralıq həlqələrin likvidasiya tendensiyasını yaratmışdır. Məsələn, telefon sistemindən öz vaxtında telefonistlər (birləşdiricilər) çıxarılıb.

Daha geniş miqyasda müəssisədə (istehsal-təminat), müəssisələr arasında (satıcı – vasitəçi – alıcı), müəssisə və

istehlakçı arasında münasibətlərin dəyişməsinə qeyd etmək zəruridir. Əgər istehsalçı və son istehlakçı asanlıqla bir-biri ilə əlaqə yarada bilirsə və onların məlumat almaq imkanı bərabərləşirsə, bu halda vasitəçiyə tapşırmaq zərurəti yoxdur.

**Qloballaşma.** İnformatika vasitələrinin inkişafı nəticəsində işgüzar insanın iş yeri, təyyarə bortu, teploxod göyərtəsi və ya avtomobil salonu olur. İşgüzar insanın bərabər hüquqlu atributları mobil telefon, peyçer, elektron bloknot və personal kompüter olmuşdur. Bu və ya digər qurğulara yerləşdirilmiş əlaqə vasitələrinin köməyi ilə yer planetinin istənilən informasiya sistemində qoşulmaq mümkündür.

Bazarların vəziyyəti haqqında informasiyaya sutkalıq qoşulma işgüzar əməliyyatların həyata keçirilmə şəraitini köklü surətdə dəyişmişdir. informasiya regionların və dövlətlərin sərhədlərindən asanlıqla ötürülür. iqtisadiyyat ümumdünya və açıq xarakter alır, onun informasiya strukturu isə global telekommunikasiya köməyi ilə müəyyən olunur.

Konvergensiya-beşinci və sonuncu tendensiyadır. Mənbəyinə görə bir-birinə uzaq olan qurğuların quruluş və funksiyalarında oxşarlığı ifadə edir.

İnformasiya funksiyalarının bir qurğuda yerləşdirilməsi məhsulun dəyərini aşağı salır, ona olan tələbini stimullaşdırır, informasiya texnologiyalarının istifadəsinin genişlənməsinə gətirib çıxarır.

Ofislərdə və ya evlərdə ayrıca qurğuları-faks, printer, kseroks, skaner deyil, bütün funksiyaları özündə birləşdirən bir integrativ qurğu saxlamaq daha rahatdır.

Sahibkarların fəaliyyətlərində informasiya şəffaflığının paradoksal və qoşulmaq nəticəsi kimi təkcə informasiya sənayesində deyil, həm də bütünlükdə sahibkarlıq fəaliyyətində dəyişikliklərə gətirib çıxaran rəqabət aparıcı maraqların konvergensiyası çıxış edir.

Sahibkarların rəqabət əməkdaşlığı prinsipi milli və beynəlxalq sahibkarlıq alyanslarının yaradılması ilə reallaşdırılır.

### 4.3. İNFORMASIYANIN MƏNBƏLƏRİ

Cəmiyyətin postindustrial dövrə və elm tutumlu texnologiyalara keçidi informasiya resurslarının aktiv dövriyyəyə cəlb olunmasına və mütəxəssislərin ixtisaslaşmasına tələb artmasına səbəb olmuşdur. Lakin məhz informasiya resursların digər növləri üzərində rəqabət sərəncam vermək imkanı verir. İnformasiyadan intensiv istifadə məhsulun material tutumluluğunu və enerjitutumluluğunu əhəmiyyətli dərəcədə aşağı salmağa, təşkilatın kadr potensialına tələbləri dəyişməyə imkan verir.

İstənilən iqtisadiyyatın əsas problemi-resursların məhdudluğunu aradan qaldırmaqdır. Lakin resursları müxtəlif cür istifadə etmək olar. Burada əsas məsələ iqtisadi resursları harada və necə cəmləşdirmək haqqında qərarın qəbuludur. Resursların lazımı vaxtda, lazımı yerdə konsentrasiyası –informasiyanın iqtisadi qərarlar qəbulunda rolu bundan ibarətdir.

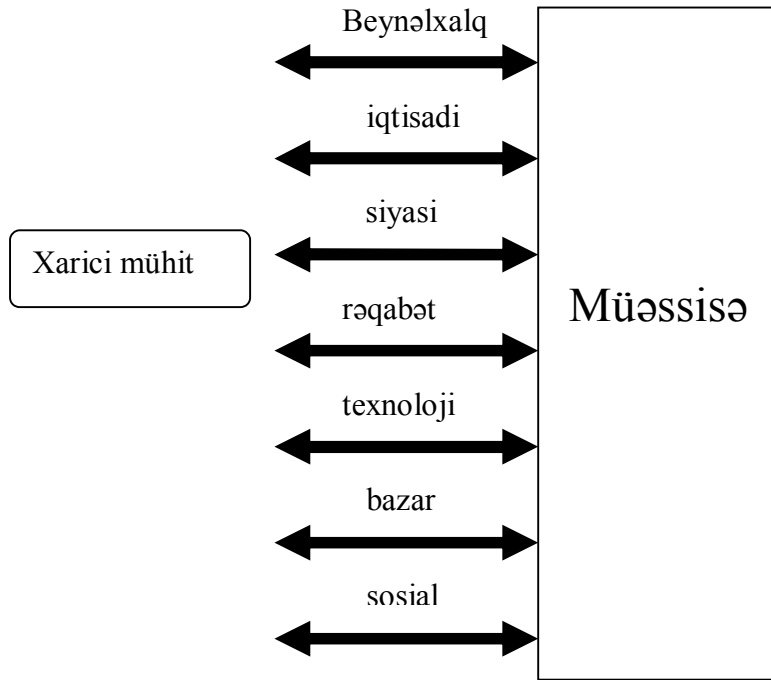
İnformasiya sahibkarlıq fəaliyyətinə maneə verməyin əsasıdır. O məhsul və xidmətlər istehsalının effektiv və iqtisadi cəhətdən daha sərfəli necə təşkil etmək məsələsini həll etməyə imkan verir. Bilik və informasiya strateji resurslara çevrilir.

Tələb olunan informasiya çoxlu sayda mənbələrinə və saxlanma yerinə görə yayılmışdır. AİS-lərin məqsədi informasiyanı elə yığmaq, tematik birləşdirmək və emal etməkdir ki, istifadəçi interpretasiyası üçün informasiyaya sürətli və rahat girişi təmin etsin. Bu gün demək olar ki, toplanan informasiyaya və istifadə olunan informasiya daşıyıcılarına heç bir məhdudiyət yoxdur.

### 4.3.1. İNFORMASIYA AXINLARI

Müəssisəyə informasiya sistemi kimi baxmaq olar. Burada 4 informasiya axını birləşir: iki xarici və iki daxili.

Xarici işgüzar mühit-müəssisədən kənarında fəaliyyət göstərən və münasibətləri onlarla müəssisə arasında baş verən iqtisadi və siyasi subyektlərin məcmusu kimi baxmaq olar. Əlaqələr müəssisə və onun real və potensial müştəriləri, habelə rəqibləri arasında qarşılıqlı fəaliyyəti müəyyən edir. Ekspertlərin qiymətləndirilməsinə əsasən müəssisə üçün ən geniş yayılmış imkanları personalın inkişaf səviyyəsi və texnoloji baza təmin edir, ən böyük təhlilə isə rəqiblər tərəfindən gözlənilməz fəaliyyət təşkil edir.



Şək. 4.2. Müəssisənin xarici informasiya axınları

Daxili işgüzar mühit-informasiya dolğunluğunu və kommunikasiya axınlarının intensivliyini müəyyən edən kollektivdəki münasibətlər, həmçinin istehsalda yaranan biliklərdir.

Müasir qiymətləndirilmələrə əsasən menecer öz fəaliyyətində üst informasiya rolunu oynayır:

- informasiyanı qəbul edən;
- informasiyanı yayan;
- xarici dünyada professional nümayəndə. Menecerin və ya sahibkarın öz informasiya vəzifələrini necə icra etmələrindən müəssisənin məhsuldarlığı çox asılıdır. Lakin müəssisənin məhsuldarlığı informasiyanın tək-cə kəmiyyətindən deyil, həm də onun keyfiyyətindən asılıdır.

İnformasiya müəssisənin məhsuldarlığının artmasının əsas resursudur, belə ki, o icazə verir:

- müəssisənin strateji məqsədlərinin, vəzifələrinin müəyyən olunmasına və yaranmış imkanlardan istifadə etməyə;
- əsaslandırılmış və vaxtında idarəetmə qərarlarının qəbul olunmasına;

Müxtəlif bölmələrin fəaliyyətini koordinasiya etməyə, onların səylərini ümumi məqsədlərə nail olmağa yönəltməyə.

İstənilən müəssisədə situatik olaraq aşağıdakı istiqamətlərdə iş aparılmalıdır:

- problemlərin aşkarlanması və informasiyanın tələbatının müəyyən olunması;
- informasiya mənbələrinin seçilməsi;
- informasiyanın yığılması;
- informasiyanın emal olunması və onun tamlığının və əhəmiyyətinin qiymətləndirilməsi;
- informasiyanın təhlili və seçilmiş sferalarda tendensiyaların aşkar olunması;

- proqnozların və müəssisənin fəaliyyətinin alternativlərinin işlənilib hazırlanması;
- müxtəlif fəaliyyətlərin alternativlərinin qiymətləndirilməsi, strategiyanın seçilməsi və strateji planların realizasiyası üçün idarəetmə qərarlarının qəbul olunması.

Müasir biznesin informasiya təminatı – onun ən xarakterik cəhətidir. O xərclər qalib gəlir ki, onlar yaranmış imkanlar haqqında informasiyaları daha effektiv toplayır, emal edir və istifadə edir.

#### 4.3.2.

#### İNFORMASIYA MƏNBƏLƏRİNİN TƏMINATI

İnformasiya daxili mənbələri kimi çıxış edir:

- əməliyyat işləri üçün nəzərdə tutulmuş tranzision sistemlər, həmçinin müştərilərlə, filial və nümayəndələrin müştərilərlə əməliyyatları;

- elektron saxlanclardakı sənədlər;

- kağız daşıyıcılarda sənədlər.

İnformasiyanın xarici mənbələrinə aiddir:

- elektron və ya kağız daşıyıcılarda informasiya agentliklərinin materialları və məlumatları;

- tənzimləyici orqanların qanunverici və normativ materialları;

- elektron və ya kağız daşıyıcılar formasında müəssisənin müştəriləri və partnyorları tərəfindən təqdim olunmuş materiallar və məlumatlar.

AİS-ləri ənənəvi və qeyri-reqlamentli analitik məsələlərin həll olunmasında bütün informasiya kompleks istifadəsini təmin etməlidir. Bunun üçün qərarların qəbul olunması sistemi vahid informasiya konsepsiyasına əsaslanmalıdır.

#### 4.3.3.

#### ELEKTRON SƏNƏD DÖVRIYYƏSİ PRINSIPLƏRİ

Elektron sənəd dövriyyəsinin idarə olunması sistemi (ESDS) aşağıdakı məqsədlərə nail olmaq üçün nəzərdə tutulub:

- vahid informasiya sistemi çərçivəsində müəssisənin sənəd dövriyyəsi təminatı proseslərinin inteqrasiyası.
- informasiya saxlanması həcmının artması, informasiya emalının mərkəzləşdirilməsi sənədlərin axtarılması zamanının azalması, həmçinin hesabatların tamlığı və etibarlılığının yüksəlməsi hesabına rəhbərliyin və mütəxəssislərin məlumatlılığının artması;
- kağız daşıyıcılardan elektron daşıyıcılara keçilməsi hesabına müəssisənin sənəd dövriyyəsi dəyərinin azalması, sürət çıxarma və kağız sənədlərinin ötürülməsinin dəyərinin azalması;
- elektron formada dəqiq ünvanın əldə olunması hesabına arxivdə sənədlərin kağız orijinalının axtarılmasının dəyərinin azalması və vaxtının qısalması;
- müəssisələrin kooperasiyası çərçivəsində informasiya proseslərinin inteqrasiyası;
- sistem müəssisənin mövcud informasiya-təşkilati strukturuna uyğun olmalı və bu strukturun təkmilləşməsi baxımından özünün modifikasiyasını tam təmin etməlidir. Sistem təşkilati-sərəncam sənədlərinin hazırlanması, daxil olunması, saxlanması və çıxarılması prosesləri daxil edilməklə müəssisənin idarə olunmasının sənəd dövriyyəsi təminatının avtomatlaşdırılması üçün nəzərdə tutulub.

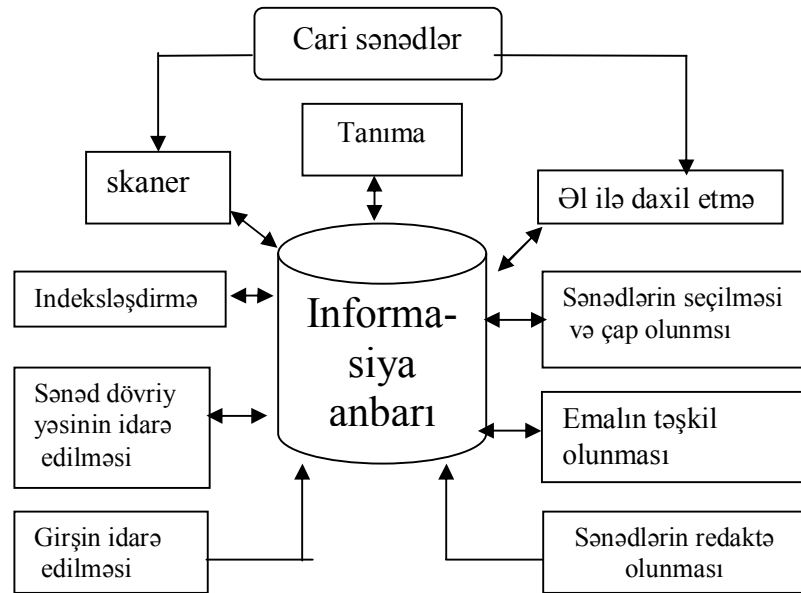
Avtomatlaşdırmanın obyektləri aşağıdakı proseslərdir:

- sənədlərin yaradılması;
- təşkilati sərəncam, hesabat statistik, planlaşdırma, uçot, informasiya məlumat və digər idarəetmə sənəd-

lərinin hazırlanması, uçotu, sistemləşdirilmiş və arxiv saxlanması, axtarış və əldə olunması.

Sənədlərlə iş (ötürülmə, uçot, icraya nəzarət və s.)

Elektron sənəd dövriyyəsinin idarə olunması sisteminin tipik strukturu, tərkibi və funksiyaları aşağıda göstərilmişdir:



**Şəkil 4.3.ESİS-nin əsas komponentləri**

#### 4.4. QƏRARLARIN QƏBULU SISTEMİNİN ƏSAS FUNKSIYALARI (SPPR)

İnformasiya saxlanclarının SPPR kimi formalaşdırılması zamanı informasiyanın potensial maraqlı daxili və xarici mənbələrini nəzərdən keçirmək, informasiya saxlanclarında ötürülən məlumatların potensial həcmi və məzmununu qiymətləndirmək, informasiyanın strukturlaşdırılması və onun saxlanması imkanlarına tələbləri müəyyən etmək lazımdır.

#### 4.4.1. İNFORMASIYANIN ÇATDIRILMASI

Daxili və xarici mənbələrdən informasiyanın çatdırılması seçilmiş kanallar üzrə komersiya və ümumi təyinatlı qlobal elektron şəbəkələri, korporativ və lokal kompüter şəbəkələri vasitəsi ilə həyata keçirilir. Kağız sənədlərlə iş zamanı elektron arxiv çərçivəsində onların sonrakı istifadəsi üçün elektron sürətinin hazırlanmasında, istifadəçilərin sorğusu üzrə struktur və ya zəif strukturlu informasiyanın təhlilində müasir texnologiyalardan istifadə olunması məqsədə uyğundur.

#### 4.4.2. İNFORMASIYANIN İDARƏ OLUNMASI

Müxtəlif mənbələrdən sistmə daxil olan informasiya bir qayda olaraq filtrasiya olunur. Əsasən verilənlərin formalaşmasında aşağıdakı mənbələr ola bilər:

- konkretliyin yoxlanması-verilənlərin daxili ziddiyyətliyi, verilənlərin daxil edilməsinin təhlükəsizliyi və sistemin bütünlükdə fəaliyyəti;
- verilənlərin filtrasiyası və aqredirasiyası;
- verilənlərin dublikatının qeyri mümkünlüyü;
- verilənlərin zamanlanması (tarixilik prinsipinə uyğun olaraq zaman göstəricisinin mütləq daxil olmaması).

#### 4.4.3. İNFORMASIYANIN SAXLANMASI

İnformasiya saxlanıcı verilənlərin predmet orientasiyası, onların tarixiliyi və zamana görə dəyişməzliyi nəzərə alınmaqla qurulmalıdır.

İnformasiya anbarı verilənlərin predmet oriyentasiyasının, onların tarixiliyinin, inteqrasiyalılığının və zaman üzrə



dəyişilməzliyinin nəzərə alınması ilə qurulmalıdır. İnformasiya anbarındakı verilənlər metaverilənlərin aqreqatlaşma səviyyəsinin nəzərə alınması ilə onların struktur formalardan istifadə edilməsi sayəsində strukturlaşdırılır.

Verilənlərin aqreqatlaşdırılması dedikdə, müxtəlif detallaşdırma səviyyəsindən, məsələn, zaman (saat, gün, həftə, ay, rüb, il), region (şöbə, rayon, şəhər, respublika, ölkə), müəssisənin bölməsi və s. asılı olan verilənlərin qarşılıqlı əlaqə sisteminin əldə edilməsi mexanizmlərindən istifadə edilməsi başa düşülür.

İnformasiyanın saxlanılmasının maksimal müddəti adətən aqreqatlaşdırılmış informasiya üçün 10 ildən az olmayaraq, detallaşdırılmış informasiya üçün isə 4 ilə qədər təşkil edir. Tarixi verilənlər müəyyən müddətlərin bitməsi ilə məlumatların müxtəlif daşıyıcılarda (maqnit lentlərdə, optik və ya maqnitoptik kitabxanalarda və s.) uzun müddət ərzində saxlanılmaq üçün nəzərdə tutulan verilənlərin ictimai arxivində «anbarlaşdırıla bilər». Təbii ki, lazım olduqda (misal üçün, zaman sıralarının retrospektiv təhlili üçün) verilənlərin arxivdən çıxarılması və onların analitik sistemə əlavə edilməsi (o cümlədən avtomatik rejimdə) təmin edilir.

İstifadəçinin vaxtına qənaət etmək üçün informasiyanın çoxsəviyyəli saxlanılması təşkil edilə bilər. Bu zaman, həm bir sıra detallaşdırılmış, həm də aqreqatlaşdırılmış verilənlər saxlanılır. İnformasiya anbarının çoxsəviyyəli strukturu mürəkkəb olduğundan onun bütövlüyü, yəni yuxarı səviyyənin verilənlərinin aşağı səviyyənin verilənlərinə, həmçinin detallaşdırılmış verilənlərin – operativ və başqa xarici sistem verilənlərinə uyğunluğu dəstəklənməlidir.

İnformasiya anbarının fəaliyyət göstərməsi, əməliyyatlar jurnalının təşkil edilməsi və informasiyaya çıxışın reallaşdırılması qaydalarının təsvir edilməsi üçün metabazanın təşkil edilməsi və metaverilənlərin bütövlüyünün dəstəklənməsi üzrə inkişaf etmiş proqram vasitələri tələb olunur. Həm bütövlükdə qərar qəbulu sisteminin hazırlanması, həm də

informasiyanın saxlanılmasının çoxsəviyyəli təşkili çərçivəsində hər bir nəzərdən keçirilən avtonom məsələ üçün verilənlər və metaverilənlərin strukturlarının təsvir edilməsi və uzlaşdırılması zamanı sərəncamda olan və potensial istifadə edilə bilən verilənlərin adekvat əks etdirilməsi xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Göstərilən strukturların təsvir edilməsi sənəd dövriyyəsinin və informasiyanın təşkilatlara təqdim edilməsinin daxili standartlarına istinad etməlidir.

#### 4.4.4. İNFORMASIYANIN TƏHLİLİ

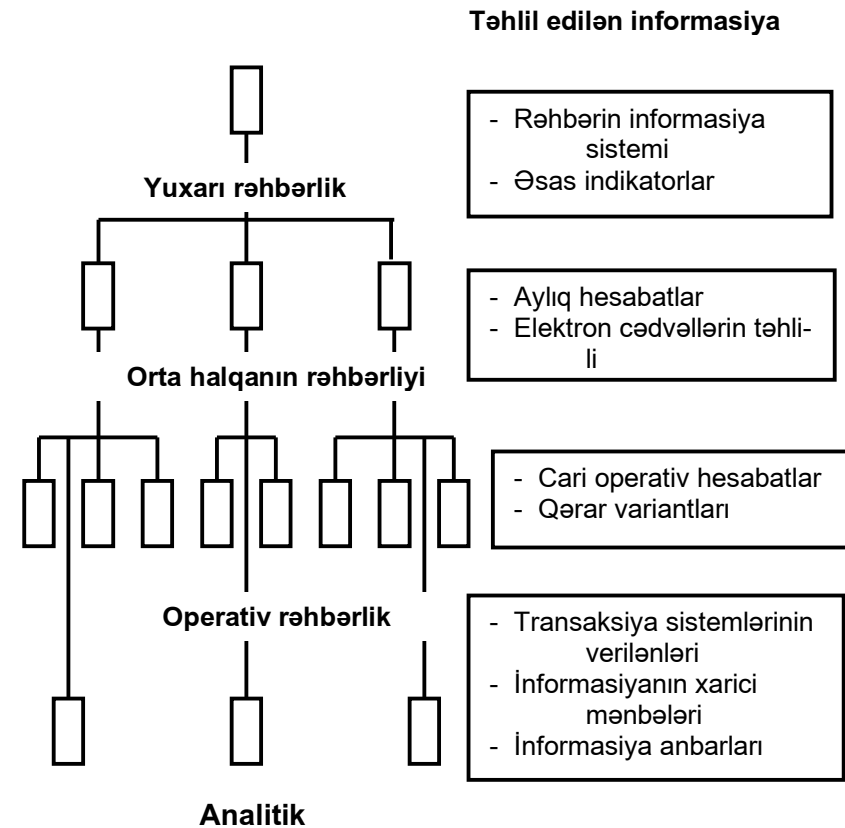
Məlum olduğu kimi, informasiyanı toplamaq və onun saxlanılmasını təşkil etmək azdır, başlıcası ondan effektiv istifadə etməyi bacarmaqdır. Tarix öyrədir ki, eyni informasiya bazasında müxtəlif, istisnasız olaraq bir-birinə əks nəticələr çıxarmaq olar.

İnformasiya anbarlarının əsas potensial istifadəçiləri idarəetmənin orta və yuxarı halqaları sistem analitikləridir (şəkil 4.4). Çox vaxt bunlar, əksəriyyəti kompüter texnologiyaları və müasir analitik metodlar sahəsində kifayət qədər erudisiyalı olan və qeyri-ordinar düşünən insanlardır. Analitik tələbatların yalnız kiçik bir hissəsi əvvəlcədən ifadə edilə, reqlamentləşdirilə və sənədləşdirilə bilər. Buna görə, onların işində təhlil məsələlərinə, o cümlədən qərar qəbuluna hazırlığın riyazi dəstəklənməsinə xüsusi yer ayrılır.

Müasir informasiya sistemləri informasiyanın biznes-obyektlər haqqında verilənlər məcmusu kimi interpretasını dəstəkləyir. Bu EHM-nin peşəkar istifadəçiləri üçün həddən artıq rahatdır, çünki, belə vasitələr analitikə və deməli məcəzə də verilənlər modelini «Müştərilər», «Müqavilələr», «Əməyin ödənilməsi» və s. kimi ona tanış olan təbii obyektlərin siyahısı şəklində qəbul etməyə imkan verir. Eyni zamanda daha ixtisaslı istifadəçi tələblərin formalaşdırılması üzrə qurulmuş mexanizmin köməyi ilə yeni funksiya və tə-

səvvürləri təsvir etməyə və onların öz kolleqaları tərəfindən istifadə edilməsi üçün saxlanması imkanına malikdir [4].

Xüsusi olaraq qeyd etmək lazımdır ki, analitikləri təkçə və ola bilsin ki, o dərəcədə bir ölçülü (biraspektli) tələblər yox, daha çox bir neçə təhlil, çoxsaylı əlaqə aspektlərinə malik olan mürekkəb tələblər maraqlandırır. Məsələn, tələbə qarşı zaman müddəti, təhlil edilməli olan məhsul və xidmətlər siyahısı üzrə məhdudiyyət, regional və s. məhdudiyyətlər qoyula bilər. Belə tələblərin əvvəlcədən təsvir edilə bilməsinə baxmayaraq, tələblərin qabaqcadan deyilə bilməməsi və çoxsaylılığı üzündən bunu etmək həmişə əlverişli olmur. Bundan başqa, təhlil keçmişdə baş vermiş faktların müəyyən edilməsi və fiksə edilməsi ilə ancaq başlayır, lakin heç cür bununla bitmir. Analitik alətlərin ən maraqlı effekti gələcək üzrə proqnoz və «nə ..., əgər ...» sxemi üzrə modeləşdirmə mexanizminin olmasıdır. Son dövrlərdə bazarda yaranmış bir çox proqram məhsulları məhz bu imkanlara istiqamətlənmişdir.



**Şəkil 4.4.** Analitik sistem iştirakçılarının təsnifatı

#### 4.4.5. İNFORMASIYANINI TƏQDİM EDİLMƏSİ

İnformasiyanın təqdim edilməsi – QQTS-nin (qərar qəbulunun dəstələnməsi sistemi) bütün konsepsiyasının ən əhəmiyyətli amillərindən biridir. Müəssisənin yuxarı rəhbərliyi çox vaxt informasiya sisteminin yalnız bu komponenti görür,

buna görə də, QQTS-nin uğuru çox halda təkcə onun tərkibi ilə yox, həm də təhlil və modelləşdirmənin nəticələrinin, onların elektron və ya kağız formasında olmasından asılı olmayaraq, təqdim edilməsi üçün təsviredici sıranın imkanları ilə əlaqədardır.

İnformasiya-analitik sistemdən istifadə edilməsinin rahatlığının təmin edilməsi çox halda istifadəçilərə verilmiş intreaktiv ünsiyyət vasitələrindən asılı olur. İstifadəçi (menecer/analitik) interfeysi adını almış son istehlakçıların informasiya-analitik sistemlə ünsiyyətinin xüsusi vasitələrinin işlənilib hazırlanmasına təlabat bununla müəyyən edilir.

#### 4.5.

#### İNFORMASIYANIN TƏHLİLİ.

#### İDARƏETMƏ QƏRARLARI QƏBULUNUN DƏSTƏKLƏNMƏSİ MODELƏRİ SİSTEMİ

QQTS-nin əsas maliyyə-iqtisadi vəzifələrinə biznes və bazar konyuktu-runun vəziyyətinin təhlili və tendensiyalarının proqnozu, biznesin planlaşdırılması və onun inkişafının idarə edilməsi aiddir. Bunlardan ən əsaslarına kontrollinq Aşağıdakı kompleks vəzifələrini aid etmək olar (cədvəl 4.1):

1. Müəssisənin maliyyə vəziyyətinin kontrollinqi və onun inkişafının planlaşdırılması, o cümlədən:

- strateji planlaşdırma;
- taktiki və operativ planlaşdırma;
- aktiv və passiv çantasının orta müddətli idarə edilməsi;
- investisiya layihələrinin təhlili və qiymətləndirilməsi və biznes-planların tərtib edilməsi;
- investisiya resurslarının təhlili və onların layihə və bölmələr üzrə bölüşdürülməsi;
- gəlirliliyin və likvidliyin artırılması strategiyalarının işlənilib hazırlanması, sistem və kredit risklərinin optimal idarə edilməsi;

- müəssisənin fəaliyyətinin risk/gəlirlilik/likvidlik parametrləri üzrə məsuliyyət mərkəzləri nöqtəyi-nəzərdən təhlil edilməsi;
  - müəssisənin cari likvidliyinin təhlili və proqnozlaşdırılması;
  - daxili audit.
2. İstehsalın vəziyyəti, müştərilərə, müştərə təşkilatlara və filial şəbəkəsinin əməkdaşlarına xidmət göstərilməsi.
3. Sahənin dünya iqtisadiyyatının, ümumilikdə Rusiya iqtisadiyyatının makroiqtisadi inkişaf göstəriciləri və başqa sahələrin göstəriciləri ilə müqayisədə ümumi iqtisadi vəziyyəti.
4. Ayrı-ayrı bazar və xidmətlərin vəziyyəti və proqnozlaşdırılması.

Cədvəl 4.1

Operativ kontrollinq				
Maliyyə: Lik- vidlik Normativlər Daxilolmalar /ödəmələr	Əsas fəaliyyət: İstehsal Təchizat Satış İdarəetmə Kadrlar	Fond və ehtiyat- lar: Formalaşdırma Optimallaşdırma Vergiqoyma	Filialların fəa- liyyəti: «Plan-fakt» müqayisəsi Korreksiyaedici qərarların hazırlanması	Xarici mühit: Bazar tenden- siyaları Siyasi və sahə konyuktu- ru
Taktiki kontrollinq				
Fəaliyyət sahəsi: Xidmətlər Bazarlar	İcra: Fəaliyyət üçün əsas Əlavə xərcləri	Layihələr: Uzunmüddətli investisiyalar Portfel investi- siyalar	Filialların mən- fəətləri /məsrəfləri: Xidmətlər Regional bazar- lar	Müştərilər: Müştərilər dosyesi Müştəri- lərlə əlaqə Müştəri tarixi
Xidmətin/məhsulun kotrolinqi		Filialların kontrol- linqi	Mənfəətliyin təhlili	
Maya dəyəri Faktiki məsrəflər/xidmətin dəyəri	Xidmətlərin keyfiyyəti üzərində nəzarət Əlavə xərcləri	Maya dəyəri Faktiki məsrəflər/xidmətin dəyəri	Bölmələrin fəa- liyyətinin nəticələri Xidmətlərin çatdırılması Biznes-planlar	Müştərinin məharət dərəcəsinin müəyyən edilməsi Marja
Strateji kontrollinq				
Fəaliyyət istiqaməti Təşkilatın məqsəd və vəzifələri	Məqsəd və vəzifələrin reallaşdırılması prinsipləri Böhran situasiyası üçün tədbirlər planı	Resursların idarə edilməsi prinsipləri Heyətin idarə edilməsi prinsipləri	Fili- al/nümayəndəlik şəbəkələrinin inkişafı Filialların böhran situ-asiyası üçün tədbirlər planı	Yeni bazarlar\ xidmətlər Strateji partnyor və müştərilər

Yuxarıda sadalanan məsələlərin koordinasiya edilmiş həlli ciddi informasiya dəstəyinin olmasını nəzərdə tutur ki, bunun da bir sıra aspektlərini aşağıda nəzərdən keçirəcəyik. İdarəetmə məsələsinin maliyyə iqtisadi formada qoyulması təcrübəsi qismən [12,14,17,18]–də əks etdirilmişdir. Həmçinin, yaddan çıxarmaq olmaz ki, Rusiyada bir çox planlaşdırma müddəaları «yaxşı unudulmuş köhnədirilər» və müəyyən modernləşdirmədən sonra müasir biznesdə lazımlı ola bilərlər.

#### 4.5.1. ANALİTİK MƏSƏLƏLƏRİN ƏVVƏLCƏDƏN TƏSNİFLƏŞDİRİLMƏSİ

İdarəetmənin analitik məsələlərin yuxarıda qeyd edilən xüsusiyyətləri qərar qəbuluna hazırlığın riyazi dəstəklənməsinin özünəməxsus metodlarını tələb edir. Hər şeydən əvvəl, onlar son istehlakçıya yaxşı tanış olan terminlərlə təsvir edilməlidir. Bundan başqa, bu metodlar natamam və ya pis strukturlaşdırılmış verilənlər və informasiya ilə işləməyə imkan yaratmalıdır. Analitik məsələləri aşağıdakı kriteriyalar üzrə təsnifləşdirmək olar:

- məsələnin qoyuluş forması;
- verilənlərin modelləşdirilməsinin tələb olunan üsulu.  
Qoyuluş formasına görə məsələlərin aşağıdakı qruplarını fərqləndirmək olar:
- əksər müəssisələrdə həll edilən nümunəvi məsələlər;
- aktual yaxşı formalizə edilən məsələlər, məsələn, biznes-proseslərin monitorinqi məsələləri;
- aktual pis formalizə edilən, lakin natamam (bəzən etibar-sız və ya ziddiyyətli) çıxış verilənlərinə malik məsələlərin həlli üçün vacib olan məsələlər, məsələn, müştəri balansının cari planlaşdırılması və ya təhlili;
- sürətli reallaşdırma tələb edən, lakin sürətlə də aktual-lığını itirən qeyri-müntəzəm həll edilən məsələlər.

Modelləşdirilən verilənlərin tələb edilən üsuluna görə məsələləri aşağıdakı qruplara bölmək olar:

- çoxölçülü təhlil modellərindən, o cümlədən amillik təhlildən istifadə edilməsi;
- proqnozlaşdırma, o cümlədən mövsümi komponentlə;
- maliyyə təşkilatı və planlaşdırması;
- evristik modellərdən, o cümlədən ekspert sorğularından istifadə edilməsi;
- elementlərin qarşılıqlı əlaqəsinin öyrənilməsi;
- qərarların qrafoanalitik metodlarından istifadə edilməsi.

#### 4.5.2.

#### QQTS-NİN ANALİTİK

#### DOLMASININ NÜMUNƏVİ İMKANLARI

Təhlil məsələlərinin çoxluğu və rəngarəngliyi QQTS-nin özünəməxsus dolmasını tələb edir. Belə sistem aşağıdakı analitik imkanları nəzərdə tutmalıdır:

- çoxaspektli (çoxsəviyyəli) təhlil sistemini və informasiyanın son istehlakçıya təqdim edilməsini;
- istifadəçilərin analitik tələblərinin tam avtomatlaşdırılması;
- analitik sistemin tələblərinin istifadəçiyə açıq olan ekonometrik terminlərdə, tələblərin dialoq konstruktorunun tətbiqi ilə ifadə edilməsini;
- tələblərin formalaşmasının xüsusi riyazi terminlərdən istifadə edən peşəkar səviyyəsinin mövcud olmasını;
- iqtisadi və maliyyə məsələlərinin həll edilməsi üçün müasir riyazi metodların tətbiq edilməsini;
- analitik tələblərin ekspert dəstəklənməsi elementlərinin mövcud olması;
- standart analitik blokların içərisinə, həm qurulmuş ekonometrik modellər əsasında hazır maliyyə təhlili və proqnozlaşdırılması blokları, həm də böyük verilənlər mas-

sivinin işlənməsi üçün riyazi alqoritmlərin daxil olduğu modul strukturunu;

- istifadəçiyə təqdim olunan zəruri və kafi analitik informasiyanın minimumlaşdırılması prinsipindən istifadə edilməsini;
  - istifadəçi üçün öz analitik modullarını işləyib hazırlamaq imkanını.
- Qərar qəbuluna hazırlıq üzrə müasir statistik və evristik metodların mövcud olması da vacibdir, bunlara isə aiddir:
- iqtisadi göstərici və indekslərin təhlili;
  - maliyyə və ekonometrik modelləşdirmə;
  - maliyyə risklərinin təhlili;
  - audit və təhriflərin aşkar edilməsi;
  - proqnozlaşdırma, zaman sıralarının dəyişmə tendensiyasının aşkar edilməsi;
  - işgüzar kəşfiyyatın təşkil edilməsi;
  - layihə və ehtiyatların idarə edilməsi.

Təhlil və proqnozlaşdırmanın təkə ənənəvi operativ metodlarından istifadə edilməsi imkanı yox, informasiya anbarı konsepsiyası və adaptiv modellər ailəsinin formalaşdırılması çərçivəsində çoxaspektli operativ təhlilin xüsusi metodlarından istifadə edilməsi də əhəmiyyətlidir. Bazardakı situasiyadan və son istifadəçinin ixtisasından asılı olaraq «sürətli», «standart» və «dəqiq» proqnozlardan istifadə edilməsi məqsədəuyğundur. QQTS son istehlakçıların müxtəlif qruplarına oriyentasiya etməlidir. Çünki nümunəvi məsələlər üçün əsas etibarlı ilə statistika və riyaziyyat sahəsində dərin biliklər tələb etməyən ekonometrik terminlərdən istifadə edilməsi daha əlverişlidir. Müfəssəl analitik tədqiqat üçün qeyri-ənənəvi və pis formalizə edilən məsələlər üçün tədqiqat blokunun tətbiq edilməsi imkanına malik olmaq lazımdır. Bu zaman planlaşdırmaya, idarəetmə uçotuna və keçmiş dövr ərzindəki nəticələrin qiymətləndirilməsi əsasında qərarların işlənilməsinə hazırlanmasına xüsusi diqqət vermək lazımdır.

[6, 11, 18] nömrəli işlərdə nəzərdən keçirilmiş müasir planlaşdırma metodları məqsəd funksiyası kimi keyfiyyətin bu və ya digər ümumiləşdirilmiş göstəricilərindən istifadə edir.

Kontrollinq üçün qeyri-ənənəvi olan yanaşmalara xüsusi diqqət yetirərək qərar qəbuluna hazırlığın bir sıra riyazi metodlarını daha müfəssəl nəzərdən keçirək.

#### 4.5.3.

#### **QƏRAR QƏBULUNUN DƏSTƏKLƏNMƏSİNİN RİYAZİ VƏ İNFORMASIYA METODLARI**

Müasir riyazi və proqram vasitələri qərar qəbuluna hazırlıq zamanı etibarlı köməkçi kimi çıxış edirlər. Onlar işgüzar danışıqlara hazırlıq, bazarın strateji təhlili və maliyyə sferasında proqnozların tərtib edilməsi zamanı təcrübəli məsləhətçi rolunu oynaya bilərlər. Kəskin rəqabət şəraitində kontrollinq sisteminin ayrı-ayrı komponentlərini, həmçinin onu tam miqyasda reallaşdıran proqram vasitələri rəhbərliyə və müəssisənin məsul əməkdaşlarına əsaslandırılmış qərarlar qəbul etməkdə köməklik göstərir. Belə məhsullar əsas iqtisadi parametrlərin kifayət qədər ixtisaslı şəkildə qiymətləndirilməsini təmin edə bilər, maliyyə risklərini hesablamağa və əsaslandırılmış qərarlar qəbul etməyə imkan verirlər.

Biznesin proqnozlaşdırılmasının maliyyə proqramları yaxşı məlum olan elektron cədvəllərdən onunla fərqlənir ki, elektron cədvəllərdə proqnozlaşdırmanın bəzi elementləri köməkçi rol oynayır, ixtisaslaşdırılmış proqramlar isə maliyyə proqnozlaşdırılması paketindən tam miqyasda istifadə edirlər və proqramçı olmayan istifadəçilərə oriyentasiya edirlər. Geniş mənada maliyyə proqramları qeyri-müəyyənlik şəraitində optimallaşdırma məsələlərini həll edirlər.

#### 4.5.4.

#### **OPTİMALLAŞDIRMA MƏSƏLƏSİNİN QOYULUŞU**

Optimallaşdırma məsələsinin riyazi şəkildə qoyulması aşağıdakıları nəzərdə tutur:

- fəaliyyət şərtləri olan  $A$  çoxluğunu və  $A:a$  ətraf mühitin vəziyyəti;
- $s$  struktur üzrə məhdudluqlar məcmusu və təhlil edilən sistemin  $i$  parametrləri ( $U$  – parametrlərin yol verilən reallaşma çoxluğu,  $S$  – mümkün strukturlar çoxluğu);
- $P = \{p_1, \dots, p_n\}$  sisteminin keyfiyyət göstəriciləri (KG) çoxluğu;
- Kriterial məhdudluqlar çoxluğunu ( $Q$  – göstəricilərin yol verilən mümkün kombinasiyaları çoxluğu).

Bu komponentlərdən hər birinin konkret olaraq reallaşdırılması optimallaşdırılan sistemin ierarxik səviyyəsi, aprior informasiyanın həcmi və etibarlılığı, müxtəlif KG-lərinin müqayisə oluna bilməsi kimi amillərdən asılıdır. Ümumi halda vektor sintezi məsələsi aşağıdakı kimi göstərilə bilər:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{opt } \bar{P}(a, u, s); \\ u \in U; a \in A; s \in S; \bar{P} \in Q \end{array} \right.$$

Onun həlli əhəmiyyətli dərəcədə optimallıq anlayışının şərh edilməsindən, məsələnin komponentləri haqqındakı informasiyanın miqdarı və etibarlılığından (4.1), o cümlədən məhdudluqlardan asılıdır. Vektor optimallaşdırması məsələsini (4.1) aşağıdakı ardıcılıqla həll etmək olar:

- sistemin qurulmasının yol verilən variantlarını müəyyən etmək;
- müqayisə olunan sistemlərin əsas KG-lərini aşkar etmək;
- paretonun sözsüz tərcihlər kriteriyası əsasında «ən pis olmayan» sistemləri müəyyən etmək;



- paretoya görə müqayisə oluna bilməyən sistemlərin göstəricilərini müqayisə olunan şəkllə gətirmək;
- optimal həlli seçmək.

«Ən pis olmayan» (Paretoya görə optimal) sistemlərin seçilməsi üçün kifayət qədər effektiv metodlar işlənib hazırlanmışdır. Ancaq bir qayda olaraq, sözsüz təcrübələr metodu optimal həlli yekun olaraq müəyyən etməyə imkan vermir. Bununla əlaqədar olaraq, bir sıra vektor optimallaşdırılması metodları təklif edilmişdir ki, bunlar arasında aparıcı göstəricinin fərqləndirilməsi, göstəricilərin leksikoqrafik düzülməsi, zamanətli nəticə və onun ümumiləşdirilməsi prinsipindən istifadə edilməsi, həmçinin ardıcıl güzəştlər metodunu, ümumiləşmiş KG-lərinin (ÜKG) formalaşdırılması və s. metodları göstərmək olar [3, 11].

Artan  $W(p_1, \dots, p_n)$  ÜKG-lərinin mövcud olması zamanı vektor sintezi məsələsi aşağıdakı şəkli alır və skalyar sintez məsələsinə gətirilir.

$$\begin{cases} \max W[p_1(a, u, s), \dots, p_n(a, u, s)]; \\ u \in U; a \in A; s \in S; \{p_1, \dots, p_n\} \in Q \end{cases} \quad (4.2)$$

Onun həll edilməsi üçün şərti-ekstremal məsələlərin həll edilməsinin ənənəvi metodlarından istifadə etmək olar [3].

#### 4.5.5. VEKTOR OPTİMALLAŞDIRILMASI VƏ ÜMUMLƏŞDİRİLMİŞ KEYFİYYƏT GÖSTƏRİCİLƏRİNİN FORMALAŞDIRILMASI

Sistemlərin optimallaşdırılması hər zaman ÜKG-nin formalaşdırılmasındakı qeyri-müəyyənliklə əlaqədardır. ÜKG-nin formalaşdırılması zamanı qeyri-müəyyənin reduksiya (ixtisar) edilməsinin metodlarından biri xüsusi KG-lərinə (XKG) münasibətdə bir sıra ehtimalların yerinə yetirilməsi zamanı

ÜKG-lərinin funksional şəklini ayırmağa imkan verən aksiomatik yanaşmadan istifadə edilməsidir. Başqa bir metod kimi qərar qəbul edən şəxsdən belə göstəricinin parametrlərinin struktur və qiymətini konkretləşdirmək üçün əldə edilən informasiyadan istifadə edilməsini göstərmək olar.

[3] – də təqdim edilmiş metodlar çoxluğundan istifadə edən ÜKG-nin formalaşdırılmasına ierarxik yanaşmanı nəzərdən keçirək. Bu yanaşma özündə formal – məntiqi metodların uçotuna və qərar qəbul edən şəxsin evristik imkanlarına oriyentasiya edən çoxmərhləli proseduru əks etdirir. Yanaşmanın ümumi sxemi bir-birilə iterativ əlaqədə olan aşağıdakı mərhələlər ardıcılığı ilə təsvir edilir:

1) nəzərdən keçirilən sistemin aqreqat KG-lərinin (AKG) səviyyələr üzrə formalaşdırılmasının əsası kimi istifadə edilən KG-lərinin ierarxik strukturların əsaslandırılması;

2) AKG-lərinin funksional şəkilləri haqqında mümkün ehtimalların təhlili;

3) formal-məntiqi metodlar vasitəsilə AKG-lərinin funksional strukturunun müəyyən edilməsi;

4) unifikasiyalı və ekspert prosedurlarının köməyi ilə AKG-ləri parametrlərinin səviyyələr üzrə müəyyən edilməsi;

5) KG-lərinin səviyyələr üzrə aqreqatlaşdırılması, o cümlədən qərar qəbul edən şəxslər üçün xüsusi hazırlanmış testlərdən istifadə edilməsi.

Müəyyənlik üçün aşağıda məqsədyönlü çoxfunksiyalı sistemi nəzərdən keçirəcəyik. KG-lərinin nümunəvi ierarxik strukturunun formalaşdırılması zamanı KG-lərini aqreqat səviyyəsinə aid edəcək və onlardan ÜKG-ləri formalaşdıracağıq. Bu göstəriciləri fəaliyyət şərtlərindən (FŞ) asılılıq və ya qeyri-asılılıq meyarına görə iki qrupa bölmək olar. Birinci qrup göstəricilərinin strukturu çoxlu sayda FŞ-lərin bölünməsi ilə müəyyən edilir. Bunun üçün bəzi invariant cəhətlərə, məsələn, irəli sürülən tələblərə münasibətdə eynicinslilik (tələblər üzrə eynicinslilik səviyyəsi), reallaşdırılan əsas

qərarların eynicinsliliyə (idarəetmə üzrə eynicinslilik səviyyəsi), statistik müəyyənliliyə (statistik müəyyənlilik səviyyəsi) malik olan FŞ-lərini fərqləndirmək olar. İkinci qrup göstəriciləri nisbətən başqa struktura malikdir. KG verilənlərinin təsnifləşdirilməsi zamanı sistemin özünün ierarxik strukturundan, həmçinin qiymətləndirilən obyekt üzrə qərar qəbul etmək üçün ehtiyatlardan istifadə edilə bilər [3, 11].

Aqreqatlaşdırmanın sonrakı gedişi ÜKG-lərinin KG-lərinin ierarxik strukturunun səviyyələri üzrə ardıcıl olaraq eyni ölçülülüyü kimi informasiyanın müəyyən edilməsidir (yaxud, evristik qiymətləndirilməsidir).

KG sistemində münasibətdə ehtimallar sırasını nəzərdən keçirək:

1. *Zərurilik üzrə müstəqillik.* Sistemin variantlarının müqayisəsi onların qiymətləndirilməsinin üst-üstə düşdüyü XKG hissəsinə münasibətdə invariantdır.

2. *Eynicinslilik.* Müqayisənin nəticəsi bütün XKG-lərinin eyni zamanlı proporsional dəyişməsinə münasibətdə invariantdır.

3. *Komponent üzrə eynicinslilik.* Müqayisənin nəticəsi XKG-lərinin hər birinin proporsional dəyişməsinə münasibətdə invariantdır.

4. *Normalaşdırılma.* AKG-ləri XKG-lərinin maksimal və minimal qiymətləri ilə normalaşdırılmışdır.

XKG  $p_j(u)$ -dan AKG  $F(s)$  funksional strukturunun formalaşdırılması üçün, harada ki,  $u$  – sistemin parametrlərinin ümumiləşdirilmiş vektoru;  $j = 1, \dots, N$  və  $N$  – XKG-lərinin miqdarıdır, aksiomatik yanaşmadan istifadə edək. Əsas kimi yuxarıda sadalanan fərziyyələr sistemini götürək (1-4 ehtimallarının adı kursivlə göstərilmişdir). Onda AKG-lərinin mövcud olması və XKG-lərinin eyni ölçülüyünün mövcud olması haqqında ehtimalda cədvəl 4.2-də təqdim edilmiş AKG-lərinin funksional görünüşü bu cədvəlin üçüncü sütununda göstərilmiş fərziyyələrlə tam şəkildə xarakterizə edilir. Cədvəldə aşağıdakı işarələmələr qəbul olunmuşdur:  $f$

və  $v_j$  - bəzi funksiyalar,  $g_j$  və  $a$  – parametrlərdir. Cədvəlin sətirləri ilə müəyyən olunan 1-5 iddialarının bəzilərinin dolğun izahı aşağıda verilmişdir.

Sistemin qiymətləndirilməsi üçün istifadə edilən KG-lərinin əksəriyyəti üçün aqreqatlaşdırmanın nəticəsi bu KG-lərinin generasiya olunduğu (yarandığı) qaydadan asılı deyildir, hansı ki, bunun sayəsində 1-ci fərziyyəyə nail olmaq olar. Eynicinslilik tələblərinin lokal olaraq yerinə yetirilməsi (2-ci fərziyyə) AKG-lərinin hamarlığı (XKG-ləri üzrə «kandar» effektlərinin olmaması) sayəsində təmin edilir. Bu fərziyyənin qlobal olaraq yoxlanılması müəyyən səliqəlilik tələb edir. Belə ki, bir sıra göstəricilər üçün 2-ci fərziyyə sistemin variantlarının müqayisəli qiymətləndirilməsinin ölçmə şkalasının (ehtimallı, faizli və ya hər hansı başqa) seçilməsindən asılı olmamasını ifadə edir.

İddianın (AKG-ləri siniflərinin) nömrələri	AKG-ləri siniflərinin funksional şəkilləri	Ehtimalların nömrələri	Qeyri-müəyyən funksiya və parametrlər
1	$f\left\{\sum_{j=1}^N v_j [p_j(u)]\right\}$	1	$f$ – monoton $v_j, j = 1, \dots, N$
2	$f\left[\sum g_j p_j^a(u)\right]$	1,2	$f$ – monoton $a; g_j, j = 1, \dots, N$
3	$f\left\{\prod_{j=1}^N [p_j(u)]^{r_j}\right\}$	1,2,3	$f$ – monoton $g_j, j = 1, \dots, N$
4	$\prod_{j=1}^N [p_j(u)]^{r_j}$	1,3,4	$g_j, j = 1, \dots, N$
5	$\left[\sum g_j p_j^a(u)\right]^{\frac{1}{a}}$	1,2,4	$g_j, j = 1, \dots, N$

4-cü fərziyyə texniki mənaya malikdir. 1, 2 və 4-cü fərziyyələrin münasibliyi 5-ci iddianın (cədvəl 4.2-nin son sətiri)

yerinə yetirilməsini təmin edir və AKG-lərinin  $a$  parametri və  $g_j$  çəki vuruqları tərəfindən verilən dərəcələrini müəyyən edir. AKG-nin  $a$  parametri qərar qəbul edən şəxsin tələblərinin qeyri-müəyyənliyi haqqında təsəvvürlərini əks etdirir və qərar qəbuluna münasibətdə onun «konservativliyini» xarakterizə edir.

AKG parametrlərinin və  $g_j$  çəki vuruqlarının müəyyən edilməsi üçün analoq-sistemlər və ya əvvəlki təcrübələr əsasında əldə edilmiş statistik informasiyalardan istifadə etmək olar. Ancaq təcrübədə çox vaxt ekspert qiymətləndirilməsi metodundan istifadə edilir. Çəki vuruqlarının müəyyən edilməsi üçün modifikasiya edilmiş ənənəvi metodlardan başqa «nisbi ekvivalent dəyişikliklər» metodu, həmçinin «son hədd və nominal qiymətlər» metodu da yaxşı nəticələr verir və bu metodlar üçün təxmini düstürlər almaq mümkündür.

Nəzərdən keçirilən metod dəstləri AKG-lərinin səviyyələri üzrə formalaşdırılmasını təmin edir. Onların aqreqat səviyyəsindən olan müxtəlif cinsli KG-ləri içərisində ÜPK-lərinin əsaslandırılması üçün istifadə edilməsi zamanı konkret KG sistemi üçün 2 və 3-cü fərziyyələrin münasibliyinə daha çox diqqət vermək lazımdır.

Ölçmə şkalalarının qeyri-metrik struktura (münasibət, qayda və s.) malik olması halı üçün qərar qəbulu üzrə bir sıra yeni, o cümlədən, ÜKG-lərinin formalaşdırılmasına aidiyyəti olmayan metodlar işlənilib hazırlanmışdır.

#### 4.5.6.

#### **GÖSTƏRİCİLƏRİN STATİSTİK QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ. ASILILIQLARIN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ. EKONOMETRKA**

Hazırkı dövrdə özünə statistik təhlil və iqtisadi xarakteristikaların modelləşdirilməsi imkanlarını daxil edən çoxsaylı tətbiqi proqramlar mövcuddur. Buna baxmayaraq, onlardan ən çox istifadə edilənləri aşağıdakılardır [7]:

- seçimin və zaman sıralarının işlənməsinin statistik vasitələri;
- xətti və qeyri-xətti reqressiya modelləri;
- trend və mövsümlilik modelləri;
- xüsusi ekonometrik metodlar;
- verilənlərin statistik təhlili üçün onların toplanması, işlənməsi və təqdim edilməsinin qurulmuş vasitələri.

Kəmiyyət təhlilinin sürətlə inkişaf edən statistik metodları maliyyə bazarlarının öyrənilməsinin rahat üsuludur. Onlardan istifadə edilməsi prosesi çox halda çıxış verilənlərinin kifayət qədər yüksək keyfiyyətə malik olmaması ilə ləngiyir. Ekonometrika - real iqtisadi hadisələrin kəmiyyət təhlili [7] haqqında elm kimi, nəticələrin əldə edilməsi ilə əlaqədar olan nəzəriyyə və müşahidələrin müasir inkişafına əsaslanır. Ekonometrikanın məqsədi – iqtisadi qanunauyğunluqların empirik nəticələrinin əldə edilməsidir. Bu mənada ekonometrika özündə kontrolling vasitələrindən birini əks etdirir. O, birinci növbədə, marjanın bazar kalkulyasiyası metodunun tək cəri və keçmiş zamanlar üçün yox, həm də gələcək üçün proqnoz hesablanması şəklində tətbiq edilməsi zamanı bazar tendensiyalarının və qiymətlərin müəyyən edilməsi üçün istifadə edilə bilər. İkincisi, ekonometrik modellər hesabları idarə etmək, onlar (müxbir, cari, müştəri) üzrə qalıqların dəyişmə tendensiyalarını müəyyən etmək üçün istinad nöqtəsi kimi çıxış edə bilər. Üçüncüsü, bazarların pronozlaşdırılması zamanı ekonometrik modellər kompleks inkişaf proqramlarının formalaşdırılması və orta müddətli maliyyə planlarının qurulması üçün köməklik göstərə bilər.

Bununla əlaqədar, xaricdə göstərilən metodlara aşağıdakı yanaşma xarakterikdir: inkişaf tendensiyalarının nisbətən qabaqcadan söylənilə bilməsi şəraitində ekonometrik və imitasiya modelləri kifayət qədər yaxşı köməklik göstərə bilər. Rusiya iqtisadiyyatında stabilləşmə üzrə tendensiya-

nın saxlanması şərti ilə bu modellər bizdə də istifadə edilə bilər.

Eyni zamanda ekonometrikanın imkanlarını hədən artıq böyütmək lazım deyildir. Ənənəvi ekonometrika analitik model qurulmasını, verilənlərin yığılmasını, müvafiq qiymətləndirmə metodunun seçilməsini daha sonra isə modelin qiymətləndirilməsini göstəriş verir. Təsvir edilmiş metod fizikada kifayət qədər yaxşı işləyir, ancaq bu metod zaman sıralarının həcmələrinin məhdud olması üzündən iqtisadiyyatda hər zaman tətbiq edilə bilmir. Ən yaxşı halda yalnız ona ümid bəsləmək olar ki, model ədalətli dərəcədə lokal olacaqdır [7].

Ekonometrika metodunun mahiyyəti giriş və çıxış dəyişənlərinin qarşılıqlı əlaqələrini müəyyən edən əlaqələr sisteminin fiksasiya edilməsindən ibarətdir. Ekonometrikadan istifadə zamanı baza sualı – təhlil mərkəzinin düzgün seçilməsi əsas amil kimi çıxış edir. Yerdə qalan modellər, lazımı verilənlər və qiymətləndirmə metodu bu amildən asılıdır.

Modellər ikili dəyərə malikdirlər. Bir tərəfdən, onlar əldə edilən nəticələri və mövcud asılılıqları izah edirlər, lakin bu məlumatlar məhdud maraq kəsb edirlər. Digər tərəfdən, modellər proqnozlaşdırmanın əsası kimi çıxış edirlər. Bu zaman çıxış verilənləri kimi xarici mühitin və qiymətləndirilən obyektin (müəssisə, bölmə) inkişaf ssenarisi çıxış edir. Proqnozlaşdırmanın kompleks modelində balans tənliklərindən, xarici məhdudiyətlərdən (normativlər), iqtisadi amillər arasındakı asılılıqların müəyyən edilməsi, həmçinin fiksə edilmiş və planlaşdırılmış tədbirlər (müqavilələr, razılaşmalar) haqqında verilənlərdən istifadə edilir.

## **MALİYYƏ PROQNOZLARI ÜÇÜN NEYRON ŞƏBƏKƏLƏRİNDƏN İSTİFADƏ EDİLMƏSİ**

Neyron şəbəkəsi özündə eynicinsli (və nisbətən sadə) proseslər elementlərindən – neyronlardan təşkil olunmuş çoxqatlı şəbəkə strukturunu əks etdirir. Öz aralarında mürəkkəb aralıq bağlantıları topologiyası ilə əlaqədar olan neyronlar qatlar (bir qayda olaraq iki-üç qat) halında qruplaşdırılır və bu qatlar arasında giriş və çıxış qatları fərqləndirilir. Proqnozlaşdırma üçün tətbiq edilən neyron şəbəkələrində giriş qatının neyronları situasiyanın parametrləri haqqında informasiyanı qəbul edir, çıxış qatının neyronları isə bu situasiyaya mümkün reaksiya haqqında signal verir. İstehsal istismarından öncə neyron şəbəkəsi xüsusi qurulma – öyrədilmə mərhələsini keçir. Bir qayda olaraq, şəbəkəyə böyük həcmdə əvvəlcədən hazırlanmış nümunələr verilir və bu nümunələrin hər biri üçün şəbəkənin tələb olunan reaksiyası məlum olur. Əgər şəbəkə növbəti nümunəyə qeyri-adekvat reaksiya verirsə, yeni çıxış qatının vəziyyəti verilmiş formadan fərqlənsə, səhvlərin minimumlaşdırılması şəbəkənin daxili strukturunda bir sıra modifikasiyalar edilir (çox vaxt əlaqələrin çəkilişi korreksiya edilir). Müəyyən öyrədilmə dövründən sonra şəbəkə müvafiq minimum məcmu səhv vəziyyətə çatır.

Kommersiya tətbiqində neyron şəbəkələri, bir qayda olaraq, proqram paketləri, fərdi kompüterlər üçün akselektor-plataları, neyromikrosxem, həmçinin ixtisaslaşdırılmış neyrokompüterlər şəklində təqdim olunur. Əksər əlavələr üçün sadə proqram paketi kifayət edir.

Neyron şəbəkələrinin əsas üstünlükləri aşağıdakılardan ibarətdir.

1. Neyron şəbəkələrinin daha dəyərli xüsusiyyətləri – situasiyanın inkişaf qanunauyğunluqlarının və giriş və çıxış verilənləri arasında hər hansı asılılığın məlum olmadığı hal-

larda çoxsaylı nümunələr əsasında öyrənmək qabiliyyəti. Belə hallarda (bunlara maliyyə təhlili məsələlərinin 80%-ni aid etmək olar) həm ənənəvi riyazi metodlar, həm də ekspert sistemləri aciz qalırlar.

2. Neyron şəbəkələri natamam, təhrif olunmuş, qeyri-müəyyən və daxili ziddiyyətli giriş informasiyalarına istinad edərək məsələləri müvəffəqiyyətlə həll etmək qabiliyyətinə malikdirlər.

3. Öyrədilmiş neyron şəbəkəsi qeyri-peşəkar istifadəçi tərəfindəndən də istismar edilə bilər.

4. Neyroşəbəkə paketləri verilənlər bazalarına, elektron poçtuna çox asanlıqla qoşulmağa və verilənlərin daxil edilməsi və ilkin işlənməsi prosesini avtomatlaşdırmağa imkan verir.

5. Neyron şəbəkələrinə məxsus olan daxili paralellik neyrosistemin imkanlarını praktiki olaraq məhdudiyətsiz olaraq artırmağa imkan verir. Sadə bir pakətdən başlayaraq, sonradan daha peşəkar versiyaya və ya əvvəl yaradılmış proqram təminatının tam varisi olan ixtisaslaşdırılmış neyrokompüterə keçmək olar.

Neyron şəbəkələri haqqında maliyyə əməliyyatlarının peşəkar alətləri kimi ciddi olaraq 1980-ci illərin sonlarından danışmağa başlamışlar [19]. Mikroprosessorların və çox böyük inteqral sxemlərinin yaranması ilə daha güclü neyron şəbəkələrinin qurulması üçün texniki imkan formalaşdı. Xüsusi öyrətmə alqoritmlərinin köməyiylə qurulan neyron şəbəkələri qeyri-müəyyən, natamam və ziddiyyətli daxili verilənlər dəsti içərisindən əvvəl təqdim olunan nümunələrin tanınmasını nümayiş etdirirdilər. Eyni zamanda başa düşmək lazımdır ki, neyron şəbəkəsinin öyrədilməsi və yenidən qurulması mütəxəssislərdən yüksək ixtisaslılıq tələb edir.

Neyron şəbəkələri, bankirlərin, biznesmenlərin və hərbiçilərin onların bu gün tətbiq etdikləri formada anlaşılmaq məlumatları verən «qara qutu» yox, seriya ilə buraxılan proqram paketləri və çoxprosessorlu sistemlər, məsələn, valyu-

ta məzənnələrinin təəddüdlərinin təhlili və qısamüddətli proqnozlaşdırılması üçün buraxılan proqram paketləridir. Onlar əsasən birja iflaslarının proqnozlaşdırılmasından çox (elə onlar üçün də), aparıcı dünya birjalarında valyuta katirovkalarının gündəlik, saatlıq, çox vaxt isə dəqiqlik korreksiyası üzrə nəhəng həcmli rutin (hərəkətsiz) və həddən artıq məsuliyyətli işlərin yerinə yetirilməsi üçün istifadə edilir.

Neyrokompüterin köməyiylə həll edilən əsas maliyyə məsələlərinə aşağıdakıları aid etmək olar:

- zaman sıralarının işlənməsi üzrə neyroşəbəkə sistemləri əsasında valyuta məzənnələrinin proqnozlaşdırılması;
- bank fəaliyyətinin sığortalanması;
- neyroşəbəkə tanıma sistemi əsasında iflasların proqnozlaşdırılması;
- müəssisələrin istiqraz və səhmlərinin məzənnələrinin həmin müəssisələrə sərmayə qoyulması məqsədilə müəyyən edilməsi;
- neyron şəbəkələrinin birja fəaliyyəti məsələləri üzrə tətbiq edilməsi;
- innovasiya layihələrinin maliyyələşdirilməsinin iqtisadi effektivliyinin proqnozlaşdırılması və s.

Bu gün neyron şəbəkələr ideyasını reallaşdıran proqram məhsulları üzrə təkliflər dəsti, o cümlədən qərar qəbulunun dəstəklənməsinin inteqrasiya etmiş sistemlərinə müvafiq əlavələrin qoyulması da daxil olmaqla, kifayət qədər genişdir.

Hazırkı dövrdə alqoritmlərin element bazasına (neyroçiplər, neyroplatalar və neyrokompüterlər) keçirilməsi üzrə aparılan işlər sürətli fəaliyyəti mühüm dərəcədə artırmalı və bununla da, göstərilən vasitələrin qərar qəbulu (hər şeydən əvvəl, operativ və taktiki), o cümlədən maliyyə əməliyyatları və kontrolling məsələləri üzrə tətbiqinin genişlənməsini stimullaşdırmalıdır.

Amma hələlik neyroalqoritmlərin tətbiqi maliyyə sistemlərinə daxil edilməsi üzrə imkanlar kiçikdir: onlar əv-



vəlcədən keyfiyyətli öyrədilmə tələb edən məsələnin ayrı-ayrı hissələrinə (çəklərin tanınması, birjalarda valyuta məzənnələrinin proqnozu) oriyentasiya edir. Nisbətən sadə, misal üçün fiksə edilmiş struktura və çəkilərə malik olan neyroşəbəkələrin tətbiqinin daha uğurlu olacağı gözlənilir.

#### 4.5.8.

#### QEYRİ-SƏLİS MƏNTİQDƏN İSTİFADƏ

Qərbdə məişət videokameralarından tutmuş, silahlanma sistemində qədər onlarla məmulatın istehsalında istifadə edilən müasir elmin güclü və zərif alət olan qeyri-səlis məntiq (ingiliscə fuzzy logic) son vaxtlara qədər bizə parktiki olaraq məlum deyildi.

«Doğru» və «Yalan», «hə» və «yox», «sıfır» və «bir» kimi dəqiq və müəyyən anlayışlarla əməliyyat aparan ənənəvi formal məntiqdən fərqli olaraq, qeyri-səlis məntiq bir sıra (kəsilməz və diskret) diapozonlarda olan qiymətlərlə iş aparır. Elementlərin verilmiş çoxluğa məxsusluğu funksiyası da həmçinin özündə «məxsusdur-məxsus deyildir» kimi sərt astananı yox, sıfırdan birə qədər olan bütün qiymətlərdən keçən, sürüşən asılılığı (subyektiv ehtimalı) nəzərdə tutur. Aydın ki, belə maddi qiymətlərlə əməliyyat aparmaq ikili qiymətlərə nisbətən əhəmiyyətli dərəcədə çətinləşdirir, ancaq bunun üçün tutarlı səbəb vardır. Gündəlik həyatın bir çox anlayışları ənənəvi binar məntiq çərçivəsinə sığışmır. «Yaxşı» mənəfət «orta» mənəfətdən nə ilə fərqlənir? Adları çəkilən anlayışları konkret rəqəmlər çərçivəsinə salmaq cəhdləri, ya predmet sahəsini kobudlaşdırır, ya da məsələlərin həllini həddən artıq çətinləşdirir. Qeyri-səlis məntiq belə situasiyalarda daha zərif həll qaydasını nəzərdə tutur. Siz əvvəlcə ehtimal funksiyaları kimi müəyyən bölüşdürmə funksiyasının hər hansı keyfiyyət anlayışını («böyük», «yaxşı», «ağıllı», «məşhur») təsvir edirsiniz, sonra isə onun «qeyri-

səlis» təbiəti haqqında narahat olmayaraq ondan dəqiq kimi istifadə edirsiniz. Qeyri-səlis məntiq nəzəriyyəsi belə kəmiyyətlər üzərində bütün məntiq əməliyyatları spektrini – birləşmə, kəsişmə, inkar və s. yerinə yetirməyə imkan verir. Bundan başqa, məşhur FAT (Fuzzy Approximation Theorem) teoreminə görə, istənilən riyazi sistem qeyri-səlis məntiqə əsaslanan sistemə aproksimasiya edilə bilər.

Qeyri-səlis çoxluqlar nəzəriyyəsi aparatı onun texniki sistemlərin idarə edilməsi sistemlərində və seçkilərin nəticələrinin proqnozlaşdırılması zamanı tətbiq edilməsinin çox ümidverici imkanlarını nümayiş etdirdi. Qeyri-səlis məntiq yeni bazarların təhlili, birja oyununda, siyasi reytinglərin qiymətləndirilməsində, optimal qiymət strategiyasının seçilməsində və s. də istifadə edilir. Onun kütləvi tətbiqinin kommersiya sistemləri də yaranmışdır. Onlar arasında ən güclü və məşhuru CubiCalc paketidir.

CubiCalc paketi özündə faktiki olaraq müəyyən ekspert sistemini əks etdirir və burada istifadəçi «əgər ..., onda...» tipli qayda dəstləri verir, sistem isə bunların əsasında cari situasiyanın parametrlərinə adekvat reaksiya verməyə çalışır. Fərq ondan ibarətdir ki, daxil edilən qaydalar qeyri-səlis kəmiyyətlərə malik olur. CubiCalc-ın əsasında duran qeyri-səlis məntiq aparatı bu anlayışlarla dəqiq kəmiyyətlə olduğu kimi əməliyyat aparmağa və çıxış verilənlərinin qeyri-müəyyən və qeyri-səlis təbiəti barəsində narahat olmayaraq onların əsasında bütöv məntiq sistemlərini qurmağa imkan verir.

Neyroşəbəkə, qeyri-səlis və genetik alqoritmlərin geniş maliyyə məsələləri sinfi, o cümlədən bank əməliyyatları (proqnozlaşdırma, ekspert tədqiqatları, çantanın idarə edilməsi) üzrə tətbiq edilə bilməsi cəhətindən müfəssəl öyrənilməyə və istifadə edilməyə layiq olan perspektiv kimi qiymətləndirilir.

#### 4.6. İNFORMASIYANIN TƏQDİM EDİLMƏSİ. MENEJERLƏRİN İSTİFADƏÇİ İNTERFEYSİ

QQTS-nin istifadəçi interfeysinə qarşı yüksək tələblər irəli sürülür, o cümlədən:

- istifadəçi interfeysinin ikisəviyyəli sxem üzrə təşkil edilməsi: avtomatik və interaktiv-tədqiqat rejimlərində iş;
- son istifadəçinin tam rus dilli mühiti;
- dostcasına qrafik (pəncərə tipli) istifadəçi interfeysi;
- pəncərənin hər bir istifadəçisi üçün və hər bir struktur elementi, o cümlədən funksional əlamət üzrə asan əldə olunan çoxsəviyyəli kömək və öyrənmə sisteminin mövcud olması;
- çıxış verilənlərinin və emal nəticələrinin qrafik interpretasiyasının geniş tətbiqi;
- çoxlu sayda müxtəlifcinsli ikiölçülü və üçölçülü qrafoanalitik obyektlərin və ixtisaslaşdırılmış analitik qrafiklərin, həmçinin geoinformasiya sistemlərinin tətbiq edilməsi;
- istifadəçiyə ekran formalarını və qrafik interfeys elementlərini qurmaq imkanının təqdim edilməsi;
- istifadəçi interfeysi səviyyəsində əməliyyat sistemlərinin əlavələri ilə inteqrasiyalılıq;
- istifadəçilərin qanunsuz və icazəsiz fəaliyyətlərindən müdafiə sistemi proqramlarında tətbiq edilmə;
- təhlükəsizlik tədbirlərinin artırılması, reqlamentləşdirilmiş giriş və parol sistemlərindən mütləq istifadə;
- istifadəçi interfeysi obyektlərinin daşına bilməsi.

Bu zaman yardım sisteminin əlverişliliyi və QQTS ilə iş imkalarının öyrədilməsi, o cümlədən hipermətdən potensial istifadə olunması da xüsusi rol oynayır. QQTS-nin xüsusiyyətlərinə uyğun olaraq, çoxsəviyyəli və çoxaspektli, o cümlədən sistemli, riyazi-statistik, iqtisadi-statistik, ekspert yardımının reallaşdırılması mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Qərar qəbul edən şəxs tərəfindən situasiyanın dərk edilməsinin vacib amili çevik və istifadəçi tərəfindən tənzimlənən qrafiki, o cümlədən geoinformasiya interfeysindən istifadə edilməsidir. Çıxış verilənlərinin və emal nəticələrinin qrafiki təqdim edilməsi – analitik sistemin ayrılmaz hissəsidir. Demək olar ki, qərar qəbulunun dəstəklənməsi sistemin effektivliyi çox halda qrafiki hissənin icra edilməsinin təminatından, əlverişliliyin-dən və əyaniliyindən asılı olur. Verilənlərin qrafiki təqdim edilməsi zamanı istifadəçiyə verilənlərin qrafiki məcmusu içərisindən elementlərdən birinin rəng, qalın xətt, xüsusi marker və s. ilə seçilməsinə və ayrılmasına imkan vermək xüsusilə vacibdir. Elementin seçilməsi və ayrılması, həm manipulyatorun köməyiylə (məsələn, «siçan»), həm də istifadəçi menyusunun xüsusi tələbinin işlənməsi yolu ilə həyata keçirilə bilər.

Sistem çoxlu miqdarda müxtəlif cinsli ikiölçülü və üçölçülü qrafoanalitik elementlərin və ixtisaslaşdırılmış analitik qrafiklərin olmasını nəzərdə tutmalıdır. İxtisaslaşdırılmış analitik qrafiklərə ikiölçülü və üçölçülü xətti, simvol qrafikləri, dairəvi və kvantil diaqramlar, histoqramlar, dövriqramlar və çoxölçülü spektrlər, korrelyasiya sahələri, kublar və s. aid edilə bilər. Təqdimat, misal üçün, lent qrafikasının, təsvirin qrafiki animasiyası, həmçinin verilənlərin interaktiv qrafiki təhlili imkanının olması da arzu olunandır.

Geoinformasiya sistemi – bölüşdürülmüş obyektlərin maliyyə-iqtisadi vəziyyətinin və başqa məsələlərin təhlilinin ayrılmaz hissəsidir ki, burada analitik informasiyanın coğrafi mühit (region, şəhər və s.) fonunda təqdim edilməsi qərar qəbulunun dəstəklənməsinin vacib komponenti kimi çıxış edir. Hesabatların coğrafi informasiya ilə əlaqələndirilməsini həyata keçirməyə imkan verən informasiya «qatlarından» və «qaynar» açarlardan istifadəni nəzərdə tutan çoxölçülü qrafiki və geoinformasiya sistemlərinin mövcud olması da arzu ediləndir.

Təbii ki, sistem özünə hesabatların tənzimlənən generatorunu daxil etməlidir. Yaxşı olardı ki, hesabatların istifadəçi tərəfindən seçilmiş forma üzrə təhlilin nəticələri əsasında avtomatik formalaşdırılması mümkün olsun.

#### 4.7. RƏHBƏRİN İNFORMASIYA SİSTEMİ

Biznesdə qərar qəbulunun dəstəklənməsi üzrə müasir informasiya sistemlərində rəhbərin informasiya sistemi (Executive Information System - EIS) xüsusi statusa malikdir. Oriyentasiyanın özü rəhbərin informasiya sistemində (RIS) qarşı irəli sürülən tələbləri əvvəlcədən müəyyən edir. Birincisi, o, öz istifadəçisinə qarşı minimum dərəcədə tələbkar olmalıdır. İkincisi, RIS-nin müəssisənin yuxarı rəhbərliyi tərəfindən formalaşdırılan yeni məsələlərlə əlaqədar tez bir zamanda şəklinin dəyişdirilməsi mümkün olmalıdır. Üçüncüsü, sistemin istifadə interfeysi əlavə izahatlar olmadan anlaşılıq olmalı və rəhbərliyə tanış olan terminlər əsasında qurulmalıdır.

Bu, heç də bütün rəhbərlərin yazılı ünsiyyət üsulundan əl çəkmədiyi və yeni alətlərə keçidin ciddi psixoloji problem olduğu Rusiyada xüsusilə mürəkkəbdir. Buna görə də, Rusiya üçün rəhbərin informasiya sistemi sözsüz artıqlığa və operativ hesabatın hazırlanması üzrə inkişaf etmiş imkanlara malik olmalıdır.

RIS rəhbərin müəssisədəki situasianyı daha adekvat əks etdirən cari verilənlərə operativ çıxış əldə etməsinə istiqamətlənir. Yuxarı rəhbərliyə və qərar qəbul edən məsul şəxslərə təqdim edilmək üçün göstərilən informasiya əvvəlcədən işlənməli və əlavə operativ dəqiqləşdirilməni nəzərdə tutan aqreqatlaşdırılmış şəkildə təqdim edilməlidir. İstifadədə sadə, genişləndirilmiş funksionallığa malik olan,

nümunəvi qaydalar üzrə qurulan dialoq interfeysi nəzarət edilən göstəricilərin geniş dəsti üzrə, o cümlədən plan qaydalarına müvafiq olaraq verilənləri nəzərdən keçirməyə imkan verir. Bu zaman situasiyadan asılı olaraq, misal üçün, müəssisənin ştatlı işi və onun işinin və bazardakı vəziyyətinin plan qaydalarına uyğunluğu şəraitində göstəricilərin sayı həddən artıq məhdud ola bilər. Eyni zamanda dərinlən təhlil və tədqiqat tələb edən situasiyalarda rəhbər çoxaspektli verilənlərdən istifadə, təhlilin hamarlığının operativ əvəzlənməsi imkanı, metaverilənlərin qurulmuş modelinə uyğun olaraq verilənlərin «deşilməsi» (drill down) mexanizmi əsasında təhlil üfiqini genişləndirə bilər.

İstifadəçi interfeysi yuxarıda təsvir edilmiş imkanların tətbiq edilməsi üçün konkret sistem üçün nümunəvi interpretasiyalara malik olan düymələr dəsti vasitəsilə reallaşdırılır. Ekranı və ya sərt diskdə təqdim edilmiş qrafik və cədvəllərin verilmiş konkret rəhbər üçün adət edilmiş rəng qammasına uyğunlaşdırıla bilən nümunəvi şəkildə rənglənməsi böyük əhəmiyyətə malikdir.

Yuxarıda təsvir edilmiş imkanlar rəhbərə aşağıdakılarda kömək edir:

- rəhbər nöqtəyi-nəzərindən məhz verilmiş an üçün əhəmiyyətli olan biznesin əsas komponentləri üzrə mərkəzləşmək;
  - analitiklər tərəfindən təqdim edilmiş fikri yox, öz şəxsi nöqtəyi-nəzərini formalaşdırmaq;
  - maliyyə, heyət, təşkilatı struktur və ya istehsalın vəziyyətindən ibarət olmasından asılı olmayaraq, idarəetmə fəaliyyətinin müxtəlif kəsilmələrini təhlil etmək;
  - situasianyı daha tam və operativ təsvir etmək, strateji cəhətdən əsaslandırılmış qərarlar qəbul etmək.
- Belə sistemin əsas üstünlükləri:
- bütün istifadəçilər üçün vahid olan və tarixi və operativ verilənlər əsasında qurulan informasiya sistemi əsasında

idarəetmə üçün mərkəzləşdirilmiş informasiyanın əldə edilməsi;

- RİS-nin, həm daxili, həm də xarici mənbələrdən olan sistemləşdirilmiş informasiyadan istifadə edilməsi yolu ilə biznesin rəqabət şəraitlərinin təhlilinə oriyentasiya etməsi;
- rahatlıq və istifadəçilərin və ya istifadəçi qruplarının fərdi vərdişlərinə adaptasiya;
- informasiyanın, o cümlədən qrafik və çoxpəncərəli təqdim edilməsinin mütərəqqi vasitələrindən istifadə edilməsi;
- təşkilatın idarə edilməsi, aktual informasiyada istifadə edilməsinin keyfiyyətinin, mobilliyinin və operativliyinin yüksəldilməsi üçün informasiyanın hazırlanması zamanı vaxta qənaət.

Rəhbərin informasiya sistemləri hazırki dövrdə Rusiya informasiya sis-temləri bazarının bir sıra firmaları tərəfindən təqdim olunur. Belə sistemlərin elementləri son dövrlərdə rus firmaları tərəfindən də işlənib hazırlanır.

#### 4.8. KONTROLLINQ MƏSƏLƏLƏRİNİN HƏLLİ ÜÇÜN İNFORMASIYA SİSTEMLƏRİ

Son onillikdə qərar qəbuluna hazırlıq üçün informasiya sistemləri geniş inkişaf tapmışdır. Rusiya bazarında mövcud olan kompleks informasiya sis-temlərini iki yerə bölmək olar: xarici – SAP AG kompaniyasında R/3, SAS System İnstitute kompaniyasında SAS System, Oracle kompaniyasında Oracle Express və milli – «Qalaktika» kompaniyasında «Qalaktika», «İNFOSOFT» kompaniyasında «Flaqman», «Müştəri-server texnologiya-ları» kompaniyasında «M-2», «Alaf Conslting and Soft» kompaniyasında «Alef».

Rusiya müəssisələrinin müəssisənin avtomatik idarə edilməsinin MRP (Material Requirements Planning), MRP II (Manufactory Resource Planning) və ERP (Enterprise Requirements Planning) sinif inteqrasiyalı sistemlərinə qarşı maraqları əhəmiyyətli dərəcədə artmışdır.

Bu sistemlər aşağıdakılara imkan yaradırlar:

- müəssisənin idarə edilməsi üçün vacib olan informasiyanın müxtəlif sistem və mənbələrdən toplanmasının tam avtomatlaşdırılmasına, bu işə firmadaxili kommunikasiyanı yaxşılaşdırmağa və sürətləndirməyə imkan yaradır;
- əldə edilən nəticələri aqreqatlaşdıraraq və onları idarəetmə informasiyasına çevirərək, operativ verilənlərin ümumi axınının süzgəcdən keçirilməsi və təhlili, yəni istənilən anda onlar (sistemlər) müəssisədə uğurun/uğursuzluğun böhran amillərinin tendensiyaları haqqında xəbədar ola bilirlər;
- sistemin istənilən informasiyasına ani çıxış əldə edilməsinə, bu işə inkişaf etmiş kommunikasiya vasitələri olmadan mümkün deyildir;
- işin çoxistifadəçili, o cümlədən mərkəzləşdirilməmiş istifadə rejiminin təmin edilməsinə.

Sistemlərdə texniki obyektlərin tənzimlənmənin təşkilati-iqtisadi parametrləri üzrə avtomatik generasiyası nəzərə alınır, yəni mütəxəssislər cəlb edilmədən sistemin funksional aspektlərinin genişləndirilməsi mümkündür. Verilənlərin toplanmasının mövcud fərdi tənzimləmə imkanına malik olan proqramları əlavə proqram vasitələrinin yaradılması zərurətini aradan qaldırır.

Ancaq, ERP sinif tammiqyaslı proqram kompleksinin tətbiqi uzun, bahalı və zəhmətli prosesdir.

#### 4.8.1. MÜASİR BAZARIN LİDERLƏRİ

Firma haqqında mövcud informasiya materialları və ədəbiyyat mənbələri əsasında xarici və rus istehsallarının bir sıra müqayisəli xarakteristikaları

Müqayisə parametrləri	R/3 (SAP AG)	SAS System (SAS Inst.)	Oracle Express	«Qalaktika»	«M -2»
Sistem tərəfindən həll məsələlər	Müəssisə bekofofinin kompleks avtomatlaşdırılması	Analitik əlavələrin işlənilib hazırlanması mühiti	İdarəetmə və analitik sistemlərin işlənilib hazırlanması mühiti	Müəssisənin kompleks avtomatlaşdırılması	Orta və iri müəssisələrin kompleks avtomatlaşdırılması
Məsələlərin maliyyə-iqtisadi qoyuluşunun metodik işlənməsi	Bek-ofis qərarlarının kompleksləşdirilməsi əsasında praktiki məsələlərə adaptasiyanın yüksək səviyyəsi	Ayrıca xüsusi məsələlər	Ayrıca xüsusi məsələlər işlənilib hazırlana bilər	Praktiki məsələlərə adaptasiyanın kafi səviyyəsi	Praktiki məsələlərə adaptasiyanın kafi səviyyəsi
Strateji kontrollinq: məqsədlərin formalaşdırılması məqsədlərə nail olma marketing	İnkişaf ssenariləri üzrə «nə...», «əgər...» tipli modelləşdirmə sistemi	Ayrıca məsələlərin reallaşdırılmasına yol verilir	Ayrıca məsələlərin reallaşdırılması mümkündür	Müəssisənin idarə edilməsi məsələlərinə qeyri-ənənvi yanaşma çərçivəsində reallaşdırma. İnkişaf ssenariləri üzrə modelləşdirmə	İnkişaf ssenariləri üzrə modelləşdirmə mümkündür

				sistemlərinin olması	
Operativ kontrollinq: - maliyyə; - vəsaitlərin yerləşdirilməsi; - fond və ehtiyatlar; - filialların fəalliyəti	Konkret təbiiqlərə uyğunlaşır. Banklar üçün modifikasiyaları yaradılmışdır	Reallaşdırıla bilər. Əlavələrin işlənilib hazırlanması tələb olunur	Məsələnin ayrı-ayrı hissələri reallaşdırıla bilər	Konkret reallaşmaya uyğunlaşmaq	Konkret reallaşmaya uyğunlaşmaq
Əməliyyat sistemləri	Geniş seçim	Geniş seçim	Geniş seçim	Geniş seçim	Geniş seçim
Bele layihələrin reallaşdırılması: - Rusiyada; - xaricdə	Xaricdə və Rusiyada	Xaricdə komponentləri vardır	Xaricdə	Rusiyada (rus analoqu - R/3 (SAP AG))	Rusiyada
Bazarda nüfuz	Dünya bazarında çox yüksəkdir	Dünya bazarında kifayət qədər yüksəkdir	Dünya bazarında yüksəkdir	Rusiya bazarında çox yüksəkdir	Rusiya bazarında yüksəkdir
Rəhbərin informasiya sisteminin olması	Mövcuddür	Mövcuddür	Mövcuddür	Mövcuddür	Mövcud deyil
Təhsil siyasəti	Təhsil mərkəzləri	Xaricdə təhsil mərkəzləri	Xaricdə təhsil mərkəzləri	Təhsil mərkəzləri	Təhsil mərkəzləri
Müqayisə parametrləri	R/3 (SAP AG)	SAS System (SAS Inst.)	Oracle Express	«Qalaktika»	«M -2»
Rus dilində sənədlərin olması	Seçmə üzrə mövcuddür	Fraqmentar olaraq mövcuddür	Mövcud deyil	Mövcuddür	Mövcuddür



		uddur			
Açıqlıq	Təmin edilmişdir	Təmin edilmişdir	Təmin edilmişdir	Təmin edilmişdir	Təmin edilmişdir
Miqyaslılıq	Dəstəklənir	Dəstəklənir	Dəstəklənir	Dəstəklənir	Dəstəklənir
Standartlaşma	Dəstəklənir	Dəstəklənir	Dəstəklənir	Dəstəklənir	Dəstəklənir
Müdafiə	Dəstəklənir	Dəstəklənir	Dəstəklənir	Dəstəklənir	Dəstəklənir
İnterfeyslərin təşkilatın informasiya sistemi ilə uzlaşması	Modul R/3 sisteminə inteqrasiya etmişdir	Mümkündür	Mümkündür	Mümkündür	Mümkündür
Informasiya anbarının reallaşdırılmasının mümkünlüyü	Mövcuddur	Mövcuddur	Mövcuddur	Yol veriləndir	Yol veriləndir
Texniki vasitələrə qarşı tələb	«Müştəri-server» texnologiyası üzrə geniş vasitələr dəsti	«Müştəri-server» texnologiyası üzrə geniş vasitələr dəsti	«Müştəri-server» texnologiyası üzrə geniş vasitələr dəsti	«Müştəri-server» texnologiyası üzrə geniş vasitələr dəsti	«Müştəri-server» texnologiyası üzrə geniş vasitələr dəsti
Analitik imkanlar: - planlaşdırma; - modelləşdirmə; - optimallaşdırma; - proqnozlaşdırma	İdarəetmə və maliyyə məsələlərinə oriyentasiya edən analitik əlavələrin geniş seçimi	Qurulmuş analitik əlavələrin geniş seçimi	Analitik əlavələrin geniş seçimi (statistik və optimallaşdırma metodlarının seçilməsi üzrə məhdudiyət)	İdarəetmə və maliyyə məsələlərinə oriyentasiya edən analitik əlavələrin geniş seçimi	Analitik əlavələrin geniş seçimi

Informasiya imkanları: - çıxış; - idarəetmə; - saxlama; - təhlil; - təqdim etmə	Tam-miqyaslı informasiya imkanları. Son istehlakçı üçün qurulma və adaptasiya vasitələri. Informasiya arxivi. Təqdimat vasitələri	Tam-miqyaslı informasiya imkanları. Qurulma və adaptasiya vasitələri. Informasiya arxivi. Təqdimat vasitələri	Tam-miqyaslı informasiya imkanları. Qurulma və adaptasiya vasitələri. Informasiya arxivi. Təqdimat vasitələri	Kifayət qədər tam-miqyaslı informasiya imkanları. Son istehlakçı üçün qurulma və adaptasiya vasitələri	Kifayət qədər tam-miqyaslı informasiya imkanları. Son istehlakçı üçün qurulma və adaptasiya vasitələri
İntellektualılıq	Çox yüksək səviyyə	Çox yüksək səviyyə	Çox yüksək səviyyə	Yüksək səviyyə	Yüksək səviyyə

cədvəl 4.3-də təqdim edilmişdir. Bu cədvəldə təqdim edilən verilənlərin təhlili o nəticəni çıxarmağa imkan verir ki, bu gün kontrollinq məsələləri üzrə ən geniş imkanlara xarici sistemlər içərisində SAP AG firmasının R/3 sistemi, milli firmalar içindəsi isə – «Qalaktika» kompaniyasının «Qalaktika» sistemi və «Müştəri-Server Texnologiyaları» kompaniyasının «M-2» sistemi malikdir. Göstərilən sistemlərin imkanlarını daha dərinədən nəzərdən keçirək [1, 24].

#### 4.8.2. SAP AG FİRMASININ R/3 SİSTEMİNİN KONTROLLİNG SİSTEMİ

Bu gün xarici avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemləri arasında SAP R/3 ən böyük maraq kəsb edir ki, bu da hazırda dünyada bu sistem üzrə 12 min. instalyasiyanın<sup>3</sup> olması ilə təsdiq olunur. R/3 sistemi müxtəlif profilli (ixtisaslı) müəssi-

<sup>3</sup> Kompüter proqramının kompüterdə qurulması

sələr üçün idarəetmə məsələlərinin kompleks həllinə istiqamətlənmişdir. O, özünə nümunəvi məsələlərin həll edilməsini təmin edən universal komponentləri, həmçinin müəssisənin sahələri (məsələn, neft-qaz sahəsi, energetika, ticarət, kimya və yeyinti sənayesi, maşın və cihazqayırma müəssisələri, banklar) üçün spesifik olan problemlərin həll edilməsi üçün ixtisaslaşdırılmış komponentləri daxil edir.

Kontrollinq müəssisədə baş verən bütün proseslərin koordinasiya və optimallaşdırılması üçün zəruridir. Verilənlərə uyğun olaraq o, «xarici hesabatlılıq» və «maliyyələşdirmə» kimi fəaliyyət sahələri ilə sıx bağlıdır. Bu sistemin strukturunun təşkilində də təzahür edir.

R/3 sisteminin universal qarşılıqlı əlaqədə olan komponentləri tərkibinə aşağıdakılar daxildir:

- 1) mühasibatlığı, maliyyə idarəetməsini və kontrollinqi özünə daxil edən sistemin maliyyə uçotu modullarını;
- 2) layihələrin idarə edilməsi modullarını;
- 3) özünə satışı və bölüşdürməni, tədarükatların idarə edilməsini, istehsal planlaşdırmasını, keyfiyyətin idarə edilməsini daxil edən logistika modullarını;
- 4) heyətin idarə edilməsi sistemini;
- 5) kaguzarlıq və kommunikasiya sistemini;
- 6) rəhbərin informasiya sistemini.

Maliyyə uçotu və kontrollinq ayrı-ayrı komponentlərini daha dərindən nəzərdən keçirək.

Maliyyə uçotu modulları özünə baş kitabı, debitor və kreditorların uçotunu, maliyyə kontrollinqi, əsas vəsaitlərin mühasibat uçotunu, çantanın idarə edilməsini və s. daxil edir.

Kontrollinq modulları təşkilatın mənfəətyönümlü məqsədlərinə nail olunması üzrə idarəetmə uçotu məsələlərinə istiqamətlənmişdir. Kontrollinq aşağıdakı fazalara bölünə bilər: planlaşdırma, monitorinq, hesabatlılıq, tövsiyələrin hazırlanması və informasiyalaşdırma. Bu fazalar aşağıdakı kontrollinq tipləri üzrə tətbiq edilə bilər:

- maliyyə və likvidliyin kontrollinqi;
- məhsul üzrə məsrəflərin kontrollinqi;
- dolayı məsrəflərin kontrollinqi;
- nəticələrin uçotu və müəssisənin kontrollinqi.

Kontrollinq əsas fazaları və onlara uyğun funksiyalar şəkil 4.5-də göstərilmişdir.

R/3 sistemində «Kontrollinq» modulu özündə aşağıdakı məsələlərin həllini təmin edən funksiyaları birləşdirir [23]:

- işlərin yerinə yetirilməsi üçün istehsal resursları istehlakının miqdar və dəyər ifadəsində sənədlərlə əsaslandırılması;
- qənaətliliyə nəzarət;
- qərar qəbulunun dəstəklənməsi.

Kontrollinq və maliyyə mühasibatlığı arasındakı əlaqə «qoşulmuş» sistem formasında həyata keçirilir. Bu işə aşağıdakıları ifadə edir:

- kontrollinq maliyyə mühasibatlığından ayrı olan verilənlər massivinə malikdir;
- ilkin məsrəflərin növləri və gəlir növləri 1:1 nisbətində mühasibat hesablarına aid edilir;
- ilkin məsrəflər və gəlirlər Baş mühasibat kitabından götürülür və əlavə atributlarla təchiz edilir;
- daxili istehsal işləri təkrar məsrəflər şəklində əks etdirilir;
- nəzarət kitabında maliyyə mühasibatlığı verilənlərinin kontrollinq verilənlərinə uyğun gəlməsinin uçotu aparılır.

CO (kontrollinq) modulunun əsasını bir zaman dövrü çərçivəsində məsrəf və/və ya gəlirlərə malik olan obyektlərə istiqamətlənən arxitektura təşkil edir.

Kontrollinq fazası	Kontrollinq funksiyaları
Qərar qəbulunun dəstəklənməsi	
Vəzifələrin müəyyən edilməsi	Proqnozun tərtib edilməsi Planlaşdırma Verilmiş kəmiyyətlər üzrə uçot Nəzarət uçotu mənfəət mənbələrinin təhlili kimi
Həllin axtarılması	Mənfəətin aşağıdakılara münasibətdə uçotu: - gəlirlər; - məsrəflər; - zəif yerlər
Qiymətləndirmə	Məqsədli kəmiyyətlər Büdcə/Smetalar Öncədən planlaşdırma Risklər
	Qərar qəbulu Reallaşdırma
Xarakteristikaların müəyyən edilməsi	Aşağıdakıları müəyyən etmə: - nəzarət edilən kəmiyyətləri; - büdcəyə müvafiqliyi; - əlavə xarakteristikaları Nəzarət
Gözləməyə nəzarət Planlaşdırmaya nəzarət Reallaşdırma nəzarət	«Norma-fakt» müqayisəsi Uzaqlaşmaların (sapmaların) təhlili «Plan-fakt» müqayisəsi

**Şəkil 4.5.** R/3 sistemində kontrollinq faza və funksiyalarının uyğunluğu

Kontrollinq sisteminin R/3 sistemində təşkil edilməsinin əsas müddələri aşağıdakılara gətirilir.

Kontrollinq vahidi üçün məsrəflərin uçotunun məntiqi vahidliyi məsrəf və gəlir növləri üzrə uçot zamanı monitorun ekranında müvafiq məbləğlərin fiksə edilməsi ilə təmin edilir. Verilənlər öz təsnifat kriteriyalarına (balans vahidi və ya biznes-sfera) müvafiq olaraq bölünür. Məsrəf və gəlir növləri üzrə uçot mühasibat hesablarının tutuşdurulmasına istinad edir. O, CO modulunun digər komponentlərinə keçid üçün çıxış məntəqəsi rolunu oynayır.

*Məsrəflərin onların yaranması yerlərinə görə uçotu və işlərin uçotu* dolayı məsrəflərin qeyd edilməsi vasitəsilə həyata keçirilir. Sistemdə çoxlu sayda yenidən hesablama metodları vardır ki, onlar qismən daxil edilmiş verilənlərə və qismən uydurma ehtimallara əsaslanır.

*Məsrəflərin sifariş üzrə uçotu və layihə məsrəflərinin uçotu* tədbirlərə oriyentasiya etməklə həyata keçirilir. Hesablaşma-hesabdan çıxarılma, ya dolayı məsrəflər, ya da əsas kapital üzrə yerinə yetirilir.

*Məsrəflərin proseslər üzrə uçotu* tək cə funksiya və məhsullara yox, proseslərə də nəzarət edilməsini təmin edir. Beləliklə, proses daha bir nəzarət və məsrəflərin onların yaranma yerinə (MY) görə uçotu ilə məsrəflərin məhsullar üzrə uçotu arasında yenidən hesablanması obyektivi kimi çıxış edir.

*Məsrəflərin məhsul üzrə uçotu* məhsulun yaradılmasının iqtisadi aspektlərini fokuslaşdırır. Uçot ədəd (dənə) üzrə və dövrlər üzrə uçotdan ibarətdir.

*Nəticələrin uçotu və bazar seqmentləri üzrə uçot* nəticə mənbələrinin təhlilinə əsaslanır. Bu yolla, məsrəflərin bazar seqmentləri üzrə difrensiyasiyası baş verir.

*Məsrəflərin mənfəətin yaranması yeri üzrə uçotu* hesablaşma prosesinin tərkib hissəsi deyildir. Bu struktur nəticələrin əldə edilməsi üçün bütün vacib təsərrüfat əməliyyatlarını əhatə edir.

Bütün hesablaşma prosesi zamanı məsrəflərin hesablanmasının həyata keçirildiyi dəqiqlikdən asılı olaraq, aşağıdakı proseslər fərqləndirilir:

- faktiki məsrəflərin uçotu/standart məsrəflərin uçotu;
- tam məsrəflərin uçotu/bir hissə məsrəflərin uçotu;
- bir hissə məsrəflərin uçotu və ödənilmə məbləğinin uçotu;
- məsrəflərin dövriyyə üzrə uçot metodu/ümumi məsrəflərin uçot metodu.

Yuxarıda sadalanan proseslər paralel olaraq yerinə yetirilir.

CO modulunun bütün komponentləri hesabatların diaqnoz sistemini və çap olunmuş materialların verilməsi sistemini dəstəkləmək üçün hesabat sisteminin güclü funksiyalarına malikdir. Təhlilin yayılmış növləri üçün standart hesabat formaları mövcuddur ki, bunlar da firma üçün fərdi hesabatlarla tamamlana bilərlər.

Diaqnoz planlaşdırması üçün də bütün obyektlər (məsrəf növləri, məsrəflərin yaranma yeri, sifarişlər, layihələr, proseslər, məsrəf daşıyıcıları, nəticələrin uçot obyektləri, həmçinin mənfəətin yaranması yeri) üzrə çoxsaylı funksiyalar nəzərdə tutulmuşdur.

CO modulunun işinin nəticələrinə rəhbər informasiya sistemi (EİS) vasitəsilə çıxış əldə etmək olar.

#### 4.8.3. KONTROLLINQ İNFORMASIYA DƏSTƏKLƏNMƏSİNİN RUSİYA TƏCRÜBƏSİ

Kontrollinq məsələlərinin həllinin avtomatlaşdırılmasının Rusiya təcrübəsi xarici təcrübə ilə müqayisədə daha genişdir. Eyni zamanda bir sıra işlər xüsusi maraq kəsb edir: «Qalaktika» kompaniyasının «Qalaktika» sistemi və «Müştəri-Sevrvər Texnologiyaları» kompaniyasının «M-2» sistemi. Bu sistemlər üzərində dayanaq [1].

«Qalaktika» korporativ informasiya sistemi daha geniş imkanlara malikdir. Sistem müəssisənin müxtəlif xidmətlərinin avtomatlaşdırılmasına kompleks yanaşmadan istifadə edərək onun idarə edilməsi məsələlərinin həllinə (ənənəvi qeydiyyat-toplayıcı yanaşmadan fərqli olaraq), sənədlərin müxtəlif modulardan ardıcıl keçməsinə, iş üçün zəruri olan modulaların mərhələlər üzrə əldə edilməsi və tətbiqinə istiqamətlənmişdir. Sistemin quruluşunun modulluğu, həm onun ayrı-ayrı tərkib hissələrinin izolə edilmiş şəkildə istifadə edilməsinə, həm də onların ixtiyarı kombinasiyalarına, o cümlədən mövcud proqram məhsullarının inteqrasiyasına yol verir.

Həll etdiyi məsələlərinə görə «Qalaktika» sistemini bir neçə funksional kontura bölmək olar.

*İnzibati idarə konturu* maliyyə və təsərrüfat planlaşdırması, maliyyə təhlili və marketinqin idarə edilməsi məsələlərini həll edir.

*Heyətin idarə edilməsi konturu* kadrların avtomatlaşdırılmış uçotu və heyətin əməyinin ödənilməsi üzrə hesablaşmaları üçün nəzərdə tutulmuşdur.

*Mühasibat uçotu konturu* – mühasibat uçotunun aparılmasının tam funksional sistemidir.

*Operativ idarəetmə konturu* müəssisənin istehsal və kommersiya fəaliyyətinin təşkili və idarə edilməsi ilə əlaqədar olan məsələləri reallaşdırır.

*İstehsalın idarə edilməsi konturu* istehsala texniki hazırlığı, o cümlədən texniki-iqtisadi planlaşdırma və faktiki məsrəflərin uçotunu avtomatlaşdırır.

*İnzibatçılıq konturu* – inzibati verilənlər bazasını, verilənlərin korporativ mübadiləsini, verilənlərin xarici informasiya sistemləri ilə mübadilə edilməsini, həmçinin istifadə interfeysinin və hesabatların layihələşdirilməsini təmin edən ixtisaslı istifadəçi və proqramçılar üçün servis vasitələri dəstədir.

Rəhbərin informasiya sistemi müəssisələrin, holdinqlərin, korporasiyaların rəhbərləri üçün nəzərdə tutulmuşdur və operativ fəaliyyətin mointorinqi və müəssisənin fəaliyyətinin təhlil edilməsi, müəssisənin «informasiya şəffaflığının» yüksəldilməsi, real verilənlərin təhrif olunmasının istisna edilməsi, operativ və strateji qərarların qəbul edilməsi üçün informasiyaların əldə edilməsi məsrəflərinin azaldılması üzrə yuxarı rəhbərliyi effektiv alətlərlə təmin edərək, onun idarəetmə fəaliyyətini dəstəkləyir.

Informasiyanın qəbul edilməsinin yaxşılaşdırılması üçün müxtəlif vizual vasitələrdən, o cümlədən sistemin vəziyyətindən asılı olaraq obyektin rəng indikasiyasını dəyişməsindən istifadə edən «ışığıqfor» texnologiyası tətbiq edilir.

«Qalaktika» sistemi daima inkişafdadır: onun funksionallığı artır, qanunvericilikdə dəyişikliklər izlənir, başqa sistemlərlə informasiya mübadiləsi üçün əlavə vasitələr təqdim edilir ki, bu da «Qalaktika» sistemini rus istehsalçılarının anoloji korporativ informasiya sistemləri arasında aparıcı yerlərdən birini tutmağa imkan verir.

«M-2» müəssisənin idarə edilməsinin inteqrasiyalı sistemi özündə müxtəlif sahə mənsubiyyəti və fəaliyyət miqyasına malik olan rus müəssisələrinin kompleks avtomatlaşdırılması üçün müasir iri miqyaslı proqram kompleksini əks etdirir. Sistem maliyyə planlaşdırması proseslərini, öhdəlik və hesablaşmaları, maddi-texniki təchizat və satış proseslərini, istehsalın və anbar ehtiyatlarının planlaşdırılması və idarə edilməsinin, mühasibat və idarəetmə uçotunun aparılmasını və müəssisənin fəaliyyətinin effektiv kontrollingi birləşdirən vahid informasiya konturu formalaşdırır.

«M-2» sistemi rus müəssisələrinin real fəaliyyət şəraitində idarə edilməsi üzrə dünya standartlarının tətbiqi ilə işlənib hazırlanmışdır və ERP sinif inteqrasiyalı sistemlərə qarşı irəli sürülən tələblərə tam cavab verir. «M-2» sistemi modul strukturuna malikdir və funksional olaraq müəssisə-

nin əsas biznes-proseslərini əhatə edən bir neçə konturdan ibarətdir.

«Maliyyə» konturu cari maliyyə axınlarının effektiv təşkil edilməsi, maliyyə uçotunun aparılması və onun icra edilməsinə nəzarət üçün nəzərdə tutulmuşdur və özünə «Maliyyə», «Maliyyə planlaşdırması» və «İdarəetmə uçotu» modullarını daxil edir.

«Materal axınları və istehsal» konturu istehsal prosesi mərhələlərində müəssisənin ehtiyatları üzərində nəzarətin təmin edilməsinə istiqamətlənmişdir. Bu konturun əsas vəzifəsi – istehsal məsrəflərinin azaldılması, təqvim cədvəllərinin yerinə yetirilməsinin təmin edilməsi, istehsal prosesləri, mövcud ehtiyatlar və buraxılan məhsulun keyfiyyəti üzrə nəzarətdən ibarətdir.

«Mühasibat» konturu müəssisənin təsərrüfat fəaliyyəti aktlarının operativ, tam və etibarlı şəkildə qeydiyyatdan keçirilməsi üçün istifadə edilir. Bu konturun funksionalı mühasibat uçotunun aparılması və nəzarətedici orqanlar tərəfindən verilən hesabatların hazırlanmasına qarşı irəli sürülən tələblərə cavab verir və eyni zamanda idarəetmə uçotu və maliyyə idarəetməsi məsələlərinin həlli üçün ilkin informasiya mənbəyidir. Sistem müəssisədə qəbul olunmuş uçot qaydalarından asılı olaraq mühasibat uçotunun müxtəlif hesab planlarının da aparılmasına yol verir.

«Heyətin idarə edilməsi» konturu kadr uçotunun, əməyin uçotunun və əmək haqqının hesablanması avtomatlaşdırılması üçün nəzərdə tutulmuşdur.

Müəssisənin əsas biznes-proseslərinin avtomatlaşdırılması üçün nəzərdə tutulmuş funksional konturlardan başqa, «M-2» inteqrasiyalı sistemə intellektual tənzimlənmə rolunu oynayan və ümumsistem tənzimlənməsi və idarəetməsinin təmin edən komponentlər də daxil edilmişdir.

Sistemin əsas üstünlüyü rus müəssisələrinin təsərrüfat həyatının dəstəklənməsinin təmin edilməsi imkanındır ki, bu Qərbin ERP sistemlərində reallaşdırılmamışdır:



- bir neçə plan hesablarının dəstəklənməsi və həm rus standartı, həm də GAAP standartı üzrə uçot aparılması və hesabatların formalaşdırılması imkanı;
- rus müəssisələrinin təsərrüfat həyatında birinci dərəcəli əhəmiyyətə malik olan ilkin sənədlərə oriyentasiya, bu isə «M-2» sistemə müəssisənin ənənəvi sənəd dövryyəsinə asanlıqla daxil olmağa imkan verir;
- müxtəlif biznes-sahələrdə eyni zamanda müxtəlif valyutalarla uçot və nəzarət fəaliyyəti aparmağa imkan verən multivalyutalılıq.

Sistemdə konkret obyektlər və məsuliyyət mərkəzləri üzrə oriyentasiya edən reallaşdırılan yanaşma, tək cə ənənəvi iş yerlərində və ya ayrı-ayrı struktur bölmələrində məhsuldarlığın artırılmasına yox, həm də konkret biznes-proseslərin nəticələrə nail olunması üzrə effektiv nəzarətin təşkil edilməsinə imkan verir.

Rusiya iqtisadiyyatının özünəməxsusluğu ilə əlaqədar çatışmazlıqlara baxmayaraq, getdikcə daha çox iri korporativ müştərilər qərb informasiya sistemlərini əldə edirlər. Nəticə etibarilə, hazırki dövrdə MRP/MRP II sinif qərb korporativ informasiya sistemləri məhsuldarlıqları və işlərinin effektivliyinə görə milli sistemlərdən yuxarıda dururlar. Rus istehlakçısına oriyentasiya edən milli istehsalçıların korporativ sistemlərinin əsas çatışmazlığı kifayət qədər qısa mövcudluq dövrü və nəticə etibarilə də təcrübi istismarın nisbətən kiçik intervalıdır.

Korporativ informasiya sisteminin tətbiqi hələ də böyük pay uğursuzluq riski ilə əlaqədardır və qərb və ya milli istehsalçılar tərəfindən hansı sistemin daha çox effekt gətirəcəyinin müəyyən edilməsi həddən artıq çətinidir. Müəssisə seçilən korporativ informasiya sisteminin bütün müsbət və mənfi aspektlərini təfərrüatı ilə təhlil edərək bu məsələni müstəqil olaraq həll etməlidir.

## 5.

### KONTROLLINQ XİDMƏTİNİN TƏŞKİLİ

#### 5.1. KONTROLLINQ ŞÖBƏSİNİN TƏŞKİL EDİLMƏSİ

Rəhbərlik müəssisənin idarə edilməsi effektivliyinin artırılması üçün kontrollinq tətbiq edilməsinin zəruriliyinə əmin olduğdan sonra ortaya kontrollinq xidmətinin müstəqil olaraq yaradılması və ya onun funksiyalarının artıq mövcud olan struktur bölmələr – plan şöbəsi, mühasibat şöbəsi və iqtisadi xidmət şöbələri arasında bölüşdürülməsi haqqında məsələ çıxır. Aşağıda rəhbər tərəfindən qərar qəbulu zamanı əsas kimi istifadə edilə bilən «lehinə» və «əleyhinə» arqumentlər (dəlillər) siyahısı göstərilmişdir.

Cədvəl 5.1-də sadalanan «müsbət» və «mənfi» əlbəttə ki, bütün mümkün arqumentlər çoxluğunu əhatə etmir, ancaq onların sayı tamamilə kifayət qədərdir ki, qoyulan sualın cavabının seçilməsinə çox ciddi yanaşsın. Təəssüf ki, həmişə «zamanla ayaqlaşmaq istəyən» elə rəhbərlər olur ki, onlar idarəetmə sahəsindən olan istənilən yeni Qərb sözü üçün dərhal ayrıca bir bölmə, bəzən isə idarə yaradırlar. Məsələn, bir sıra müəssisələrdə müasir menecmentin tətbiq edilməsinin birinci addımı müvafiq lövhəciyin hazırlanması və içərisində masası, orqtexnikası və ənənəvi kompüterli otağın düzəldilməsindən ibarət idi. Daha sonra müəssisənin yeni orqstrukturu «çəkilirdi» ki, bu isə köhnəsindən yalnız əlavə «kvadratçıq» ilə fərqlənirdi.

Yeni şöbələrdəki işçilərin sayı müəssisədəki işlərin vəziyyətindən asılı olmayaraq artmağa başlayır, onların büdcəsinin hər hansı ixtisarı isə təbii narazılıqla qarşılır.

Müəssisədə müasir qərb idarəetmə metodlarının tətbiq edilməsi üzrə düşünülməmiş siyasətin ən arzu olunmaz nə-



ticəsi onların (yəni, idarəetmə metodlarının) aşağı və orta idarəetmə halqalarının işçiləri arasında tam diskreditasiyaya uğraması (hörmətdən düşməsi) ola bilər.

Cədvəl 5.1.

Kontrollinq xidmətinin yaradılmasının «müsbətləri»	Kontrollinq xidmətinin yaradılmasının «mənfiləri»
Konkret şəxs (kontroler) olacaqdır ki, ondan işlərin və tapşırılmış öhdəliklərin yerinə yetirilməsinin nəticələrini soruşmaq mümkün olacaqdır	İdarəetmənin köhnə təşkilati strukturunu dəyişmək və bunun nəyə görə edildiyini izah etmək lazım gələcəkdir
Müəssisənin maliyyə-iqtisadi vəziyyəti haqqındakı informasiya bir yerdə mərkəzləşəcəkdir və onu kifayət qədər operativ əldə etmək mümkün olacaqdır. Vahid standartları və planlaşdırma, nəzarət, uçot və hesabat qaydalarını bölmələr üzrə daha tez tətbiq edilməsi mümkün olacaqdır ki, bu da idarəetmə prosesini asanlaşdıracaqdır	Müəssisənin əllərindən bəzi funksiyaları alınmış şöbələrə bağlı problemləri yaranacaqdır, bunun əvəzində isə ortaya əlavə funksiyalar çıxacaqdır. Kontroler vəzifəsində işləyə biləcək mütəxəssisi tapmaq çətindir (çox yəqin ki, əvvəlki heyətdən kimisə təhsilləndirmək lazım gələcəkdir. Kimi?)
Əgər bu işlə bir şöbə məşğul olsa, bütün bölmələrin planları daha yaxşı koordinasiya ediləcək, onların düzgünlüyü daha yaxşı yoxlanılacaqdır. Bölmələrin izolə edilməsi tendensiyası səngiyəcəkdir	Kontrollinq xidmətinin başqa şöbələrə təsirinin həddən artıq güclənəcəyi təhlükəsi vardır ki, bu da kollektivdə narazılığa səbəb ola bilər

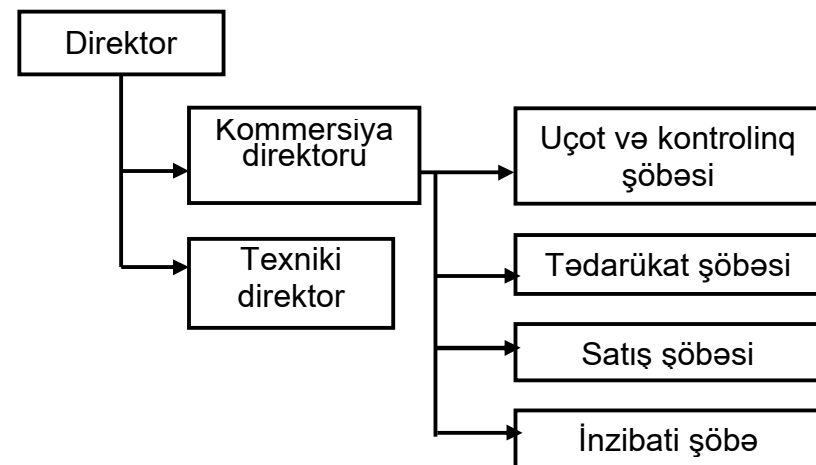
Kiçik və orta ölçülü firmalarda kontrollinq xidmətinin yaradılması və ya yaradılmaması məsələsi praktiki olaraq həmişə birmənalı həll edilir: yaratmaq. Belə firmalarda, bir qayda olaraq, ya rəhbər, ya da onun müavini tək cə xətti rəhbər funksiyalarını yerinə yetirmir, onlar eyni zamanda həm də tədarükat, satış, iqtisadi vəziyyətin təhlili, planlaşdırma və

uçotla məşğul olurlar. Qısaca desək, ölçücə kiçik firmalarda rəhbər və ya onun müavini kontrolerin funksiyasını da asanlıqla həyata keçirə bilərlər. Orta ölçülü firmalar da həmçinin müstəqil kontrollinq xidmətinə sahib olmaq dəbdəbəsiindən (israfçılığından) imtina edirlər. Təcrübədə çox vaxt şəkil 5.1-də təsvir edilmiş sxemlə qarşılaşmaq olur.

Kontroler funksiyasını yerinə yetirən mütəxəssis uçot (maliyyə uçotu) şöbəsində işləyir və xətti olaraq kommersiya direktoruna tabe olur.

İri müəssisələrdə kontrollinq xidmətləri parktiki olaraq hər zaman onlarla, bəzən isə yüzlərlə işçisi olan müstəqil bölmələr kimi çıxış edirlər. Müstəqil kontrollinq xidmətinin yaradılması haqqında qərar qəbul etdikdən sonra direktor, hər şeydən əvvəl, aşağıdakı suallara cavab verməlidir:

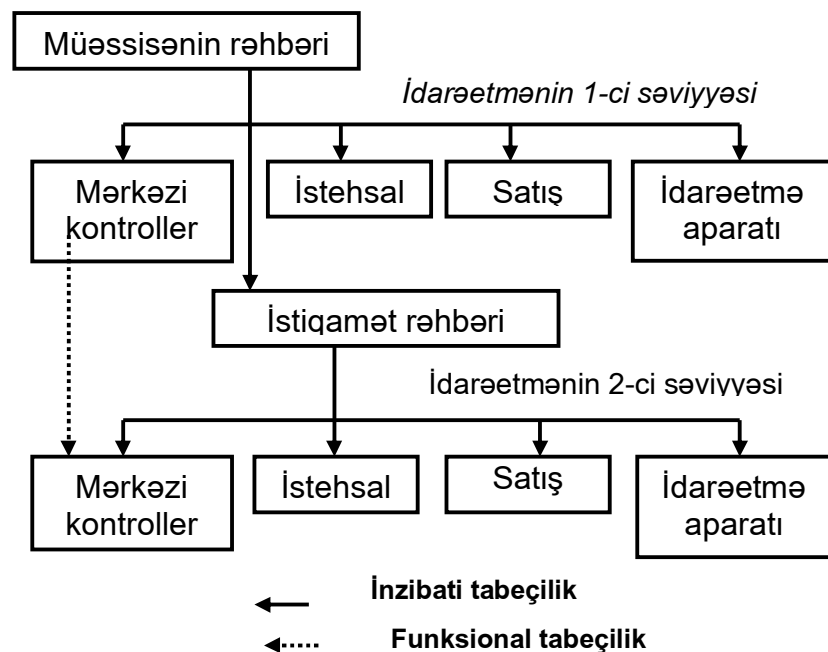
- kontroler üçün hansı məsuliyyət forması təyin olunmalıdır: xətti, yoxsa qərarqah?
- mərkəzi kontrollinq xidməti ilə yanaşı mərkəzləşdirilməmiş bölmələr də mövcud olmalıdırmı?



Şəkil 5.1. Orta ölçülü müəssisələrdə kontrollinq təşkil edilməsi

Kontrollinq xidmətinin idarə edilməsi strukturunun qurulması zamanı aşağıdakı baza variantlarını (alternativləri) göstərmək olar.

Alternativ 1. Bu strukturda istiqamət üzrə kontroler, məsələn, satış şöbəsi üzrə kontroler inzibati cəhətdən xətti olaraq müvafiq istiqamətin rəhbərinə, funksional cəhətdən isə, o, özündən yuxarıda olan kontrolerə tabe olur (şəkil 5.2).



**Şəkil 5.2.** İdarəetmənin təşkilati strukturunun birinci alternativini

Bu alternativin üstünlüyü nədən ibarətdir? Hər şeydən əvvəl, burada *istiqamət kontrolerin*in məsuliyyət sferası dəqiq olaraq müəyyən edilmiş, həmçinin onun baxılan ierarxi idarəetmə səviyyəsi bölmələrinin digər rəhbərlərinə münasibətdə dayanıqlı və müstəqil vəziyyəti təmin edilmişdir.

Nəzərdən keçirilən strukturun əsas çatışmazlığına onu aid etmək olar ki, əgər istiqamət rəhbəri yuxarıya gedən informasiyanı «süzgəcdən keçirmək» istəyirsə, onda o bunu asanlıqla edə bilər, çünki kontroler inzibati olaraq ona tabedir.

Əgər müəssisədə münasibəti situasiya yaranmışdırsa, onda kontrollinq mərkəzi xidmətinin rəhbəri müəssisənin (təşkilatın idarəetmə üzvləri qarşısında məsələlər üzrə büdcənin yerinə yetirilməsi üzrə hesabat verilməsi zamanı paradoksal bir faktı göstərə bilər: şöbə rəhbərlərindən əldə edilən verilənlər əsasında müəssisə üzrə ümumi inzibati-istehsal məsələlərinin məbləği hesabat dövrü ərzində mərkəzi kontrollinq xidmətində müəyyən edilən məbləğdən aşağı alınmışdır.

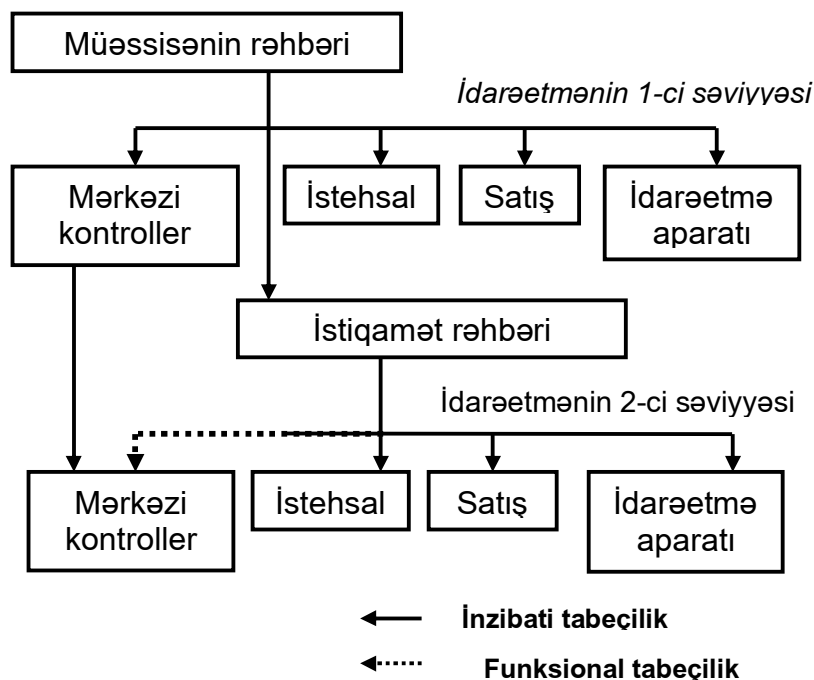
Fərq əhəmiyyətli dərəcədə böyük idi. Bu necə baş verə bilər? İzah kifayət qədər sadədir: müəssisənin bölmələrinin işinin müvəffəqiyyətliliyinin qiymətləndirilməsi kriteriyalarından biri bölmələrdə əldə edilən gəlirlərlə tərkiblərinə görə məsələlərin nisbəti idi. Gəlir gətirməyən, yalnız məsələlər tələb edən xidmətlər (məsələn, baş mühasibin, kadrlar şöbəsinin xidməti) üçün isə müvəffəqiyyətlilik kriteriyası yerinə yetirilmiş işlərin həcmindən (saat hesabı ilə) bölmə üzrə məsələlərə nisbətindən ibarət idi.

Ümumi məsələlərin paylanılmasına müxtəlif yanaşmalar mövcuddur ki, təcrübədə bunlardan istifadə edilməsi də tətbiq edilən metoddan asılı olaraq nəticələrdə əhəmiyyətli dərəcədə sapmalarla müşayiət olunur. Təbii ki, bölmələrin işçiləri onlar üçün konkret situasiyada faydalı olan metodları seçə bilərlər. Nəzərdən keçirdiyimiz halda xətti rəhbərlərin hər biri hesabatın daha effektiv görünməsi üçün öz kontrolerine mümkün qədər daha az məsələ göstərməyi «tövsiyə edir». Yuxarıda təsvir edilən paradoks da elə bununla izah olunur.

Belə halların təkrar olunmaması üçün idarə heyəti mərkəzi kontrollinq xidmətinə bütün bölmələr üçün ümumi məsələlərin vahid normativ baza əsasında paylanmasının

bütün bölmələr üçün yeganə metodunun işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsini tapşıra bilər.

Alternativ 2. Xarici görünüşcə bu *birinci alternativə* oxşardır, ancaq istiqamət kontrolleri başqa asılılıqda olur: inzibati olaraq o daha yuxarı idarəetmə kontrollerinə, funksional olaraq isə – müvafiq səviyyənin istiqamət rəhbərinə tabe olur (şəkil 5.3).



**Şəkil 5.3.** İdarəetmənin təşkilati strukturunun ikinci alternativi

Belə idarəetmə strukturu qalanlarla müqayisədə müəssisədə kontrollinq müstəqilliyini daha yüksək dərəcədə vurğulayır. İstiqamət üzrə kontroller onun tərəfindən nəzarət edilən bölmənin (istiqamətin) fəaliyyətinin nəticələri üzrə məsuliyyət daşıyır. Ancaq belə idarəetmə strukturunda xətti

istiqamət rəhbəri ilə işi özündən yuxarıda duran kontroller tərəfindən qiymətləndirilən aşağı səviyyənin kontrolleri arasında qaçılmaz olaraq problemlər ortaya çıxır. Belə olduqda, meydana çıxan problemləri həll etmək üçün idarəetmənin daha yuxarı səviyyəsinə çıxmaq lazım gəlir.

Belə strukturun üstünlüyü, hər şeydən əvvəl, ondan ibarətdir ki, bu zaman istiqamət rəhbərlərinin kontrollerə qarşı onların öz vəzifə öhdəliklərini yerinə yetirdikləri zaman göstərdikləri təzyiqlər azalır. Bundan başqa, bu struktur başqa üstünlüklərə də malikdir:

- istiqamətlər üzrə məsul olan kontrollerlər arasında informasiyanın daha operativ şəkildə mübadilə edilməsinə imkan yaranır;
- planların işlənilib hazırlanması prosesində bölmələrin koordinasiyanın yaxşılaşdırılması və faktiki nəticələrin sapmalarının (uzaqlaşmalarının) aradan qaldırılması üzrə tədbirlərin reallaşdırılmasının effektivliyini artırmaq imkanı formalaşır.

Yuxarıda nəzərdən keçirilən sxem Almaniyada «Porşe» avtomobil firmasında kontrollinq idarə edilməsinin təşkilati strukturunun qurulması zamanı əsas kimi istifadə edilmişdir. Məlum olduğu kimi, bu firma idman və yarım idman tipli avtomobillərin konstruksiyasının hazırlanması, onların istehsalı və satışı ilə məşğul olur. Çox yaxşı mühəndis-tədqiqatçıları və konstruktorları olduğu üçün firma başqa avtomobil firmaları üçün də avtomobil konsepsiyaları və modelləri işləyib hazırlayır. «Porşe» firmasında kontrollinq qurulmasının əsasına aşağıdakı fəlsəfə durur:

1) firma nisbətən az sayda yüksək keyfiyyətli və ETTKİ (Elmi Tədqiqat və Təcrübə Konstruksiya İşləri) məsrəfləri üzrə böyük paya və müvafiq olaraq da yüksək qiymətə malik olan avtomobillərin müstəqil istehsalçısı kimi qalmaq niyyətindədir;

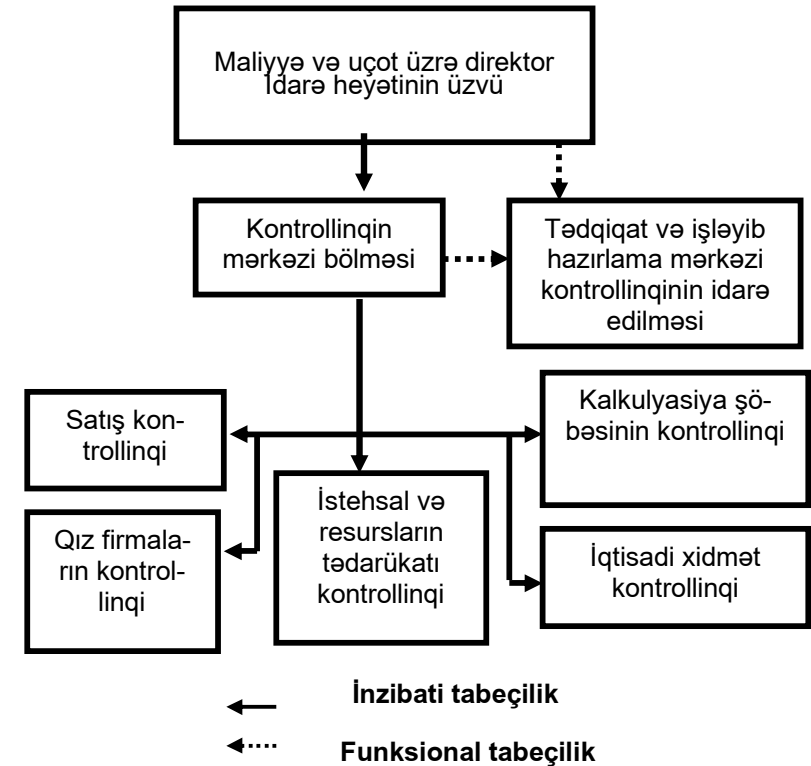
2) modellərin sürətlə yenilənməsi, məhsulların həyat tsiklinin daima ixtisar olunması məsrəflərin müəssisənin

mövcud olmasına göstərdiyi təsirini artırır, buna görə də məsrəflər daima diqqət mərkəzində saxlanılır.

Bunu nəzərə almaqla, firmada kontrollinq əsas vəzifələri aşağıdakı kimi müəyyən olunmuşdur:

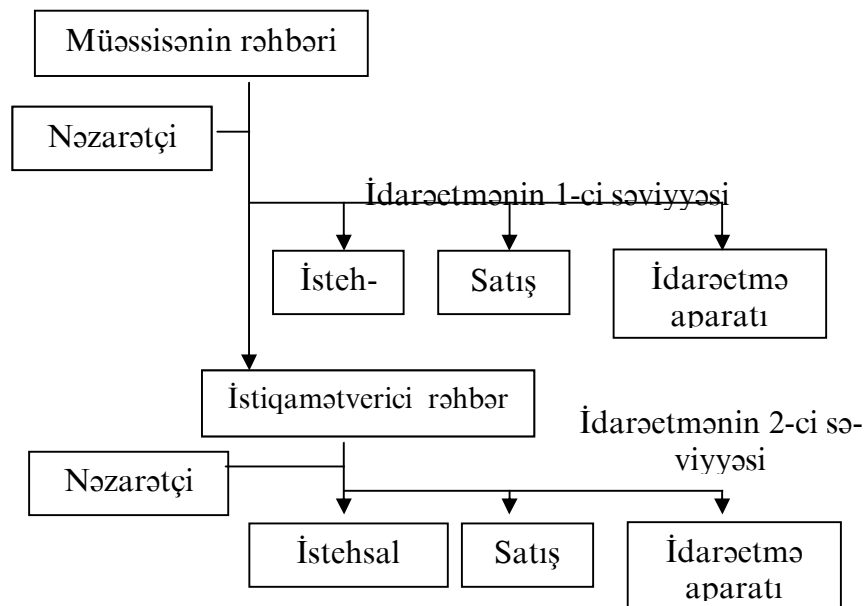
- planlaşdırma, nəzarət və informasiya təminatı sistemlərinin yaradılması, adaptasiyası və daima inkişaf etdirilməsi;
- firmanın bütün bölmələri üçün xərclərin uçotu və təhlili üzrə servis xidmətlərinin göstərilməsi;
- qısa və uzunmüddətli dövrlərdə gəlirliliyin planlaşdırılmış səviyyəsini təmin etmək üçün ehtiyatlardan istifadə edilməsi və həm bütünlükdə firmada, həm də onun ayrı-ayrı bölmələrində istehsalın nəticəsi ilə əlaqədar situasiyalara operativ diaqnoz qoyulması.

Şəkil 5.4-dən görünür ki, istiqamət kontrollerləri xətti olaraq mərkəzi kontrollerə tabedirlər ki, bu da informasiyanın keçmə yollarının və zamanın ixtisar edilməsi sayəsində bütün bölmələrin qarşılıqlı təsire girməsinə imkan verir. Kontrollinq mərkəzi bölməsi öz ənənəvi vəzifələrini yerinə yetirməklə yanaşı istehsal və satış sferasında, həmçinin «Porşe» firmasının öz kapitalı ilə iştirak etdiyi qız firmaları və müəssisələrdə məsrəflər və nəticənin səmərəliliyi haqqındakı informasiyaların inteqrasiyası və sıxlaşdırılmasına da xüsusi diqqət yetirirlər. İdarəetmə strukturunda Tədqiqat və işləyib hazırlama mərkəzinin kontrollinq xidməti də xüsusi yeri tutur. Bu xidmət yalnız funksional olaraq mərkəzi kontrollerə və maliyyə və uçot üzrə direktora tabedir. Bu onunla izah olunur ki, Mərkəzin öz avtomobil layihələrini və konsepsiyalarını satması üçün öz müştəriləri vardır ki, bu da fəaliyyətin yerdə qalan istiqamətləri, məsələn, ehtiyatların (resursların) tədarük edilməsi, satış, istehsal ilə heç bir əlaqə tələb etmir.



Şəkil 5.4. «Porşe» firmasının kontrollinq xidmətinin təşkilati strukturu

Alternativ 3. Özündə kontrollinq xidmətinin idarə edilməsinin qərargah strukturunu əks etdirən bu alternativdə (şəkil 5.5) kontroller müvafiq idarəetmə səviyyəsinin rəhbərliyi altında olur və öz funksiya və vəzifələrini onun tapşırıqları əsasında yerinə yetirir. Kontroller müstəqil qərar qəbul etmir, yalnız bölmə rəhbərləri tərəfindən tələb olunduqda və ya istiqamət rəhbərinin göstərişi ilə məsləhətlər verir. Mahiyyət etibarilə, kontroller bu sxemdə müəssisənin daxili məsləhətçisi kimi çıxış edir. Təbii ki, onun məsləhət və tövsiyələri, əgər onlar xətti rəhbər tərəfindən dəstəklənsə ciddi qəbul edilə bilər.



**Şəkil 5.5. İdarəetmənin təşkilat strukturunun alternativ 3-ü.**

Üçüncü alternativə görə kontroler müstəqil olaraq kontrollinq yeni alətlərini işləyib hazırlamaq və bölmələrdə tətbiq etməkdən məhrumdur, buna baxmayaraq, qabaqcadan demək olmaz ki, bu sxem yuxarıda baxılan sxemlərdən daha pisdır. Təcrübə göstərir ki, kontrollinq üçüncü alternativ (idarəetmənin qərargah strukturu) çərçivəsində effektivliyi birinci alternativdə (idarəetmənin xətti strukturu) olduğu səviyyədə ola bilər.

Kontrollinq xidmətinin hansı idarəetmə strukturunda qalması üzrə qərar qəbul edərkən rəhbər yadda saxlamalıdır ki, kontrollinq xidmətinin işinin effektivliyi təkçə orq-strukturun tipindən asılı deyildir. Məsələn, idarəetmənin qərargah strukturu yaxşı nəticə verə bilər, əgər:

- kontroler və xətti istiqamət rəhbəri əməkdaşlığın vacibliyini və qarşılıqlı faydasını başa düşürlərsə;

- kontroler bölmə rəhbərləri arasında hörmət qazana bilmişdirsə.

İkinci alternativdə kontroler digər nəzərdən keçirilən alternativlərlə müqayisədə daha çox sərbəstliyə malikdir. Məsələn, idarəetmə ierarxiyasının birinci səviyyəsinin kontroleri öz ideya və planlarını reallaşdırmaq üçün ikinci səviyyənin xətti rəhbərinə təsir göstərə bilər. Ancaq bu heç də o demək deyildir ki, onun niyyətləri (məqsədləri) böyük effektivliklə reallaşacaqdır. Bəzən güc təsiri müqavimətə səbəb ola bilər və belə olduqda nəticə əldə olunmayacaqdır.

### **KONTROLERİN PEŞƏKAR VƏ ŞƏXSİ KEYFİYYƏTLƏRİ**

*Kontroler* – müəssisədə kontrollinq funksiya və vəzifələrini reallaşdırən mütəxəssisdir. Kontroleri heç cürə nəzarətçi ilə eyniləşdirmək olmaz, buna baxmayaraq, kontrolerin nəzarət funksiyaları da var.

Kontroler müəssisədə iqtisadiyyat və idarəetmə sahəsində servis funksiyalarını yerinə yetirir:

- məsrəflərə və bütünlükdə müəssisə, həmçinin onun ayrı-ayrı bölmələri və məhsulları üzrə əldə edilən nəticələrə münasibətdə şəffaflığı təmin edir;
- bölmələrin məqsəd və planlarını koordinasiya edir;
- menecmentə oriyentasiya edən uçotun yaradılması və aparılması üzrə işləri təşkil edir;
- müəssisənin rentabelliyyəsinin və likvidliyinin təmin edilməsi üzrə metodiki və instrumental bazanın yaradılması üzrə məsuliyyət daşıyır.

Öz tərkibində kontrollinq xidmətinə malik olan qərb firmalarının təcrübəsi göstərir ki, kontrolelərə münasibət ikili xarakter daşıyır: bir tərəfdən hamı belə bir mütəxəssisin olmasının vacibliyini və əhəmiyyətini başa düşür (kontrolerin faydalılığı xüsusilə bazarda qeyri-əlverişli konyuktura şə-

raitində özünə daha kəskin şəkildə biruzə verir), digər tərəfdən kontrollerlərə o qədər də «qiymət vermir», bəzən isə onlardan çəkinirlər. Ola bilsin ki, belə situasiya onunla izah olunur ki, kontrollerlər bölmə rəhbərlərinə, məsələn, məsrəflərlə sex, bölmə və ya filialın fəaliyyət nəticəsi arasındakı nisbətə əlaqədar üzə xoş gəlməyən sözlər deməyə məcbur olurlar. Çox vaxt məhz kontroller müəssisədə işləyən əməkdaşların sayının ixtisar edilməsi və məvaciblərin (əmək haqlarının) azaldılması təklifi ilə çıxış edirlər.

Tez-tez müəssisə rəhbərliyi ilə kontrollerlər arasında planın faktiki nəticədən bu və ya digər sapmalarının korreksiya (təshih) edilməsi ilə əlaqədar konfrontasiya (əks mövqelərdə durma) halları da baş verir. Cari fəaliyyətində kontroller öz peşəkar öhdəliklərini yerinə yetirərkən rəhbərlər və başqa şöbələrə də təmasa girməli olur. Bu şərait onun peşəkar və şəxsi keyfiyyətlərinə qarşı tələbləri müəyyən edir.

Aşağıda ideal kontrollerə qarşı irəli sürülən tələblər sadalanmışdır.

#### *Peşəkar biliklər:*

- müəssisənin iqtisadiyyatının və təşkil edilməsinin əsasları;
- maliyyə uçotu (mühasibatlıq);
- müəssisədə məsrəflərin hesablanması;
- müəssisə balansını oxuya və təhlil edə bilmək;
- investisiyanın planlaşdırılması, hesablanması və təhlili;
- planlaşdırma metodlarına və alətlərinə sahib olma;
- sapmaların təhlili üzrə metodlara sahib olma;
- proqramçı üçün məsələ qoymağa imkan verən EHM üzrə biliklər;
- kontrollinq metod və texnikalarını bilmək:
  - rəqiblərin təhlili;
  - müəssisənin bazar şansları və risklərinin təhlili;
  - məhsulların həyat tsiklinin təhlili;

- müəssisənin məhsul və xidmətlərinin mövcud və perspektiv strukturunun təhlili;
- proqnozlaşdırma metodları;
- problemlərin həll edilməsi metodları;
- texniki-iqtisadi təhlil.

#### *Metodiki qabiliyyətlər:*

- analitik düşünmə qabiliyyəti;
- abstrakt düşünmə qabiliyyəti;
- izah və sübut etmək bacarığı;
- yenilikləri mənimsəmək və öyrənmək qabiliyyəti;
- ünsiyyətçilik (kommunikabellilik), təşkilatlardakı ünsiyyətin əsaslarını bilmək;
- analitik öyrənmə həvəsi;
- kommunikasiya və təqdimatın (prezentasiya) texniki vasitələrindən istifadə etmək bacarığı;
- sistemli fikirləşmək qabiliyyəti.

#### *Davranış üzrə tələblər:*

- başqaları ilə ünsiyyət zamanı özünü «çəkməmək»;
- tolerantlıq, yeni başqalarının fikir və mühakimələrinə qarşı səbrli olmaq;
- informasiya qəbul edicisinin buna qatlaşa bilməsi üçün xoşagəlməz faktları ona müəyyən yolla çatdırmağa bilmək qabiliyyəti (ideal halda qəbul edici öz uğursuzluqlarına gülməlidir);
- müəssisənin bölmələrinin və ya işçilərinin uğursuzluqlarını ifadə edən faktları yaymamaq.

#### *Strateji kontrollerə qarşı irəli sürülən əlavə tələblər:*

- qeyri-müəyyənlik şəraitində problemləri görmək və təyin etmək;
- perspektivdə müəssisənin müvəffəqiyyətliliyinə təsir göstərə biləcək amillər haqqında düşünmək;



- mühafizəkar fəaliyyətdən uzaqlaşmaq;
- yeniliyi qiymətləndirmək və onun tətbiqinə köməklik göstərmək.
- Kontrolerin əsas funksiyalarını nəzərdən keçirək.

**Kontroler «planların satıcısı» kimi.** Müəssisədə planlaşdırmanı strateji və operativ planlaşdırmaya ayırmaq olar.

Kontroler planlaşdırma sahəsindəki qərar qəbulu məsələləri ilə məşğul olmur, çünki o planların reallaşdırılması üzrə məsuliyyət daşımır. Ancaq kontrollinq xidməti özünə təşəbbüskar, koordinasiyaedici və təşkil edici funksiyaları daxil edir ki, bu da bu xidmətin işçilərinin vəzifələrini müəyyən edir. Strateji planların formalaşdırılması zamanı kontroler əsasən təşkilatçı kimi çıxış edir və o aşağıdakıları bacarmalıdır:

- strateji planlaşdırma iştirakçılarını yaradıcı yanaşmaya istiqamətləndirmək (həvəsləndirmək);
- söylənilən fikirləri ümumiləşdirmək;
- müşavirə iştirakçıları tərəfindən hazırlanmış davranış hipotezləri və modellərini ifadə etmək;
- kollektiv qərarların hazırlanması və qəbul olunmasının metod və üsullarını təcrübədə tətbiq etmək.

Operativ planlaşdırmaya gəldikdə isə, o kontrolerden daha çox operativ planların işlənilib hazırlanması və reallaşdırılması üzrə məsuliyyət daşıyan şəxslərin fəaliyyətlərinin koordinasiya və təşkil edilməsi qabiliyyətini tələb edir. Bir qayda olaraq, burada söhbət idarəetmənin orta halqasının rəhbərlərindən gedir.

Operativ planlaşdırma fazasında kontroler iki tip məsələni həll edir:

1. Planlaşdırma texnologiyasının işlənilib hazırlanması:

- planlaşdırma sahələrinin, yəni planlaşdırmanın aparılmalı olduğu bölmələrin təyin edilməsi;

- planların tərkiblərinin və onların təqdim edilməsi müddətlərinin müəyyən edilməsi;

• plan direktivlərinin və planların tərtib edilməsi formalarının işlənilib hazırlanması.

2. Əsas çıxış verilənlərinin, metodlarının və hesablaşma qaydalarının müəyyən edilməsi. Məsələn, kontroler plan hazırlayanlara aşağıdakı informasiyanı təqdim etməlidir:

- bazar konyukturu;
- materiallar və əmək haqqı üzrə yol verilən məsrəf artımı;

• ayrı-ayrı planların reallaşdırılmasının əlavə şərtləri.

3. Aşağıdakılar daxil olmaqla planın reallaşdırılması:

• planlaşdırma mərhələlərinin ardıcılığının, zaman və tərkib aspektləri üzrə planlaşdırmanın cari koordinasiyanın təyin edilməsi;

• iş planını tərtib edən bölmələr üçün məsləhətlər;

• maliyyələşdirmə imkanları, strategiya və ayrı-ayrı operativ planlara müvafiq olaraq ayrı-ayrı planların uzlaşdırılması və konsolidasiyası<sup>4</sup>;

• alternativ planların işlənilib hazırlanması;

• ayrı-ayrı uzlaşdırılmış planlar əsasında ümumi operativ planın tərtib edilməsi.

**Kontroler müəssisənin informasiya sistemində koordinator kimi.** İnformasiya sisteminin fəaliyyət məqsədi – lazımi informasiyanı lazımi vaxtda, lazımi həcmdə, lazımi yerdə və tələb edilən keyfiyyətdə təqdim etməkdən ibarətdir. Nəzərdə tutulur ki, informasiya sistemi müəssisənin bütün fəaliyyət sahələrini və idarəetmə səviyyələrini əhatə edir, buna görə də, təqdim edilən informasiyanın tərkibi, müddəti, həcmi və məqsədləri müxtəlif istifadəçilər üçün müxtəlifdir.

<sup>4</sup> Qısa müddətli təəhhüdün uzun müddətli təəhhüdə çevirilməsi

Kontrolerin koordinator kimi vəzifəsi müəssisə daxilində effektiv informasiya mübadiləsini təmin etməkdən ibarətdir. Bunun üçün aşağıdakı problemləri həll etmək lazımdır:

- nə çatdırılmalıdır (informasiyanın tərkibi, onun sıxlaşma və dəqiqlik
  - dərəcəsi);
  - necə çatdırılmalıdır (şifahi, yazılı, kombine, informasiyanın işlənməsi və ötürülməsi metodu, informasiya kanalları);
  - kim çatdırılmalıdır (informasiyanı kim yaradır, onu kim toplayır, emal edir, saxlayır, göndərir, məhv edir);
  - nə vaxt çatdırılmalıdır (təyin edilmiş müddətlərdə, sərbəst qrafik üzrə, tələb üzrə);
  - bu və ya digər informasiya niyə çatdırılır (bu informasiya mübadiləsi məqsədləri ilə bağlı olan əsas sualdır).

Əldə edilmiş informasiyanın istifadə edilməsi məqsədi əvvəlcədən müəyyən olunmuş, yaxud müəyyən olunmamış ola bilər, yəni informasiya ona görə təhlil ediləcəkdir ki, onun əsasında idarəetmə qərarı qəbul edilsin. Kontroler, hər şeydən əvvəl, optimal qərar qəbul etmək üçün lazım olan informasiyaya olan tələbatı müəyyən etməlidir.

İnformasiyaya olan tələbat əhəmiyyətli dərəcədə müəssisənin təşkilati strukturundan və cari işin təşkilindən asılıdır. Tələb edilən informasiyanın həcmi işçilərin ixtisasından asılıdır, ona görə də, informasiyaya qarşı tələb hətta eyni təşkilati strukturlarda belə müxtəlif olur. İnformasiyanın, həm həcm, həm də tərkib üzrə təklif edilməsi müəssisənin informasiya sisteminin strukturu ilə müəyyən olunur.

Kontrolerin vasitələr arsenalına (cəbbəxanasına) optimal qərar qəbul etmək üçün kifayət edən informasiyaya olan tələbatın müəyyən edilməsi üçün metod və alətlər çoxluğu daxildir. Onlar arasında birinci növbədə aşağıdakıların adını çəmək lazımdır:

- empirik-induktiv metodlar (sorğular, müşahidələr, intervyu və s.);
- ekspert qiymətləndirmələri (fərdi və qrup);
- imitasiya modelləri və ssenari metodları.

**Kontroler müəssisə rəhbərliyinin məsləhətçisi kimi.** Bu gün gələcəyə oriyentasiya edən müəssisənin idarə edilməsi problemlərini yalnız maliyyə (mühasibat) uçotunun verilənlərinə əsaslanaraq uğurla həll etmək praktik olaraq qeyri-mümkündür. Müəssisə rəhbərliyinin əsas vəzifəsi gələcəkdə bazarda öz müəssisəsinin müvəffəqiyyət potensialını yaramaqdan ibarətdir ki, buna da, hər şeydən əvvəl, strateji planlaşdırma sisteminin tətbiqi ilə nail olmaq olar. İşlənilən hazırlanan strategiyanın düzgün olması üçün, həm müəssisənin xaricində, yəni ətraf mühitdə, həm də müəssisənin özündə gələcək tendensiyaların (təmayüllərin) «erkən aşkar edilməsi» sistemində malik olmaq lazımdır. Xarici «indikatorlar» iqtisadi, sosial, siyasi və texnoloji tendensiyalar haqqında informasiya verməlidir. Özündə ayrı-ayrı göstəriciləri və onların sistemini əks etdirən daxili «indikatorların» rolu isə rəhbərləri müəssisənin cari «əhval-ruhiyyəsi» haqqında xəbərdar etməkdən, həmçinin müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi ayrı-ayrı sferalarda və ya bütünlükdə müəssisədə yaranan böhran situasiyalarının proqnozunu verməkdən ibarətdir. İnkişaf etdirilsə, həm fayda, həm də itkilər gətirə bilən tendensiya və amillərin «erkən aşkar edilməsi» sisteminin yaradılması üzrə metodiki və məsləhət yardımının verilməsi də kontrolerin vəzifəsinə daxildir. Kontrolerlər tərəfindən strateji planın işlənilən hazırlanması zamanı rəhbərliyə məsləhətlər verilməsi üçün istifadə edilən alət və metodlar strateji menecment praktikasında geniş tətbiq sahəsi tapmışdır. Onların sırasına aiddir: rəqabətin təhlili, bazarların təhlili, məhsulların həyat tsiklinin təhlili, müəssisənin zəif və güclü tərəflərinin təhlili (strateji balans), bazar payı və həcmnin dinamikasının nəzərə alınması ilə müəssisənin məhsullarının diversifikasiyasının perspektivlərinin təhlili.

Rəhbərlərin müəssisənin daxili problemləri üzrə konsultasiya edilməsi üçün kontroler, həm ayrı-ayrı göstəricilərin, həm də onların sisteminin təhlili və hesablanması üçün xüsusi metodlardan istifadə edir (bu haqda daha ətraflı 3-cü bölmədə).

Yekunda qeyd etmək lazımdır ki, kontrolerin tipi, onun bilik və bacarıqlarına qarşı irəli sürülən tələblər, vəzifə və öhdəliklər çoxluğu – tarixi kateqoriyalardır. Keçmişin təcrübəsini təhlil edərək, təsdiq etmək olar ki, kontroler qeydiyyatçı-mühasibdən, rəhbərin sağ əli olan kontroler-navigatora qədər inkişaf yolu keçmişdir. O, rəhbərə mürəkkəb bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisənin idarə edilməsinə kömək edir. Xarici şərait dəyişəcək və kontrolelərin yeni tipinə obyektiv tələbat yaranacaqdır. Bu gün artıq müəssisənin strategiyası üçün məsuliyyət daşıyan kontrolelərin yaranması haqqında danışmaq olar. Bu tip kontrolelərlər artıq sadəcə qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq üçün yol salan «losman» yox, strateji məqsəd və planların işlənilib hazırlanması zamanı yuxarı menecerlərlə müştərək çalışan müəlliflər kimi çıxış edirlər.

### 5.3. KONTROLLINQ TƏTBİQİNİN FAZA VƏ TEMPLƏRİ

**Qərar qəbulu.** Tətbiq etmə prosesi müəssisədə kontrollinq sisteminin işlənilib hazırlanması haqqında qərar qəbulundan başlanır. Çox vaxt belə qərarın qəbul olunmasının əsas səbəbləri aşağıdakılar olur:

- müəssisənin fəaliyyət effektivliyinin əsas göstəricilərinin (mənfəət, dövriyyə və kapitalın rentabelliği, likvidlik və s.) pisləşməsi;
- planlaşdırma, kalkulyasiya və təhlilin müəssisənin menecmentinə qarşı irəli sürülən müasir tələblərə cavab vermə bilməyən köhnəmiş metodları;

- müəssisədə rəhbərliyin suallarına kifayətləndirici cavab verməyə imkan verməyən mövcud uçot və təhlil metodları (məsələn, ayrı-ayrı məhsullar və ya onların qruplarının satışının real effektivliyi haqqında aydın təsəvvür, yaxud müəssisənin ayrı-ayrı bölmələrinin effektivliyi ilə bağlı görülən işlərin vəziyyəti barəsində real mənzərə mövcud deyil və s.);

- müəssisədə ayrı-ayrı bölmələr arasında yerinə yetirilən funksiyalar üzrə və uzlaşdırılmış məqsədlərin olmaması üzündən «çəkişmələrin» mövcud olması;

- dəyişdirilmiş fəaliyyət şəraitində müəssisə fəaliyyətinin yeni məqsəd istiqamətlərinin yaranması və ya mövcud olanlarının dəyişməsi.

Kontrollinq tətbiq edilməsi ilə bağlı xarici və milli təcrübənin təhlili göstərir ki, müəssisənin əsas fəaliyyət göstəricilərinin kəskin pisləşməsi şəraitində kontrollinq sisteminin işlənilib hazırlanması və tətbiq edilməsi haqqında qərar qəbul etmək məqsədəuyğun deyildir.

Kontrollinq sisteminin qurulmasına başlamaq üçün ən əlverişli an müəssisənin perspektivdə müvəffəqiyyətli fəaliyyət göstərməsi üzrə mümkün risklər haqqında zəif siqnalın (indikatorun) gəlməsi anıdır. Burada söhbət, bir qayda olaraq, zəif sezilən tendensiya və əlamətlərlə müşayiət olunan, həm daxili, həm də müəssisəyə münasibətdə xarici siqnallardan gedir.

Kontrollinq sisteminin tətbiq edilməsi əlverişli anın seçilməsi zamanı vacib amillərdən biri müəssisənin kifayət qədər maliyyə və insan ehtiyatların malik olmasıdır. Sırr deyildir ki, kontrollinq sisteminin işlənilib hazırlanması və tətbiqi, xüsusilə, əgər bu proses xarici konsultantların cəlb edilməsi ilə reallaşdırsa, bahalı bir işdir. Kontrolelərin «satın alınması» və hazırlanması da əhəmiyyətli investisiya tələb edir.

Kollektivdə qərar qəbulu anında formalaşan psixoloji iqlim də nəzərə alınmalıdır. Əgər müəssisə böhran vəziyyətindədirsə, onda idarəetmənin effektivliyinin Rusiya-

da hələ ki, o qədər də nüfuzlu və məşhur olmayan kontrollinq instrumentarisinin (alətlər kompleksi) köməyiylə artırılması üzrə yeni məsrəflərin zəruriliyini izah etmək asan olmaz. Kontrollinq sisteminin işlənilib hazırlanması və tətbiq edilməsi prosesini müəssisənin dayanıqlı maliyyə vəziyyətində olduğu, nəticə etibarlı ilə isə psixoloji nöqtədən nəzərdən əlverişli zamanda başlamaq daha məqsədə uyğundur.

**Kontrollinq müəssisənin «qapısından» içəri daxil olması.** Kontrollinq sisteminin işlənilib hazırlanması haqqında qərar qəbul edildikdən və icraedici təyin olunduqdan sonra kontrollinq instrumental bazasının formalaşdırılması mərhələsi başlanır. Bu fazada kontrollinq tətbiq edilməsinə başlamaq haqqında danışmaq hələ tezdir, bunu kontrollinq xidmətinin yaradılmasının başlanğıc mərhələsi hesab etmək daha düzgün olardı. Kontrollinq xidmətinin yaradılması ilə bütün müəssisədə kontrollinq sisteminin təşkil edilməsi eyni şey deyildir.

Kontrollinq alətlərini menecment təcrübəsinə daxil etməmişdən öncə onları işləyib hazırlamaq və müəssisənin konkret şəraitinə adaptasiya etdirmək lazımdır. Burada söhbət ilk növbədə aşağıdakı alətlərin işlənilib hazırlanmasından gedir:

- müəssisədə planlaşdırma və büdcələşdirmə sistemi (həm strateji, həm də operativ planlaşdırma nəzərdə tutulur);
- bütünlükdə müəssisə, ayrıca bölmələr, məhsullar, müştərilər və bazarlar üzrə marjinal mənfəətin hesablanması metodu;
- məsrəflərin növlər, yaranma mənbələri və məhsullar üzrə hesablanması metodları;
- müəssisə daxilində konkret istifadəçilərə oriyentasiya edən hesabdarlıq sistemi;

- investisiyanın və müəssisənin cari fəaliyyətinin effektivliyinin hesablanması metodları;
- plan və faktiki göstəricilərin sapmalarının təhlili metodları və s.

Yuxarıda sadalanan alətlər haqqında müəssisənin iqtisadiyyatına, təsərrüfat fəaliyyətinin planlaşdırılmasına, uçotuna və təhlil edilməsinə həsr olunmuş ədəbiyyatlarda müvafiq tövsiyələr tapmaq olar. Ancaq konkret müəssisə üçün işlənilib hazırlanan bütün kontrollinq alətləri istifadəçilər tərəfindən qəbul olunmalıdır.

Kontrollerlər müəssisə daxilində öz məhsullarını konkret istifadəçilərə «satmağı» bacarmalıdırlar, əks təqdirdə kontrollerlər tərəfindən işlənilib hazırlanmış alətlər menecerlərin cari fəaliyyətində istifadədən parktiki olaraq kənar qalacaqdır.

**Kontrollinq müəssisənin cari fəaliyyətinə «qarışması».** Bu fazada kontrollerlər işlənilib hazırlanmış alətlərin həqiqiliyini (işləkliyini) nümayiş etdirməli və menecerləri onların praktiki fəaliyyətdə istifadə edilməsinin vacibliyinə inandırmalıdırlar. Kontrollinq müəssisənin cari fəaliyyətinə «qarışmasının» əsas əlamətlərini sadalayaq:

- təhlil edilən obyektlərin fəaliyyət nəticələrinin dəqiq və aydın təqdim edilməsi dili;
- müəssisənin menecerləri üçün onların bölmələrinin fəaliyyət nəticələrinin inandırıcı interpretasiyası (şərh edilməsi);
- kontrollerlərdə müəyyən müstəqillik və əsaslandırma israrlılıq elementlərinin yaranması;
- «müştərilər» (menecerlər) tərəfindən kontrollerlərə qarşı dostcasına və etibarlı (vəkalətli) münasibətin göstərilməsi;
- əməkdaşlıq etməyə və kommunikasiya yaratmağa hazırlıq.

Bir qayda olaraq, kontrollinq tətbiq edilməsinin nəzərdən keçirilən fazası kifayət qədər uzun müddət çəkir: 2-3 il. «Qatışma» fazasının davamiyyət müddəti çox halda müəssisənin yuxarı rəhbərliyinin «şəffaf» menecmenti həyata keçirməyə imkan verən sistemə malik olmağın vacibliyini başa düşməsi və buna meyl etməsi səviyyəsindən asılıdır.

Menecerlərə müəssisənin bölmələrinin fəaliyyət effektivliyi, məhsul satışı və s. barəsində kontrollinq xidməti tərəfindən çatdırılan obyektiv informasiya müvafiq xidmət rəhbərlərinin qıcıqlanmasına səbəb ola bilər. Bu kontrollinq sisteminin adaptasiya prosesinin yavaşmasına, ekstremal situasiyalarda isə hətta kontrollinq bölməsinin real idarə etmədə iştirak etməkdən faktiki olaraq kənarlaşdırılmasına gətirib çıxara bilər. Situasiyalar məlumdur ki, müəssisədə kontrollinq bölməsi nominal olaraq mövcud olur, lakin onun fəaliyyəti sonradan şəkaf rəflərinə yığılan metodikaların, təlimatların, vəziyyətlərin və s. işlənilib hazırlanması çərçivəsindən kənara çıxır.

**Möhkəm mövqələrin tutulması.** Bu fazanın gəlməsi aşağıdakı əlamətlər üzrə qiymətləndirilə bilər:

- menecerlərin kontrollerlərin fəaliyyətinin nəticələrindən məmnun qalmaları nəzərə çarpacaq dərəcədə artır;
- qarşılıqlı inam yaranır, müştərek iş və kommunikasiyaların həcmi artır;
- kontrollerlərin xidmətlərindən istifadə edən bölmələrin işlərinin nəticələrinin yaxşılaşması nəzərə çarpan olur;
- müəssisənin bölmələrinin rəhbərləri öz operativ fəaliyyətlərində artıq kontrollerlərin köməyi olmadan işləyə bilmirlər;
- kontrollinq xidməti müəssisənin təşkilati strukturunda daha yuxarı ierarxi səviyyəyə qalxır və onun həll etdiyi məsələlər spektri genişlənir;
- kontrollerlər menecerlərin mötəbər partnyorlarına çevirilir;

• bütün müəssisədə kontrollinq bölməsinin xeyirli (faydalı) işi barəsində danışılır.

Yuxarıda adları çəkilən əlamətlərin meydana çıxması ondan xəbər verir ki, kontrollinq sisteminin yaradılmasının birinci mərhələsi parktiki olaraq bitmişdir: kontrollinq xidməti təşkilati və instrumental olaraq yaradılmış, kontrollinq sistemi isə müəssisənin bölmələri tərəfindən tanınmış və yayılmışdır.

**Kontrollinq funksiyalarının əhəmiyyətinin və həcmnin artması fazası.** Bir çox müəssisələr üçün kontrollinq inkişafında bu fazanın gəlməsi mümkün hadisədir, lakin hələ ki, kifayət qədər uzaq perspektivdir. Buna baxmayaraq, Qərbin industrial aparıcı müəssisələrində kontrollinq təcrübəsinin təhlili artım fazasının gəlməsinin bir sıra əlamətlərini aşkar etməyə imkan verir:

- kontroller plan dövrü üçün müəssisənin fəaliyyətinin haşiyə göstəricilərinin formalaşdırılması zamanı lider və moderator (nizamlayıcı) kimi çıxış edir;
- kontrollerlər müəssisədə yeni fəaliyyət sferalarını mənimsəyirlər, məsələn, kontrollinq funksional bölmələrdə yayılır: *marketing kontrollinqi*, *logistika kontrollinqi*, *ETİ (elmi tədqiqat işləri)* və *TKİ (təcrübə-konstruksiya işləri) kontrollinqi* meydana çıxır;
- müəssisənin uzunmüddətli məqsədlərinin işlənilib hazırlanması zamanı yuxarı menecerlərlə əməkdaşlıq münasibətləri qaydaya düşür;
- kontrollinq xidməti çərçivəsində *strateji kontrollinq* bölməsi yaranır.

Kontrollinq funksiyaları, vəzifələri və instrumentariləri xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə uyğun olaraq daima çoxalır və təkmilləşirlər. Əgər kontrollinq tam qəbul olunur və bərabər hüquqlu partnyor statusunu əldə edirsə, onun imkanları proqnozlaşdırmanın, strateji planlaşdırmanın müasir metodlarından istifadə etməklə müəssisənin perspektiv



inkişafına təsir göstərir, risklərin, potensialların və s. təhlili əhəmiyyətli dərəcədə artır.

Əlbəttə ki, kontrollinq işlənilib hazırlanması və tətbiq edilməsinin başlanğıc fazalarında olan milli müəssisələrin əksəriyyətində sonuncunun vəzifəsi müəssisənin fəaliyyətinin müxtəlif aspektlərindəki məsrəflərin və nəticələrin uçotu metodlarının yaradılması və sınaqdan keçirilməsindən ibarətdir. Ayrı-ayrı müəssisələr artıq praktiki olaraq bu mərhələni keçmiş və planlaşdırma və büdcələşmə üçün instrumentarilərin işlənilib hazırlanması mərhələsinə qədəm qoymuşlar. Ancaq milli müəssisələrdə kontrollerlərin menecerlərin bərabərhüquqlu partnyoru olması haqqında danışmaq hələ ki, tezdir.

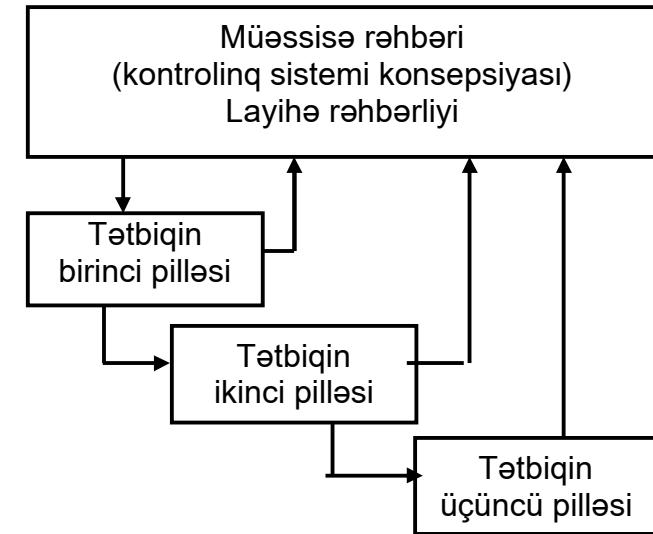
**Kontrollinq tətbiq edilməsi templəri.** Təşkilatda yendənqurmaların aparılmasına iki ən geniş yayılmış yanaşmanı fərqləndirmək olar: «*kiçik addımlarla*», «*bomba atma*» və «*planlaşdırılan təkamül*».

Kontrollinq «*kiçik addımlarla*» tətbiq edilməsi yanaşması köhnə idarəetmə strukturunda qarşıya qoyulmuş məqsədə yavaş irəliləmə ilə kiçik dəyişikliklərin edilməsini nəzərdə tutur. Belə yanaşmanın üstünlüyü, hər şeydən əvvəl, müəssisə daxilində aparılan dəyişikliklərə qarşı böyük müqavimətin mövcud olmamasından ibarətdir. Əsas çatışmazlıq isə yendənqurma prosesinin ləngiməsindənədir ki, bu da nəticə etibarilə tətbiqin tamamilə dayandırılmasına gətirib çıxara bilər.

«*Bomba atma*» köhnə idarəetmə sisteminin intensiv və qəti dəyişdirilməsi deməkdir. Belə yanaşma nəticəsində kontrollinq sistemi elementlərinin sürətlə tətbiq edilməsi mümkündür, ancaq bu zaman müəssisə daxilində güclü «*çəkişmə*» (ixtilaf) təhlükəsi yaranır.

«*Planlaşdırılan təkamül*» prinsiplərinə əsaslanan yanaşma müəyyən dərəcədə yuxarıda adları çəkilən yanaşmaların üstünlüklərindən istifadə etməyə, həmçinin kontrollinq tətbiq edilməsi prosesinə qarşı müqaviməti azaltmağa imkan verir. Bu yanaşmanın irəlşdirilmiş sxemi (şəkil 5.6) *kontrollinq-layihəsi*

prinsiplərindən istifadə edilməsinə əsaslanan innovasiyaların reallaşdırılmasına yanaşmanı təsvir edir.



**Şəkil 5.6.** Kontrollinq sisteminin «*planlaşdırılan təkamül*» metodu vasitəsilə tətbiqi

sində kontrollinq sistemi konsepsiyası formalaşdırılır və qəbul edilir ki, bunun əsasında da kontrollinq tətbiq edilməsi layihəsi işlənilib hazırlanır. Layihə özünə planlaşdırılmış məqsədlərə nail olunması üzrə müvafiq mərhələ və tədbirləri daxil edən pillələrə bölünür. Həm bütün layihə, həm də onun ayrı-ayrı pillələri üçün plan və büdcələrin reallaşdırılması müddətləri mütləq fiksə edilməlidir.

Birinci mərhələdə kontrollinq tətbiq edilməsindən sonra əldə edilən nəticələr müəssisənin rəhbərliyi yanında müzakirə edilir. Lazım gəldikdə, növbəti mərhələlərin tərkibinə, müddətlərinə və büdcələrində korreksiyalar (düzəlişlər) edilir. Layihənin reallaşdırılması zamanı kontrollinq sistemi konsepsiyasının özünün korreksiya edilməsini tələb edə bilən şəraitlər yarana bilər. Kontrollinq sisteminin tətbiq edilməsinin idarə edilməsi layihənin növbəti mərhələlərində anoloji olaraq həyata keçirilir.

## 6.

### MÜASİR BİZNESDƏ KONTROLLINQ TƏTBİQİNİN TƏCRÜBƏSİ

Təşkilatlarda kontrollinq sisteminin təşkili son onilliklərdə özünün geniş tətbiqini tapır. İri təşkilatlarda kontrollinq tətbiqi ilə xüsusi bölmələr məşğul olur, orta ölçülü təşkilatlarda digər təşkil növləri mövcuddur.

Rusiyada bazar münasibətlərinin inkişaf xüsusiyyətlərdən asılı olmayaraq kontrollinq kompleks tətbiqinin maliyyələşdirilməsi mənbəyi kimi maliyyə institutları, ilk növbədə isə banklar çıxış edir. Bu ilk növbədə bank sisteminin təşkili xüsusiyyətləri ilə bağlıdır.

Dinamik inkişaf, iri dövlət və kommertiya strukturlarının dəstəyi, maliyyə vəsaitlərinin mövcudluğu, həyatqabiliyyətlik və rəqabətdə üstünlüyün əldə edilməsi istəyi cəld və effektiv inkişafa meyl edən kontrollinq biznes sahəsində tətbiqinə maraq yaratdı. Bu fəsil məhz kontrollinq tətbiqinə həsr olunmuşdu.

### 6.1

#### İSTEHSALATDA KONTROLLINQ

Tarix elə formalaşmışdır ki, ABŞ-da və Qərbi Avropanın sənayecə inkişaf etmiş dövlətlərində kontrollinq əsaslarının, funksiyalarının və məqsədlərinin təcrübi reallaşması öz başlanğıcını sənaye istehsalı sferasında tapmışdır. Yalnız 1980-ci illərin ortalarından başlayaraq kontrollinq xidmət sferasına xüsusilə, banklara, sığorta şirkətlərinə, tibb müəssisələrinə daxil oldu.

### 6.1.1. KONTROLLINQ SİSTEMİNİN FORMALAŞMASININ İLKİN SƏRTLƏRİNİN ANALİZİ (VƏ YA TƏHLİLİ)

İqtisadiyyatdakı ümumi işinə baxmayaraq, Rusiyada da kontrollinq sisteminin işlənməsi və tətbiqi təcrübəsinə malik olan istehsal müəssisələri mövcuddur. Fikrimizcə yaxın gələcəkdə nəzarətçi xidmətinə olan «tələb» artmağa doğru meyl edəcək. Bu səbəbdən təcrübənin azlığına baxmayaraq əhəmiyyətli olan kontrollinq sisteminin işlənməsinin Rusiya təcrübəsinə ümumiləşdirmək məqsədəuyğundur. Nümunə üçün kontrollinq işlənməsi və tətbiqinin investisiya məhsullarının istehsalı ilə məşğul olan Rusiya müəssisələrinin təmsilində baxaq.

İlk əvvəl, müəssisələrdə təşkilat, heyyyət, avadanlıq, informasiya təminatı sistemi, hesabdarlıq və tədarük istiqamətlərində yoxlama aparılmışdı. Rusiya müəssisələri üçün məxsusi (tipik) yoxlama nəticələri aşağıda göstərilmişdi:

#### Yoxlamaların nəticələri

##### Təşkilat.

- işçi heyətinin böyük qisminin, həmçinin rəhbərlərin müəssisənin təşkilatı quruluşu haqqında anlayışının az olması;
- mürəkkəb çox pilləli və ziddiyyətli tabeçilik sistemi, xüsusilə mühasibat uçotu, heyət, satış bölmələrində;
- bölmələrdə məsuliyyətin səlahiyyət səviyyələrinin dəqiq müəyyən edilməməsi;
- ayrı-ayrı bölmələrin işlə həddindən çox yüklənməsi.

##### İşçi heyəti

- az ixtisaslaşmış işçilərinin gələcəyi ilə bağlı qorxu;
- işin yaşamaq üçün gəlirin əldə edilməsi mənbəyi olan əmək mükəlləfiyyəti kimi qəbul edilməsi «Firmanın uğuru – mənim şəxsi uğurumdur» tezisini işçilərin şüuruna aşılması;

##### Avadanlıq (təchizat)

- əsas avadanlıq və nəqliyyat vasitələrinin köhnə olması;
- təmir xidmətləri 2 dərəcəlidir, plan-xəbəredici təmir sisteminin yoxluğu;

- avadanlıq tam yararsız hala düşənə kimi işləyir, daha sonra onun təmiri həyata keçirilir.

##### İnformasiya təminatı və uçotu sistemi

- hesabatların izahatsız yalnız rəqəmlərdən ibarət olması;
- sənədlərin böyük qisminin əllə doldurulması, bu da onların sonrakı oxunmasını çətinləşdirir;
- qərar qəbul edən şəxslərə verilən məlumatların genişliyinə baxmayaraq lazımı informasiyanın azlığı;
- qəbul edilən informasiyanın həqiqətə uyğun olmaması, bura həm qəsdən, həm də qeyri-ixtiyari informasiyanın təhrif edilməsi aiddir;
- informasiya təminatının olmaması;
- xərclərin əmələ gəlmə yerinə, növünə görə hesabat;
- uçot sisteminin, eyni zamanda bazar kalkulyasiyasının (yəni malın maya və satış qiymətlərin hesablanması) yoxluğu.

Ayrıca analiz predmeti kimi istehsal prosesi və sifarişlərin qəbulu və həyata keçirilməsi çıxış edir: Bir çox hallarda müştəridən (və ya sifarişçilərdən) sifarişlərin qəbulunun dəqiq qaydaları olmur, yəni sifarişləri kim qəbul edir sualına birmənalı cavab almaq mümkün deyil. Bir çox hallarda sifariş prosesi belə baş verir: sifarişçi həmin təşkilatın hər hansı bir şöbəsində işləyən tanış bir şəxslə əlaqə saxlayır və bu və ya digər məhsulu almaq istəyini bildirir. Həmin şəxs ona məhsulun qiyməti və sifarişin yerinə yetirilməsi müddəti haqqında təqribi məlumat verir. Daha sonra bu məlumat istehsal prosesinin rəhbərinə çatdırılır, o isə öz növbəsində artıq bir neçə sifarişin olduğunu və daha birinin qəbul edilməsinin qeyri-mümkünlüyünü bildirir. Bəzən müəssisə rəhbəri məhsulun qiyməti haqqında hər hansı bir dəqiq məbləği göstərə bilmir. Bu isə işin müəssisədə kalkulyasiya şöbəsinin yoxluğu, mühasibatın vəzifəsinə daxil olmadığından irəli gəlir. Müəssisəsinin reklam lövhələrində göstərilən əlaqə telefonlarının məhz sifariş qəbulu şöbəsi olduğu, düşünülə bilər, əslində isə onların vəzifələri tamamilə başqadır.

Müəssisədə adətən sənədlərin doldurulması və dövriyyəsinin vahid sistemi olmadığından sifarişin yerinə yetirilməsinin hansı mərhələdə olduğu haqqında suallara dəqiq cavab almaq çətin olur. Adətən bu suala cavab: ya «məhsul

artıq çıxış mərhələsindədir», ya da «səxdən hər hansı bir detallı aldıqdan sonra dəqiq məlumat verə biləcəyik» kimi cavablar verilir. Bu cavabların həqiqətə uyğunluğu demək olar ki, sifra bərabərdir. Belə ki, məhsul bir həftəyə də, bir aya da hazır ola bilər. Müəssisədə sifarişin yerinə yetirilməsinə nəzarət edən sistemin yoxluğu sifarişlərin və ya emal edilən hissələrin yığılıb qalmasına, sifarişlərin yerinə yetirilməsi müddətinin uzanmasına, bu isə öz növbəsində müəssisənin xərclərinin artmasına səbəb olur.

### 6.1.2. KONTROLLINQ SİSTEMİNİN LAYİHƏLƏRİ

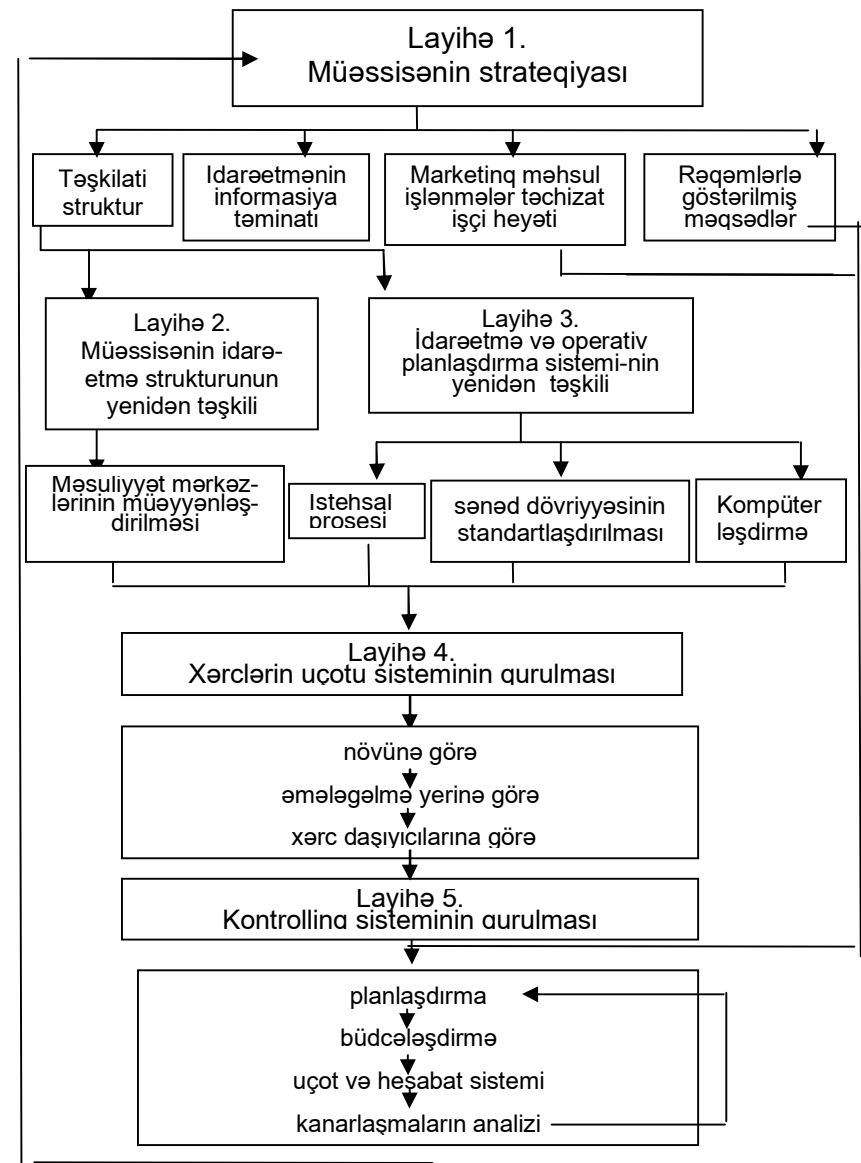
Aparılan analiz (tədqiqat) göstərdi ki, kontrollinq sisteminin müəssisədə tətbiqi üçün ilk əvvəl müəssisənin idarə etmə sisteminin yenidən təşkili ilə bağlı bir sıra əlaqəli və ardıcıl tədbirlər həyata keçirilməlidir.

İlk əvvəl qeyd edək ki, bu layihə verilən konkret hal üçün nəzərdə tutulur, lakin digər müəssisələrin idarəetmə sisteminin yenidən qurulması üçün də qəbul edilə bilər.

Layihə 1. Müəssisənin aşağıda göstərilən istiqamətlərdə strateqiyasının işlənməsinə yönəldilib:

- firmanın təşkilatı strukturu;
- idarəetmə və istehsal prosesinin informasiya təminatı;
- müəssisədə xidmət, məhsul və marketinq, yeni məhsul, material resursları ilə təchizat, işçi heyəti;
- müəssisənin miqdarca göstərilən məqsədlərinin təsbit edilməsi.

Layihə 2. Yeni işlənmiş strateqiya nəzərə alınmaqla müəssisənin idarə etmə sisteminin yenidən təşkilinə istiqamətlənmişdir. Sözü gedən müəssisədə aparılan tədqiqat nəticəsində idarəetmənin divizional prinsipdə qurulması qərara alınmışdır. Yeni gəlir və xərc mərkəzlərinin ayrılması, köhnə terminolojiyada bu - təsərrüfat hesabı mərkəzləri adlandırılırdı.



Şəkil 6.1. Müəssisədə kontrollinq sisteminin yaradılması üzrə layihələrin qarşılıqlı əlaqəsi

Layihə 3. İstehsalın operativ planlaşdırılması və idarə etmənin yenidən təşkilinə istiqamətlənmişdir. Bura eyni zamanda sifarişin qəbulu və hazır məhsulun yüklənib göndərilməsi prosesi də daxildir. Bu layihədə mərkəzi yeri sənəd dövriyyəsinin standartlaşması məsələsi tutur. Belə ki, bu məsələ həll edilmədən etibarlı informasiyaya təminatı və onun kompüter dəstəyinin vahid sistemini təşkil etmək mümkün deyil.

Layihə 4. Xərclərin uçotu sisteminin qurulmasına yönəlmişdir. Xərclər üzrə uçot mühasibat şöbəsinin işçiləri tərəfindən aparılırdısa da, xərclərin əmələgəlmə yeri və kalkulyasiyası müəssisənin heç bir şöbəsi tərəfindən aparılmırdı.

Məhsulun qiyməti ənənəvi üsulla müəyyən edilirdi: mühasibat uçotunun göstəricilərinə əsasən bir başa xərclər hesablanır, onların üzərinə əmək haqqında proporsional əlavə xərclər gəlir və ümumi məbləğin üzərinə müəssisənin iqtisadi şöbəsinin rəhbərləri tərəfindən müəyyən edilmiş mənfəət faizi gəlirdi. Bu hesablama metodu qiymətin ya şişirdilməsinə, ya da aşağı salınmasına səbəb olurdu. Beləliklə, məhsul bazarda qiymət faktoru cəhətdən rəqabət qabiliyyətliliyini itirir, ya da qiymət real xərcləri belə üstələmir.

Layihə 5. Sonuncu mərhələ olmaqla planlaşdırılma büdcələşdirilmə, uçot, hesabat, kanarlaşmaların təhlilini birləşdirən kontrollinq sisteminin müəssisədə tətbiqini nəzərdə tutur.

*Planlaşdırma:* satış, istehsal, təchizat, güc, işçi heyəti, mənfəət, likvidlik, və rentabillik kimi inteqral – baza – operativ planlarının işlənməsini nəzərdə tutur.

*Büdcələşdirmə:* (Layihə 4) xərclərin uçotu göstəricilərinə əsasən ayrı-ayrı bölmələrin gəlir və xərc büdcələrinin müəyyən edilməsi.

Uçot və hesabatla daxildir:

- müəssisənin işinin effektivlik göstəriciləri sistemi;
- idarə etmə ierarxiyası mərhələlərinə görə hesabatların dövrilliyi, məzmun və formaları;

- planın həyata keçirilməsinə nəzarət.

*Kənarlaşmaların təhlilinə aiddir:*

- bütün plan növləri üzrə faktiki göstəricilərin plan göstəricilərindən uzaqlaşmasını hesablamaq məqsədi ilə alətlər komplektinin daxil edilməsi;
- müəyyən edilmiş kənarlaşmaların qarşısını almaq məqsədilə tədbirlərin həyata keçirilməsi.

Bir çox müəssisə rəhbərləri kontrollinq sisteminin müəssisə üçün əhəmiyyətliliyini anlayıb onun uçot sistemi-nin idarə edilməsi mərhələsindən tətbiqinə başlayırlar.

Zənnimizcə, bu səhv yanaşmadır, habelə müəssisənin idarə edilməsində müəyyən effekt əldə etmək mümkündür. Uçot – menecmentin yalnız funksiyalarından biridir. Ondan əvvəl operativ, həm də strateji nöqtəyi-nəzərindən planlaşdırma tətbiq edilməlidir. Daha sonra menecmentə yönəldilmiş nəzarət, analiz, və hesabat sistemi tətbiq edilməlidir. Eyni zamanda müəssisədə kənarlaşmaların analizi (təhlili) və onların aradan qaldırılması tədbirləri sisteminin olmaması uçot sisteminin əsas mahiyyətini itirilməsinə səbəb olur. Bu səbəbdən kontrollinq sistemini müəssisəyə tətbiq edərkən bu idarəetmə yeniliyinə kompleks baxımdan yanaşılmalıdır.

## 6.2.

### BANK KONTROLLINQI

#### 6.2.1.

#### KREDİT İNSTİTUTU KİMİ BANKIN VƏZİFƏLƏRİ

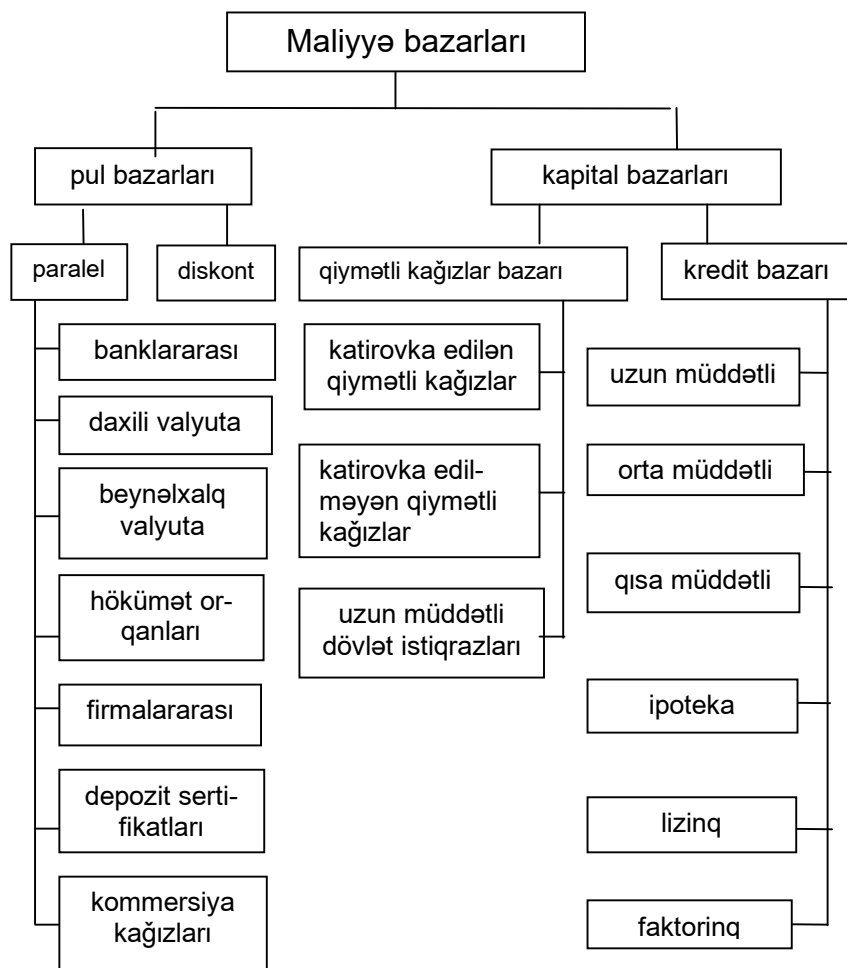
Ölkənin müasir pul-kredit və maliyyə təsərrüfatı ciddi struktur dəyişikliklərinə məruz qalıb. Maliyyə-kredit institutlarının vahid sistemi yaradılıb, eləcə də iqtisadiyyatda dövlət və özəl sektorun inkişafında yeni mütənasiblik yaranıb.

Bəllidir ki, bankların ənənəvi vəzifəsi, hesablaşma (cari) hesablarına və müddətli əmanətlərə maliyyə vəsaitləri cəlb etmək, yığılmış vəsaitin ödənmə, müddətliklik, qayta-



rılma şərti ilə borca verilməsi, təşkilatlar, müəssisələr arasında və digər şəkildə hesablaşmaların təşkili.

Geniş aktiv əməliyyatlar kompleksinə kredit, o cümlədən borc, veksəl, əmanət, həmçinin investisiya, lizinq və trest əməliyyatları daxildir.



Şəkil 6.2. Maliyyə bazarlarının sistemi

Son zamanlar bank əməliyyatının əhatə dairəsi daha da genişlənməmişdir. Yeni-yeni vəzifələr meydana çıxmışdır.

Bank fəaliyyətindəki inkişaf meyli və rəqabət artımı aşağıdakı amillərə əsaslanır:

- bank əməliyyatlarının beynəlmilləşməsi, eyni zamanda Rusiya bazarına xarici bankların daxil olması;
- ənənəvi əmanət sistemlərini dəyişdirən yeni kapital bazarlarının yaradılması;
- bank fəaliyyətinin diversifikasiyası;
- istehlakçı bölmələrin seqmentləşməsinin artımı;
- bank industriyasına texnoloji təsirin artması, xüsusən də pərakəndə bank əməliyyatlarında;
- informasiyanın kağız emalında qeyri-kağız emalına keçilməsi;
- xüsusi şəxslərə xidmət göstərilməsində kommersiya banklarının rəqabəti;
- sistem bank məhsullarının və xidmətlərinin inkişafı.

## 6.2.2. BANK KONTROLLINQIN XÜSUSİYYƏTLƏRİ

Kredit institutlarının əməliyyatları öz həqiqi əksini müəssisələrin kontrollinqi ilə müqayisədə özünəməxsus problemlərə malik bank kontrollinqi sferasında tapır.

1. Özünəməxsus xarici amillər bank kontrollinqin fəaliyyətinə təsir edir:

- pul siyasəti milli iqtisadiyyat çərçivəsində mərkəzi banklar tərəfindən müəyyən edilir;
- maliyyə münasibətləri kontragentlər arasında etibarlılıq tələb edir ki, bu etibarlılıq da kontragentlərin hüquqlarını qoruyan çoxsaylı şərtlərlə təmin olunur;
- dövlət sağlam bank sisteminin mövcudluğunda maraqlıdır, və öz marağını xüsusi qanunvericiliyin formalaşdırılması və nəzarətin heyata keçirilməsi ilə reallaşdırır.

2. Bank gəlirinin böyük qisminin faiz vasitəsilə əldə edilməsi. Bu öz növbəsində bankın faiz əməliyyatlarının, faiz gəlirlərinin hesablanması metodu və idarə edilməsinə kontrollinq sisteminin marağını təmin edir.

3. İşçi heyətinə, avadanlığa (həmçinin hesablama texnikasına) və materiallara çəkilən xərclərə ciddi nəzarət.

4. Ümumi xərclərin xüsusi çəkisinin böyük olması, bankı daimi xərclərə də aid etmək olar. Bankların xidmətləri genişləndirmək və universallaşdırmaq istəyi digər sahələrlə müqayisədə bank sferasına kontrollinq tətbiqinə ehtiyacı artırır.

5. Bankın xidmətlərinə fiziki tərəfdən baxımından məhdudiyətlərin qoyulması bank öhdəliklərindəki dualizmi üzə çıxarır. Dəyər baxımından dedikdə, maliyyə sferasında pul vəsaitlərinin qəbulu, yığılması və ötürülməsi öz əksini hesablarda və balanslarla tapır, eyni zamanda faiz şəklində gəlirin və dəyər xərclərinin əmələ gəlməsinə səbəb olur. Fiziki tərəfdən isə insan əməyinin nəticəsidir.

Müştəri ilə hər hansı bir saziş insan və ya maşının iştirakı olmadan mümkün deyil. İnformasiya mənbəyi rolunu kontrollinq həyata keçirirsə, bu halda bank xidmətlərindəki dualizm meydana çıxır, əvvəlcə müxtəlif metodlar vasitəsi ilə mənfəət müəyyən edilir, daha sonra xidmətlərin bilavasitə fiziki tərəfdən reallaşdığı istehsal sferası tədqiq edilir.

Bunlarla bağlı kontrollinq əsasən üç vəzifəsini ayırmaq olar:

1. Mənfəətin idarə edilməsi ilə bankın idarə edilməsinə istiqamətlənən infrastrukturun qurulması və inkişafı. Burada kontrollinq sistemləşdirici funksiya yerinə yetirir, belə ki, bankın təşkilati strukturu, planlaşdırma və nəzarət sistemi, həmçinin idarəetməni təmin edən informasiya sistemi qəbul edilmiş konsepsiyaya, yəni mənfəətlilik idarə etməyə uyğun olmalıdır.

2. Bankın özünəməxsus kontrollinq funksiyasının reallaşması yolunda məqsəd analiz, planlaşdırma və nəzarət

mərhələlərinin addım-addım həyata keçirməklə kontrollinq qapalı təşkilini formalaşdırır.

3. Bank menecmentinin (idarə edilməsinin) funksiyalarının reallaşdırılması: bura aiddir – portfel, balansın strukturu və mənfəətliyə yönəldilmiş büdcə vasitəsilə bankın idarə edilməsi. Kontrollinq sistemində qərarların qəbul edilməsi vəzifəsi yoxdur, lakin o menecment sferasını informasiya və koordinasiya cəhətdən dəstəkləyir.

Göstərilmiş əsas vəzifələr öz əksini 6.1 sxemində tapıb.

### 6.2.3. BANKDA STRATEJİ VƏ OPERATİV KONTROLLİNG

Kontrollinq bankdakı funksiyalarına nəinki operativ planların, həmçinin strateji məqsədlərin də əlaqələndirilməsi daxildir. Məhz elə bu kontrollinq bankdakı vəzifələrinin formal olaraq iki yerə: operativ və strateji vəzifələrə ayrılmasına zəmin yaradır.

Strateji kontrollinq bankın hazırın və gələcək nailiyyətləri üçün mənbələrin axtarılması və üzə çıxarılmasına yönəldilmişdir. Bankın uzunmüddətli uğurlu inkişafının təmini məqsədlə fəaliyyətdə perspektiv istiqamətlərinin sistematik axtarışı həyata keçirilir.

Bankın kommertiya fəaliyyəti strukturunun global perspektiv idarə edilməsi üçün təkliflərin işlənilməsi də strateji kontrollinq vəzifələrinə aid edilir.

Bu strukturun elementləri təyin olunur (adətən bu müxtəlif alıcılar, müştərilər qrupu, məhsullar, regionlardır) və məqsədə maksimum səviyyədə çatmaq üçün elementlər arasında kombinasiyalar qurulur.

Bankın fəaliyyət növlərinə görə vəzifələri									
Rəhbərlik									
<ul style="list-style-type: none"> <li>• vəzifə və strateji vəzifələr               <ul style="list-style-type: none"> <li>• inkişafın kompleks planı</li> <li>• uzunmüddətli planlaşdırma</li> </ul> </li> <li>• bankın inkişaf vəzifələrinin qiymətləndirilməsi</li> <li>• məqsəd, plan və vəzifələrə uyğun olaraq qiymətləndirmə</li> </ul>									
Aktiv əməliyyatlar			Passiv əməliyyat		Müştərilərə plan xidmətlər (vasitəçi əməliyyatlar)			Bank fəaliyyəti üzrə xərclər	
Büdcənin formalaşması. Balans idarəedilməsi (likvidlik, gəlirlər/xərclər, mənfəət/itki)									
Aktivlər portfelinin formalaşması			Passivlər portfelinin formalaşması		Vəsaitin cəlb edilməsinin planlaşdırılması			Xərclərin idarə edilməsi və planlaşdırılması	
kreditlər	qiymətli kağızlar	birbaşa investisiyalar	depozitlər	emissiyalar	hesabat-kassa xidmətləri	müştəri portfeli	yeni xidmətlər	faiz və komissiyon xərclər	ümumi xərclər

kommer-siya BKB	dövlət	layihələr	MBK valyuta rubl	veksel serti-fikati	hesab-larda qalıq	ma-liy-yə	pla-stik kart-lar	faiz komi-syon cəri-mələr	əm-ək haq qı bi-na ava dan liq
port-nyor	ko-ope-rativ vek-sel	port-nyor layi-hələri	port-nyor		ticarət inkosa-siya	in-ves-ti-siya	inter-aktiv	pen-siya vergi	nəq liy-at in-ven-tar mar-ke-tinq
valyu-ta	ser-tifi-kat-lar				LORO hesab-bları				
İstiqamət menecerləri									
İstiqamət analitikləri									

Nə-ticələ-rin qi-yət-ləndi-rilməsi	müşt-ə-rilər	emi-tent	port-nyor	lik-vid-lik	lik-vid-lik	böl-mələr	emi-tent-lər re-qio-qio-nal	biz-nes plan	böl-mələr	xər-c pla-n
İnfor-ma-siya analizi	risk-lər	re-qion	özü nü-ödə-mə	alet-lər	alet-lər	alet-lər	risk-lər	gəlir-lilik	alet-lər	qi-yət-lən-dir-mə nə-zarət
Müqai-sə Pro-qnoz-laş-dırma	gəlir-lilik adət-lər	risk-lər gəlir-lilik	gəlir-lilik risk-lər	gəlir-lilik limit-lər	gəlir-lilik biz-nes pla-nı	plan müşt-ə-rilər re-qio-nal	gəlir-lilik re-qio-nal alet-lər	özün-ü ödə-mə	plan	böl-mə-lə-rin kon-trol-in-qi
Təklif-lərin hazı-ran-ma-sı	lik-vidlik	alet-lər lik-vid-lik	proq-noz biz-nes plan	proq-noz biz-nes plan	proq-noz biz-nes plan	proq-noz biz-nes plan	lik-vid-lik biz-nes plan	lik-vid-lik biz-nes plan	plan	mü-şt-ə-rilər re-qio-nal

Cədvəl 6.1

Bankın vəzifə və məqsədləri	
<p>Xarici mühit amilləri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• payçıların tələbləri</li> <li>• müştərilərin tələbləri</li> <li>• rəqiblərin hərəkətləri</li> <li>• xarici resurslar /bazarlar/</li> <li>• bazarın giriş çıxış sərhədləri</li> <li>• xarici stimullaşdırıcılar və məhdudlaşdırıcılar</li> </ul>	<p>Makromühit amilləri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• siyasi</li> <li>• sosial-iqtisadi</li> <li>• təbii</li> <li>• elmi-texniki</li> <li>• demoqrafik</li> <li>• mədəni xarakter</li> </ul>
<p>Daxili mühit amilləri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bankın tarixi</li> <li>• bankın strukturu</li> <li>• rəhbərliyin dəyərləndirici meylli</li> <li>• bankın ümumi mədəniyyəti</li> <li>• daxili resurslar</li> <li>• daxili stimullaşdırıcı və məhdudlaşdırıcılar</li> </ul>	<p>Məqsədlər olmalıdır:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• konkret</li> <li>• ölçülə bilən</li> <li>• zonada qeydə alınmış</li> <li>• nail oluna bilən</li> <li>• uyğunlaşdırıla bilən</li> </ul>

**ŞƏKİL 6.3** Bankın məqsəd və vəzifələrinin formalaşmasına təsir edən amillər

Strateji kontrollinq əsas istiqamətlərindən biri bankın uzunmüddətli fəaliyyətinin təmininə tələb olunan minimum rentabelliyn hesablanmasıdır. Bunun üçün aktivlərin rentabelliği və ya tələb olunan mənfəətin hesablanması metodlarından istifadə oluna bilər.

Strateji kontrollinq uzunmüddətli dövrdə qlobal idarə etmə kəmiyyətlərini: balans strukturunun riskləri, bazar riskləri, potensial artım və s. üçün formalaşdırırlar.

Bankın strateji xəttinin və maliyyə qoyuluşlarının effektivliyinin artırılması üçün qəbul edilən qərarların təmininin radikal surətdə yaxşılaşdırılmasının zəruriliyi yeni yanaşmanı tələb edir. Bu yanaşma həm strateji məqsədlərdən asılı olaraq qəbul edilən qərarlar vasitəsi ilə təşkilatın fəaliyyətində dəyişikliklərə imkan verən idarəetmə amilləri, həmçinin bank fəaliyyətinə təsir edən xarici və digər amilləri birləşdirməlidir.

Operativ kontrollinq ilk növbədə qısamüddətli perspektivdə rentabelliyn və riskin strukturuna istiqamətlənib. Strateji kontrollinq vasitəsilə reallaşdırılan qlobal idarəetmə konkret kommersiya əməliyyatlarına və onların şərtlərinə istiqamətlənən operativ kontrollinq çərçivəsində olan idarəetmə ilə tamamlanır. Buna misal olaraq investisiya planlarındakı dəyişiklikləri, məhsullarla bağlı həyata keçirilən siyasətdə verilən qərarları və s. göstərmək olar. Operativ kontrollinq çərçivəsində nəzərdən keçirilən dövrü normal şərtlər daxilində büdcə dövrünü üstələmir. Onu iki tərkib hissəyə ayırmaq olar: bilavasitə cari zaman intervalına aid operativ kontrollinq və büdcə dövrü çərçivəsində perspektivə görə cavab verən taktiki kontrollinq. Rusiya şərtləri daxilində göstərilən zaman intervalları operativ kontrollinq üçün həftədən bir aya kimi; taktiki kontrollinq üçün isə bir aydan kvartala kimi (bəzən bir ilə qədər).

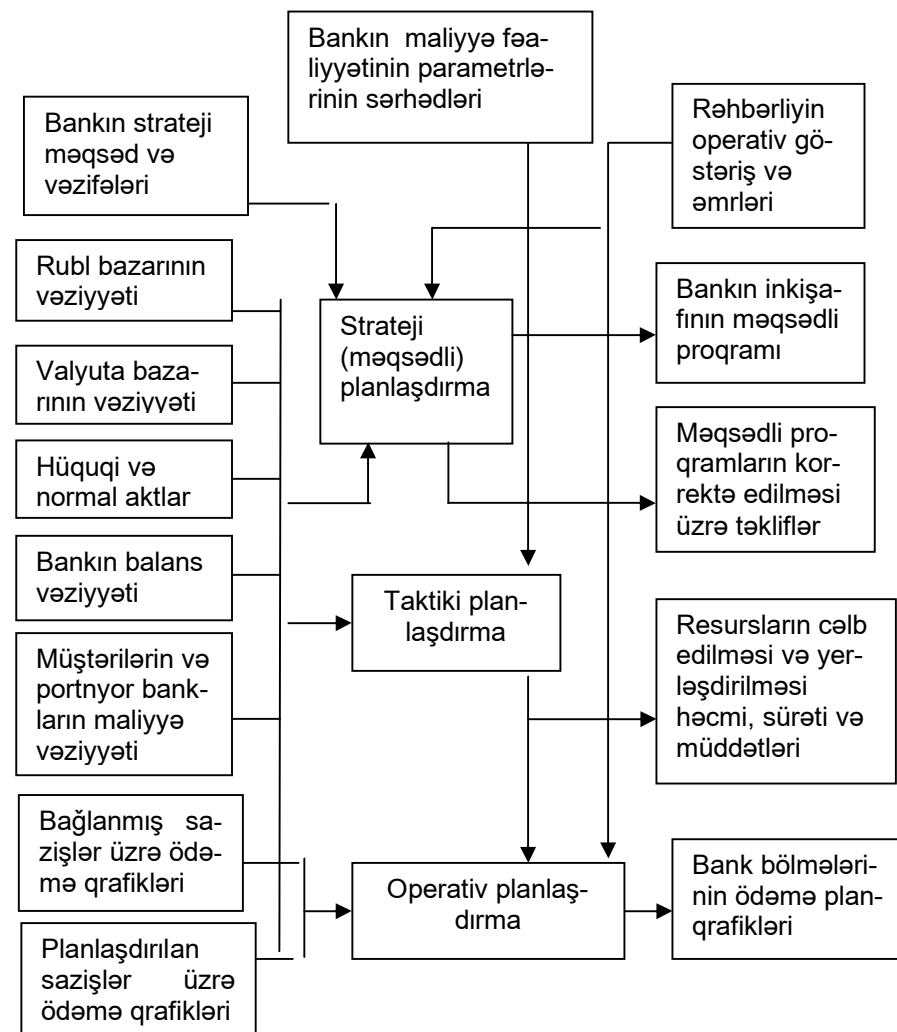


#### 6.2.4. MALİYYƏ PLANLAŞDIRILMASI VƏ BÜDCƏLƏŞDİRMƏ

**Maliyyə planlaşdırılması.** Fəaliyyətin planlaşdırılması maliyyə menecmentinin (idarə edilməsinin) əsas vəzifələrindən biridir. Hazırda mövcud olan yanaşma və metodika bu haqda müfəssəl şəkildə danışmağa imkan verir. Rusiyada bank fəaliyyətinin planlaşdırılmasına dair baxışlar sistemi praktiki reallaşma səviyyəsinə yetirilmişdir.

Bank fəaliyyətinin planlaşdırılması sistemi məqsədlərin dekompozisiyasını təmin edən üç səviyyəni birləşdirir. Strateji, taktiki və operativ ([6] operativ və cari göstərilib).

Strateji planlaşdırma bank rəhbərliyinin ən yüksək həlqəsinə istiqamətlənib və ümumiləşdirilmiş bank axını terminləri ilə bank fəaliyyətinin modelləşdirilməsini həyata keçirir. Onun vəsitəsilə bankın inkişaf perspektivləri, strateji məqsəd və vəzifələrinə uyğun maliyyə fəaliyyətinin ən son nəticələrinə nail olmasının üsul və yolları ilə bağlı suallara savab tapmaq mümkündür. Bu zaman verilmiş perspektivdə bankın maliyyə fəaliyyətinin məqsədli proqramında ümumiləşdirilmiş sənədlərinin verifikasiyası və formalaşdırılmasını təmin edir. Məqsədli maliyyə proqramının formalaşdırılması 6.3 cədvəlində göstərilən çoxsaylı hesabat məsələlərinin həlli üzərində qurulur. Bank fəaliyyətinin maliyyə modelləşdirilməsində öz əksini tapan tədiyyə axınları giriş, daxili və çıxış axınlarına ayrılır. (cədvəl 6.4).



Şəkil 6.4 Bank fəaliyyətinin planlaşdırılma sistemi

Cədvəl 6.2

Kontrollinq mərhələləri	Strateji kontrol- linq	Operativ kontrollinq	
məqsədlər	strateji potensial	rentabellik	maliyyə sabitliyi
vəzifələr	<ul style="list-style-type: none"> <li>• müştərilərin problemlərinin həlli</li> <li>• bazarlar</li> <li>• müştərilər</li> <li>• rəqabətdə üstünlük</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dövriyyə</li> <li>• xərclər</li> <li>• mənfəət</li> <li>• kapitalın istifadəsi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• likvidlik</li> <li>• maliyyələşdirmə</li> <li>• balansın strukturu</li> </ul>
baza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• potensialın analizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• faktiki və plan müqaisəli nəticələrin hesablanması və təkliflərin formalaşdırılması</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• plan-balans</li> <li>• mənfəət və itkilər hesabı planı</li> <li>• razılışma</li> </ul>
metodlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rəqabət vəziyyətinin analizi</li> <li>• müəssisələrin analizi</li> <li>• bazarların/xarici mühitin analizi</li> <li>• «Ayrılmaların» strateji planlaşdırılması</li> <li>• strateji kalkulyasiya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• əmələgəlmə yerinə görə xərclərin hesabı</li> <li>• marjinal gəlirin hesabı</li> <li>• xərclərin tam və qismən kalkulyasiyası</li> <li>• layihə hesabı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• likvidliyin planlaşdırılması</li> <li>• orta və qismən maliyyə planlaşdırılması</li> <li>• vəsaitlərin hərəkəti balansı</li> <li>• ikili mühasibat</li> </ul>
nəticə	strateji plan	nəticənin planlaşdırılması	mənfəət və itkilər balansı və hesabatının planlaşdırılması

Cədvəl 6.3

Başlangıç məlumatlar	Həllolunan alt məsələlər	Nəticələr
<p>Bank inkişafının strateji məqsəd və vəzifələri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• plan periodu və ya onun tərkib hissələri üzrə investisiyanın həcmi</li> <li>• tezlikvidli aktivlərin həcmi</li> <li>• bütün period üçün plan məsrəfləri. Bankın başlangıç maliyyə vəziyyəti</li> <li>• plan periodunun əvvəlinə bankın balansı</li> <li>• əvvəlcədən bağlanmış sazişlər üzrə gözlənilən ödəmələrin qrafiki. Maliyyə bazarının xarakteristikası</li> <li>• aktiv əməliyyatlarının orta ölçülü gəlirliyinin mümkün mənası</li> <li>• resursların cəlb edilməsinin orta ölçülü qiymətinin mümkün mənası</li> <li>• hər əməliyyat üzrə sutkada cəlb edilə və yerləşdirilə biləcək məbləğin maksimum mənası</li> <li>• aktiv əməliyyatların risk əmsalı</li> <li>• Rusiya Federasiyasının mərkəzi bankının normativlərinin son hədd mənası. Normativ xərclər (həcm, müddət, faiz)</li> <li>• vergi köçürmələri üzrə</li> <li>• məcburi yığım fondu üzrə</li> </ul> <p>Bankın inkişaf tendensiyasını xarakterizə edən parametrlərin seçimi.</p> <p>Bankın inkişafının idarə edilməsi üçün parametrlərin seçilməsi.</p>	<p>Resursların yerləşdirilməsi həcmi və dinamikası.</p> <p>Resursların cəlb edilməsinin minimum zəruri həcmi və dinamikası.</p> <p>Resursların cəlb edilməsinin orta ölçülü mümkün müddəti.</p> <p>Aktiv alətlərin yerləşdirilməsinin orta ölçülü mümkün gələcəyi.</p> <p>Bankın mümkün xərclərinin məbləğ və dinamikasının nəticələri.</p> <p>Bankın kreditor və debitor borcları üzrə planlaşdırılmış maliyyə axınları.</p> <p>Məcburi yığım fonduna aylıq köçürmələr.</p> <p>Büdcəyə vergi köçürmələri.</p>	<p>Bank fəaliyyətinin yaranan və proqnozlaşdırılan şəraitdə qoyulmuş strateji məqsədlərə çatmanın qiymətləndirilməsi.</p> <p>Bank inkişafının məqsədli proqramı.</p> <p>Planlaşdırılan dövrün sonuna bankın aqreqir balansı.</p> <p>RFMB-nin normativlərinin planlaşdırılan mənası.</p> <p>Plan dövrü daxilində H1-H14 hesabat tarixlərinə.</p> <p>Planlaşdırılan interval daxilində planlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• resursların yerləşməsinin həcmi və dinamikası</li> <li>• resursların cəlbinin həcm və dinamikası</li> <li>• məcburi yığım fonduna köçürmələr</li> <li>• vergi köçürmələri</li> </ul>

**Cədvəl 6.4**

Giriş axınları	Daxili axınlar	Çıxış axınları
<p>Cəlb olunmuş vəsaitlər.</p> <p>Debütor ödəmələri.</p> <p>Cəlb edilməyə qədərki proqramlar.</p> <p>Cəlb olunan resurslar:</p> <p>tarixəqədərki məlumatlar.</p> <p>Yerləşdirilmiş resurslar:</p> <p>tarixəqədərki məlumatlar.</p>	<p>Cari xərclər (əlavə xərclər, əmək haqqı, sosial ödəmələr, kapitalaşdırılmış aktivlər).</p> <p>Məcburi (zəruri) yığım fondu üçün baza hesabları.</p> <p>Vergiqoyulacaq gəlirlər.</p> <p>Ümumi gəlirlər.</p>	<p>Yerləşdirmənin həcmi.</p> <p>Vergi ödəmələri.</p> <p>Məcburi yığım fonduna köçürmələr.</p> <p>Yerləşdirməyə qədərki proqram.</p> <p>Yerləşdirilmiş vəsaitlərə görə faizlər.</p> <p>Cəlb edilmiş vəsaitlərə görə faizlər.</p>

Strateji planlaşdırmanın həyata keçirilməsi nəticəsində məqsədli proqramın reallaşmasının verifikasiyası ilə yanaşı, normativlərlə nəzərdə tutulmuş hesabat tarixlərində bank balansının proqnozu tərtib edilir. Məsələnin riyazi qoyuluşu ümumi şəkildə idarə etmənin optimallaşdırılmasının variational məsələsindən ibarətdir.

Strateji planlaşdırmanın nəticələri planlaşdırmanın sonrakı səviyyələri üçün ümumiləşdirilmiş tələblər sistemi kimi istifadə edilir.

Faktiki planlaşdırma səviyyəsində ortamüddətli və yaxın gələcək perspektivlərində maliyyə fəaliyyətinin vəzifələri konkretləşdirilir. Bu zaman bank fəaliyyətinin ümumiləşdirilmiş xarakteristikalarına olan strateji tələblər bank portfelinin başlıca alətlərinin plan parametrlərinə çevrilir. Bu səviyyədə planlaşdırma intervalında təsir göstərən bazar və digər məhdudiyətlər haqqında dəqiqləşdirilmiş proqnoz informasiyası istifadə edilir.

Sonuncu mərhələdə operativ planlaşdırma həyata keçirilir ki, bu yaxın perspektivdə bazarın müxtəlif sektorlarında

bankın konkret sazişlərinin planlaşdırılması və gündəlik olaraq bankın faktiki səlahiyyətində olan maliyyə resurslarının bank fəaliyyətinin operativ planlarının tələbləri nəzərə alınmaqda bölüşdürülməlidir. Bu zaman bank portfelinin idarə edilməsi məsələsi xəzinedarlıq səviyyəsində həll olunur.

Müəssisənin gələcək inkişafı və fəaliyyətinin qlobal təsəvvürü operativ kontrollinq çərçivəsində konkret büdcə formasını alır. Büdcələşdirmə maliyyə vəziyyətinin və maliyyə axınlarını xarakterizə edən kəmiyyətlərin ehtiva səviyyəsini təmin edir ki, o bankın qlobal məqsədinə çatmağa imkan verir.

Beləliklə, operativ planlaşdırma kredit institutlarının bütün bölmələri üçün maliyyə proqnozlarını formalaşdırır. Sonrakı dövrdə plan kəmiyyətlərinə faktiki kəmiyyətlər qarşı qoyulur və kənarlaşmaların səbəbi araşdırılır.

Rentabellik menecmentində büdcə-operativ nəzarət və kənarlaşmaların analizi üçün uyğun alət rolunu oynayır.

Kredit institutları üçün faiz gəlirləri büdcəsi və ona nəzarət daha çox maraq kəsb edə bilər. Faiz gəliri büdcəsinin idarə edilən əsas kəmiyyətləri (cədvəl 6.5) əks olunub.

Cədvəl 6.5

Xarakteristikalar	Faiz gəlirlərin kənarlaşma səbəbləri			
	Həcm		marja	
Dəyişikliyin təsiri	Tam kəmiyyət dəyişmələri	Struktur dəyişmələri	Faiz səviyyələrinin dəyişmələri	Planlaşdırılmayan şərait dəyişmələri
Təsirin müəyyən edilən amili	Faiz gəlirlərinə əməliyyat həcminin tam kəmiyyət kənarlaşmaları	Faiz gəlirlərinə fəaliyyət strukturu planlaşdırılmayan dəyişmələri	Faiz gəlirlərinin planlaşdırılmayan faiz səviyyəsinin dəyişmələri	Faiz gəlirlərinə normal əməliyyat şəraitinin planlaşdırılmayan dəyişmələri

### 6.2.5. BANK MENEJMENTİ ÜÇÜN GÖSTƏRİCİLƏR SİSTEMİ

Bank fəaliyyəti göstəriciləri (6.12.14) göstərib. Onlar arasında daha çox ABŞ-da tətbiq olunan CAMEL göstəricilər sistemini və prudensial nəzarət üçün istifadə olunan RF Mərkəzi Bankının göstəricilər sistemini qeyd etmək olar. Bu bölmədə bankın rentabelliyyənin təhlili və idarə edilməsi üçün formalaşdırılan göstəricilər sistemini nəzərdən keçirəcəyik.

ROI göstəriciləri sistemi prinsipə iki istiqamətdə yönəldilə bilər: ayrı-ayrı konkret əməliyyatlar informasiyasına (daxildə istifadə üçün) və böyük banka aid informasiya. ROI göstəricilər sisteminin hər iki forması bizim tərəfimizdən nəzərdən keçirilən inteqrasiya sisteminin qarşılıqlı əlaqədar tərkib hissələridir.

### Daxili ROI-Analizi (Təhlili)

ROI analizi əməliyyatların kalkulyasiyası əsasında obyektlərin kalkulyasiyası bankın ümumi işinin nəticəsinə etdiyi qoyuluşların təhlilinə istiqamətlənib. Burada başlanğıc nöqtə kimi marjanın kalkulyasiyasının nəticələri götürülür. Onun hər bir komponentinə konkret bank xidməti ilə əlaqədar nəticə kimi baxılır və bu nəticələr kalkulyasiya vahidinin tamamilə xüsusiləşmiş məsarif və gəliri xarakterizə edir. Müştəri ilə əməliyyatların nəticəsinə xarakterizə edən başlıca komponent bazar nəticəsi, risklə bağlı nəticə və səmərəliliklə şərtləndirilmiş nəticə.

Bazarın nəticəsi uğurun başlıca mənbəyidir. O ayrı-ayrı əməliyyatların netto-marjası əsasında qurulur və faiz əməliyyatlar və komisiyon haqlarından standart istehsal məsrəfləri və standart risk məsrəfləri çıxılmaqla gəlir məbləği kimi hesablanır. Risk nəticəsi standart kalkulyasiya məsrəfləri ilə faktiki risk məsrəflərinin dərəcələrlə uzlaşmasını göstərir. Standart risk məsrəflərinin kalkulyasiyası bazar nəticəsində neytrallaşır. Burada risk nəticələri riskin standart və faktiki məsrəfləri arasındakı fərq ilə müəyyən olunur və faktiki məsrəflərin normal məsrəflərindən kənarlaşmasını göstərir.

Səmərəlilik ilə şərtləndirilmiş nəticə istehsal məsrəflərinin kalkulyasiyası ilə faktiki məsrəflər arasındakı saldo vasitəsilə müəyyən olunur və məsrəflərin yaranma yerinin daxili dövriyyəsinə xarakterizə edir.

Kalkulyasiyanın hər bir ayrıca obyektinə üzrə nəticə bu obyektdə aid olan – bazar, risk və səmərəlilik nəticələrinin cəmlənməsi ilə təyin olunur.

Müxtəlif növ məhsul, istehsal bölmələri və müştəriləri qruplaşdırmaq üçün üç növ münasibətdən istifadə edilir: gəlir/əməliyyatın həcmi; əməliyyatın həcmi/miqdar, gəlir/miqdar.





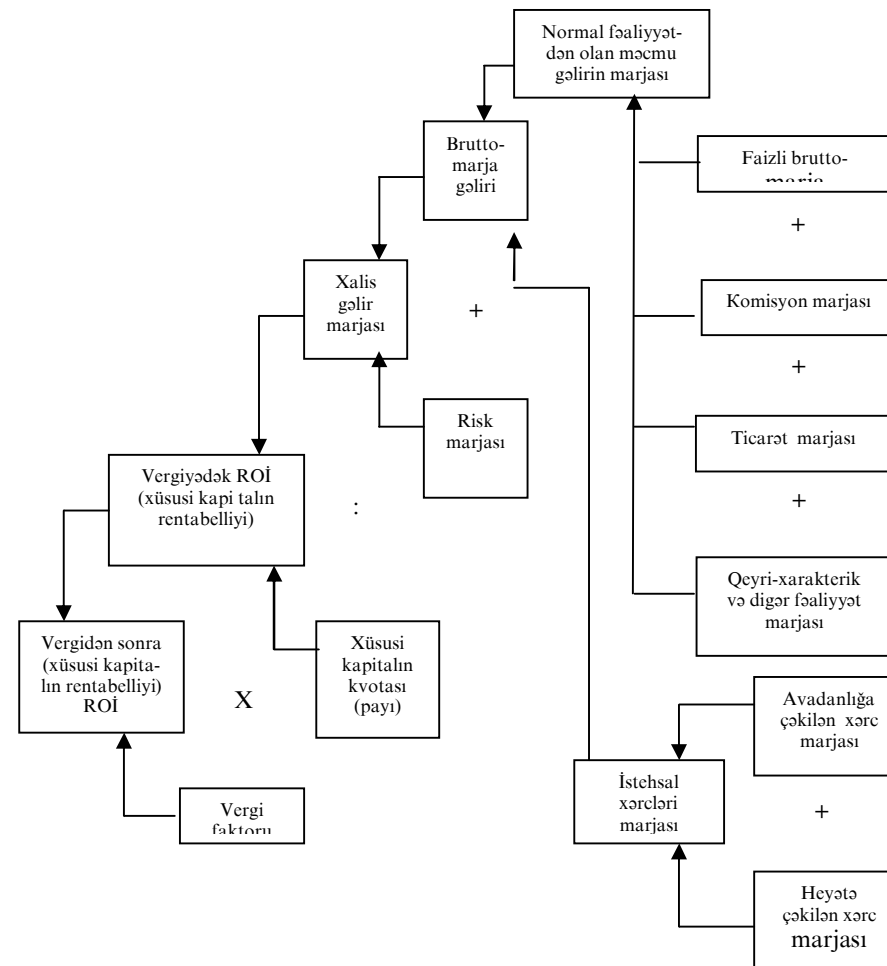
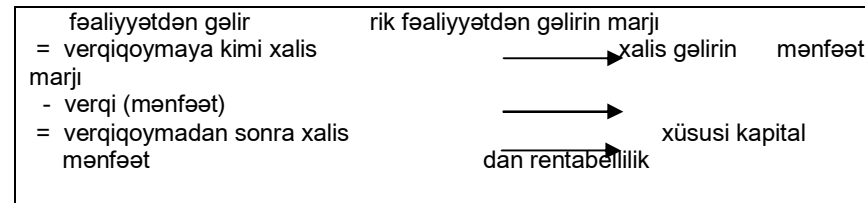
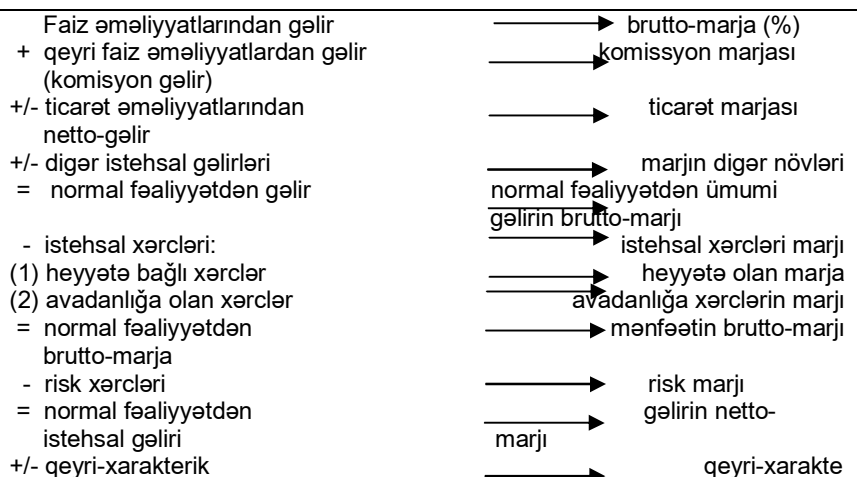
4. zamanda müəssisələrin kombinləşdirilmiş müqayisəsi çərçivəsində ROI göstəricilərinin analizi.

ROI sistemi bəzi elementlərin daha dərindən təhlili üçün əlavə parçalanmasına imkan verir (hüquqi genişlənmə).

Aşağıdakı əlavələr mümkündür:

1. faiz əməliyyatlarının brutto-marjasını ümumbank hissə marjalasına ayrılması;
2. marja məsrəflərinin intensivliyə görə bölünməsi, bu bir işçiyə olan məsrəf kəmiyyətlərinin bir işçinin dövryyəsinə görə münasibətdə xarakterizə olunur;
3. gəlir marjasının gəlir intensivliyinə görə bölünməsi, bu gəlirin brutto-marja, brutto-faiz marjı və ya komissiyon marjı əsasında hesablanır.

ROI sistemi əsasında rentabellik və onun komponentlərinin qiymətləndirilməsində köməkçi alət kimi gəlirin şaquli strukturunun analizi çıxış edir. Struktur göstəriciləri faiz əməliyyatlarından, komissiyon, ticarətdən əldə edilən ümumi gəlirin faizini xarakterizə edir. Şaquli göstəricilər bir tərəfdən bankın orta gəlirinin kəmiyyətilə digər tərəfdən risk marjası ilə əlaqədardır.



Şəkil 6.7. Xarici informasiya əsasında ROI-nin təyini sxemi

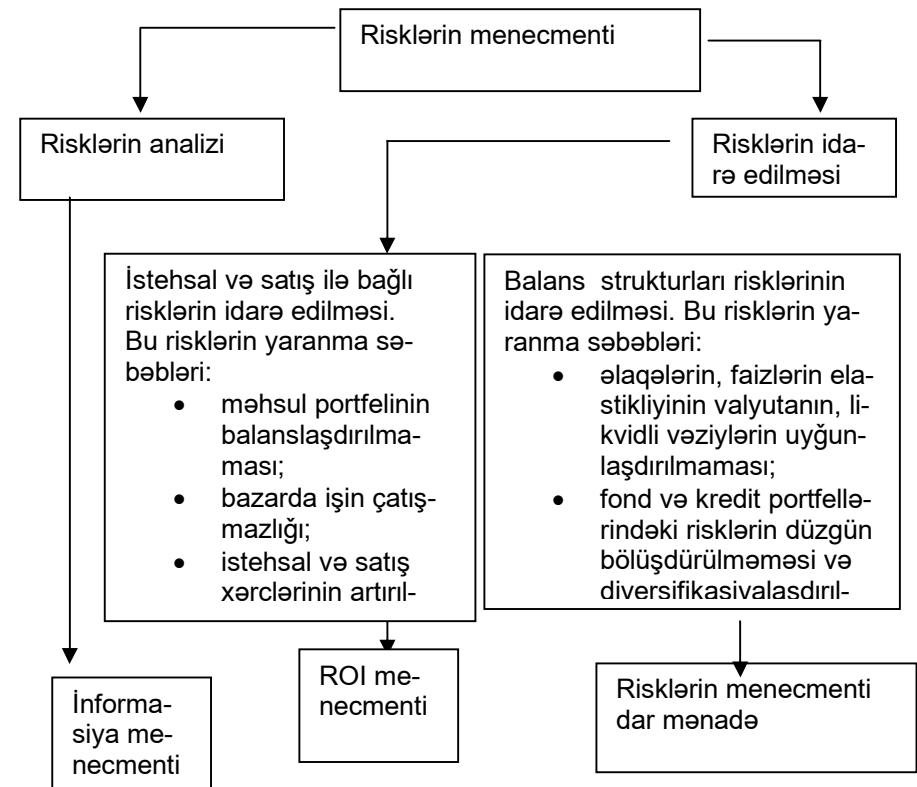
### 6.2.6. KONTROLLINQDƏ RISKLƏRİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ

Ümumiyyətlə sahibkarlıq qərarları, o cümlədən bank qərarları qeyri-müəyyənliklə əlaqədardır. Məhz bu üzdən kontrollinq prosesində risklərin uçotu vacibdir. Bu zəruriyyət bank rentabilliyinin və tədiyə qabiliyyətinin aşağı düşməsi ilə əlaqədar risklərin yaranması ilə bağlıdır. Bu cür risklərin idarə edilməsi prosesi ilə bank menecmentinin ayrılmaz tərkib hissəsidir. Gəlirliyə yönəldilmiş bank menecmenti özündə həm rentabelliyin, həm də risklərin idarə edilməsini cəmləşdirən dualist sistem əmələ gətirir.

Risklərin menecmenti (və ya idarə edilməsi) risklərin kompleks idarə edilməsi prosesi olub, onların ilkin və yekun təhlilini şərtləndirir. Bu təhlil bir tərəfdən risklərin eyniləşdirilməsinə, digər tərəfdən isə risklərin limitinin nəzarətinə yönəldilib.

Balans strukturları risklərinin idarə edilməsi ayrı-ayrı vəziyyətlərdə faiz, valyuta və likvidlik şərtlərinin uzlaşdırılması kimi məhdudiyyətlərin aradan qaldırılması və ya risklərin bölgüsünün və diversifikasiyasının təkmilləşdirilməsi vasitəsilə həyata keçirilir. Burada risklərin struktur səbəblərinə aktiv təsir göstərildiyindən bu proses risklərin aktiv menecmenti adlanır. Risklərin passiv menecmenti halında isə risklərin strukturu məlumdur, menecerlərin fəaliyyəti isə yalnız potensial riskləri üçün vasitələrin axtarışı ilə məhdudlaşır. Bu zaman bankın riskləri qəbul edə bilməsi üçün şərait təmin edilir.

### Ошибка!



Şəkil 6.8 Kredit institutlarında risklərin idarə olunması

Kredit institutlarında risklərin ümumi qəbul edilmiş təsnifatı mövcud deyildir. Risklərin başlıca iri qruplarına – maliyyə, istehsal, likvidlik, nəticə, strateji və operativ riskləri aiddir.

Strateji risklər – uzun zaman periodu ərzində bütün bank fəaliyyəti ilə əlaqədardır. Operativ risklər konkret əməliyyatlara aid olub, davamedici olmayan təsir göstərir.

Bank praktikasında nəticə riskləri dedikdə, qiymətlə əlaqədar (faiz dərəcələrin dəyişməsi, valyuta riskləri, səhm kursunun dəyişməsi ilə əlaqədar risklər) yarana biləcək risklər və eləcə də tədiyə çatışmazlığı ilə əlaqədar olan risklər başa düşülür.

Pul vasitələrinin daxil olması və ödəmələrin həyata keçirilməsi müddətləri müəyyən zaman ərzində sinxronlaşdırılmadıqda likvidliklə bağlı risklər meydana çıxır.

Kredit institutlarının risklərinin təsnifat variantlarından biri şəkil 6.9 –da təsvir edilib.

Risklərin idarə edilməsi fəlsəfəsinin əsasını risklərin menecmentinin üç başlıca prinsipi təşkil edir:

Prinsip 1. Risklərin menecmenti ayrı-ayrı əməliyyatlarla bağlı olan risklərlə yanaşı struktur risklərinə xüsusi diqqət tələb edir. Praktikadan məlumdur ki, konkret risklərin idarə olunması bütövlükdə bank risklərinin idarə olunması üçün kifayət deyil, belə ki risklərin başlıca hissəsi konkret əməliyyat səviyyəsində deyil, bütün aktiv və passiv əməliyyatların strukturunun uçota alınması ilə yaranır.

Prinsip 2. Risklərin menecmenti ümumi bank səviyyəsində yolveriləbiləcək zərərlər potensialına yönəldilir. Bankın zərərlər potensialı bankın fəaliyyəti ilə əlaqədar olan bütün risk kateqoriyaları ilə müəyyən edilir ki, bu da konkret risklərin elementar toplanması yolu ilə hesablanma bilməz.

Prinsip 3. Zərərlər potensialının maksimal yolveriləbiləcək səviyyəsi aşağıdakı amillərlə müəyyən edilir:

- bankın riskləri həll etmək imkanı ilə;

- zərərlər potensialının realizasiyası ehtimalı ilə;
- əməliyyatların təmin edilməsi tələbatı ilə.

Risklərin identifikasiyası (eyniləşdirilməsi), miqdar xarakteristikalarının formalaşdırılması, eləcə də risklərin idarə edilməsi və idarə etmənin effektivliyinə nəzarət risklərin menecmentinin başlıca mərhələləri hesab edilir.

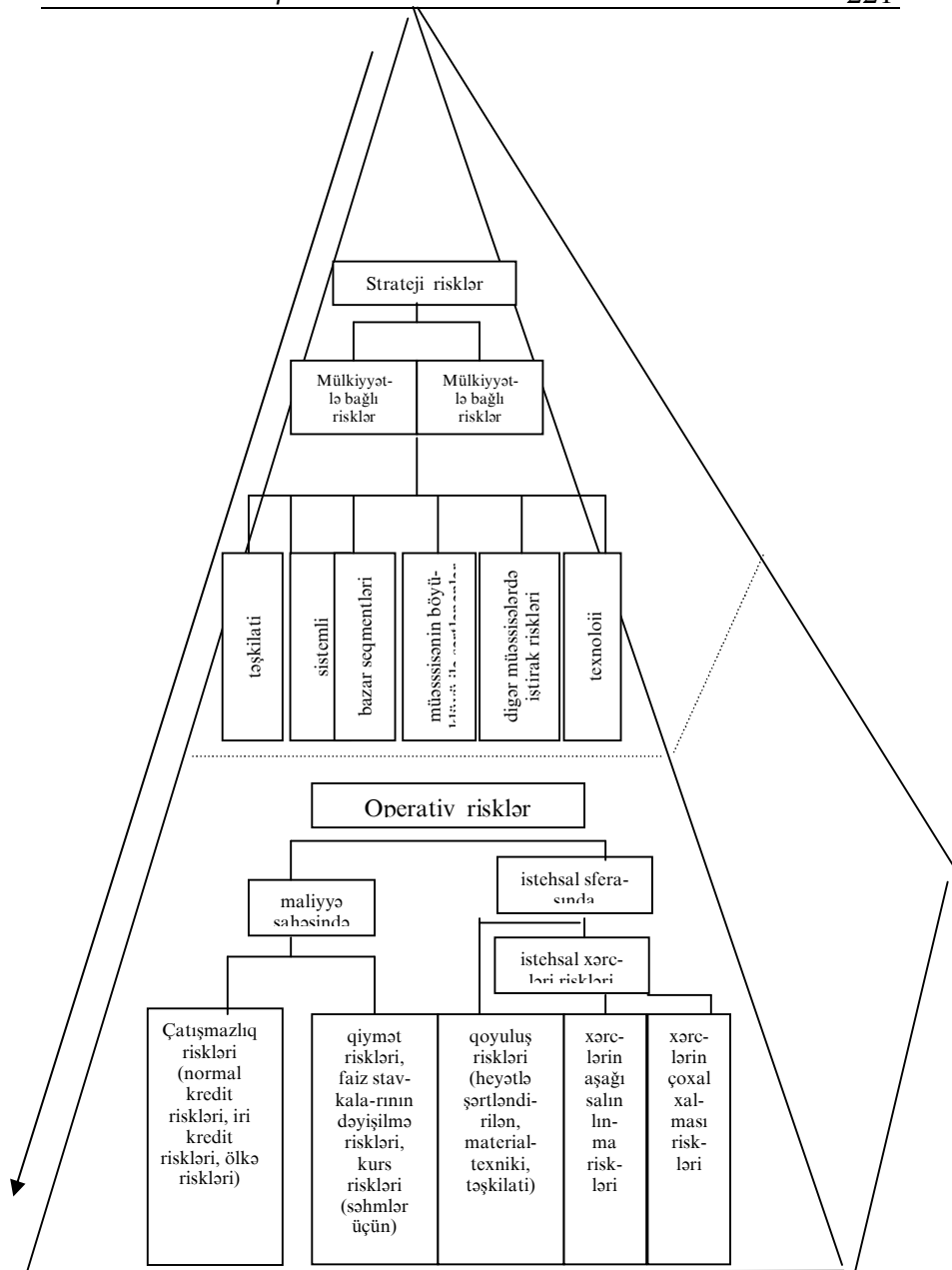
Identifikasiya çərçivəsində:

- risklər haqqında informasiya toplanır;
- bilavasitə ölçüləbilən və ölçülməyən risklər müəyyənləşdirilir;
- xüsusi diqqət tələb edən və xüsusi diqqət tələb etməyən risklər müəyyənləşdirilir.

Risklərin miqdarı müəyyənləşdirilməsi mərhələsində balans strukturu ilə riskli vəziyyətlər arasındakı qarşılıqlı əlaqə müəyyənləşdirilir. Bu zaman informasiya mənbəyi kimi risklər balansı – kəsir riskləri, faiz dərəcələrinin dəyişməsi, valyuta riskləri və likvidlik riskləri çıxış edir. Bu balanslar vasitəsi ilə bankın aktivləri və mövqeləri onlarla müvafiq əlaqəli risklərlə sistemləşdirilir. Risklər balansının köməyi ilə nəticələr təhlil edilərək konkret risk amilindən asılı olan modellər qurulur.

Qeyd etdiyimiz kimi risklərin idarə edilməsi aktiv və passiv mövqelərdən həyata keçirilir. Aktiv idarə etmə zamanı risk balanslarının strukturları dəyişilir. Burada risklərin azaldılması ilə yanaşı, eyni zamanda limintlər və kompensasiya əməliyyatlarından da söhbət gedə bilər. Passiv siyasət isə risklərin reallaşması zamanı zərərin ödənilməsi üçün kifayət qədər vasitələr potensialını təmin edir.

Sonuncu mərhələ – risklərin idarə edilməsinin effektivliyinə nəzarətdir. Mütamadi nəzarət çatışmazlıqları müəyyən etməli və onların yaranma səbəblərini təhlil etməlidir. Burada bir tərəfdən risklərin strukturu, digər tərəfdən isə nəticə (gəlir) – risk, bazar və struktur nəticələri nəzərdən keçirilir. Yayınmaların səbəbləri təhlil (analiz) edildikdən sonra gizli və qaçılmaz risklərin zərərinə məhdudlaşdırmaq üçün bank fəaliyyətinin yenidənstrukturlaşdırılması üzrə tədbirlər planlaşdırılmalıdır.



Şəkil 6.9. Kredit institutlarının risklərinin təsnifatı (montfj olacaq!!!)

### 6.2.7. KONTROLLINQ KONSEPSİYASI ÇƏRÇİVƏSİNDƏ MALİYYƏ TƏHLİLİ

Bank kontrollinqi özündə maliyyə təhlili məsələlərinin həlli üzrə qərarları, istifadə edilən maliyyə vasitələrinin və mənbələrinin nəzarətini və optimallaşdırılmasını daxil edir. Müasir zamanda kontrollinq bank fəaliyyətinin son məqsədlərinə və nəticələrinə nail olma prosesi vasitəsi ilə idarə etmə sistemini formalaşdırır, hansı ki, özündə müəyyən dərəcədə mənfəətin idarə etməsi sistemini şərtləndirir.

Bankda kontrollinq başlıca məsələləri aşağıdakılardır:

- maliyyə kontrollinqi, o cümlədən normativlərə və indekslərə, maliyyə axınlarına, mənfəətliliyinə və maya dəyərində, bazar texnoloqiyalarına və rəqabətinə nəzarət;
- yerinə yetirilməyə nəzarət, o cümlədən keyfiyyət və rentabelliyyə nəzarət, bölmələrə və filiallara xidmətlərin göstərilməsi nəzarəti;
- pul axınlarının və müvəqqəti azad vasitələrin operativ idarə edilməsi;
- layihələrin, o cümlədən investisiya layihələrinin idarə edilməsi;
- xarici mühitin monitorinqi, təhlili və proqnozlaşdırılması, o cümlədən xarici konyukturanın dəyişməsi təsirinin modelləşdirilməsi, bazar tendensiyalarının (meyllərinin) dinamikliyi, tərəf müqabillərinin və rəqiblərin hərəkətləri, yeni məhsulların, xidmətlərin, alətlərin inkişafı daxil olmaqla.

Maliyyə modelləşdirilməsini və maliyyə axınlarının idarə edilməsi məsələlərini daha ətraflı nəzərdən keçirək.

**Maliyyə modelləşdirilməsi.** Maliyyə modelləri bankın qısamüddətli və uzunmüddətli perspektivlərində maliyyə vəziyyətinə dair strateji qərarların qəbul edilməsi ilə əlaqədar nəticələri proqnozlaşdırmaq üçün işlənib-hazırlanır. Modeller elə tərtib olunur ki, bu, rəhbərliyə müəyyən daxili dəyişmələ-

rə qarşı lazımi operativ düzəlişlər etməyə və hadisələrin müxtəlif inkişafı zəmnində nəticələri qeyri-rəsmi qiymətləndirməyə imkan verir. Belə model aşağıdakıları əldə etməyə imkan yaratmalıdır:

- arxiv verilənləri daxil etmək, maliyyə və analitik göstəricilərin dəyişməsinin başlıca əlaqə və meyillərini təhlil etmək; gələcək üçün təkliflər işləyib-həzırlamaq və tətbiq etmək və maliyyə uçotlarının təhlilini yerinə yetirərək onların proqnozunu əldə etmək. Başqa sözlə, model istifadə edilən maliyyə göstəricilərinin və münasibətlərinin dinamik qarşılıqlı əlaqəsini təmin edir.

Maliyyə modelləşdirilməsi müfəssəl maliyyə proqnozlaşdırılması aləti kimi çıxış etmir, strateji və operativ planlaşdırma üçün nəzərdə tutulub. Bir sıra qərb bankları bu tip yüksək səviyyəli modellərdən bu və ya digər strateji qərarların qəbul edilməsi ilə əlaqədar müxtəlif dəyişmələri qiymətləndirmək üçün istifadə edilir. Bu, rəhbərliyə vahid qiymətoyma kriteriyaları əsasında strateji planlaşdırmanın keyfiyyət göstəricilərini maliyyə təhlilinin kəmiyyət göstəricilərinə köçürməklə müxtəlif dəyişmələri qiymətləndirməyə imkan verir.

- modelin fundamental təyinatı ikili xarakter daşıyır. Bir tərəfdən o, arxiv informasiyasının təhlili üçün lazımdır. Bu isə proqnozlaşdırmanı tələb edən istənilən şəraitdə kritik mərhələdir, məsələn əgər uzunmüddətli dövr üçün nəzərdə tutulubsa, onda gələcəyin ən yaxşı indikatoru keçmişdə proqnozlaşdırılan həcmə təsir xarakterindən asılıdır. Təhlil model istifadəçisinə daha düzgün qərar – proqnoz qəbul etmək üçün informasiya təklif edir. Digər tərəfdən isə bu model müxtəlif fərziyyələri hesaba alaraq maliyyə göstəricilərini və maliyyə nəticələrini qabaqcadan görməyə imkan verir. Bu isə öz növbəsində strateji planlaşdırma məqsədlərində banka müəyyən strateji qərarlar qəbul etməyə və bu tip qərarların bankın hesabat işlərinə təsir nəticəsini əldə etmək üçün bank strateji qərarları dəyişdirə bilər.

Arxiv verilənlərdən başqa modelə həmçinin məqsədli inkişaf proqramı, ayrı-ayrı proqnozlaşdırma riyazi modelləri (maliyyə proqnozu) və eləcə də nəticələrin təsviri (maliyyə göstəricilərin və hesabatların proqnozları) daxil edilir.

Bir qayda olaraq arxiv verilənlərə aşağıdakı aspektləri xarakterizə edən verilənlər bazası daxildir:

- bankın və onun müstəqil təşkilat vahidlərinin maliyyə vəziyyəti;
- makroiqtisadi amillər, məsələn inflyasiya, vergiqoyma və s.;
- bankın bağladığı müqavilələr;
- ayrı-ayrı xidmət və məhsul növləri üzrə müqavilələrin həcmə və sifarişçi bazanın strukturu;
- xidmət növləri üzrə faiz normalarının strukturu;
- məcburi ehtiyatların saxlanması üzrə tələblər;
- xidmət növləri üzrə mükafatlandırma komissiyalarının miqyası;
- investisiya növləri üzrə gəlirlər;
- inzibati xərclər, o cümlədən əmək haqqı üzrə və s.

Model ayrı-ayrı analitik hesabları aparmağa imkan verir. Xüsusilə bu model bank aktiv və passivlərinin, mədaxil və məxariclərinin struktur təhlilinin aparılmasında istifadə oluna bilər. Burada, o cümlədən onların vaxta görə dəyişilməsi və inflyasiya şəraiti hesaba alınır. Model eyni zamanda maliyyə hesablarının və maliyyə göstəricilərinin bölmələrindəki vaxta görə dəyişikliklərinin təhlilini təmin edə bilər.

Modeldən həmçinin gələcək üçün tendensiyaların proqnozlaşdırılmasında da istifadə etmək olar. Bu proqnozlar isə istifadəçi üçün «ipucu» kimi çıxış edir, belə ki, məhz o, təsəvvür və fikirləri müəyyən edir və tətbiq edir. Bir qayda olaraq hadisələrin inkişaf gedışatının bir neçə istiqamətləri işləyib-həzırlanır: optimist, pessimis və daha çox həqiqətə uyğun olan.



Maliyyə axınlarının idarə edilməsi. Maliyyə axınlarına nəzarəti, uçotu və istifadə edilməsi üçün adətən Keş Flou modelindən istifadə olunur (K-F model). Bu model müəyyən vaxt ərzində aktiv və passivlərin komponentləri, planlaşdırılan və real daxil olan gəlirlər, məxaric və mənfəət arasındakı balans münasibətlərinin müəyyənləşdirilməsinə əsaslanır. Verilmiş model xüsusilə aşağıdakı məsələlərin həll edilməsi üçün istifadə oluna bilər.

Bank balansına nəzarət – əməliyyatın həyata keçirilməsi nəticəsində aktiv və passivlərdə baş verən dəyişikliklərin operativ təhlilidir ki, hansı ki, istənilən vaxt ərzində cari saldonu müəyyən etmək və eləcə də hesabat, cari və strateji planlaşdırma üçün önəmli olan bank fəaliyyətini baxılan dövrdə təhlil etmək məqsədilə həyata keçirilir.

İnformasiyanın toplanması mürəkkəb aspektli model çərçivəsində təşkil edilir, zaman, maliyyə xarakteristikası və göstəriciləri, sifarişçilər, bölmələr, xidmətlər isə onun komponentləri sırasında çıxış edə bilər.

Cari və gələcək vəziyyətlərin təhlili, planlaşdırılması və proqnozlaşdırılması özlüyündə elektron və ya dəqiq nüsxələr şəklində iş qrafiklərinin köməyiylə hesabatların təqdim edilməsini tələb edir.

Pul axınlarının optimallaşdırılması. K-F modelinin optimallaşdırılması geniş məsələlər qrupunu əhatə edir. Bunlara aşağıdakılar aiddir:

əsas məsələ – bank əməliyyatları nəticəsində verilmiş (proqnozlaşdırılan) müvəqqəti asılı faiz dərəcələri üçün maliyyə axınlarının hərəkətinin müəyyənləşdirilməsi;

əks məsələ – maliyyə axınları ilə planlaşdırılan əməliyyatları həyata keçirərkən verilmiş vaxtda balans təmin etmək məqsədilə orta faiz dərəcələrinin mümkün müvəqqəti asılılıqlar dəstəsinin müəyyən edilməsi;

investisiya məsələsi – investisiya layihələrinin effektivliyinin müəyyən edilməsi və ümumi kriteriyalarına görə onların sonrakı sıralanması;

bankın bütövlükdə maliyyə-kredit siyasəti üzrə tövsiyələrin verilməsi – bu zaman cari bank balansının gözlənilən və planlaşdırılan əməliyyatlarının vəziyyətini əks etdirən məlumatlardan və eləcə də, maliyyə və fond bazarlarının vəziyyətinin təhlilindən, maksimal gəliri təmin edən bank strategiyası haqqındakı məlumatlardan istifadə olunur.

Yuxarıda sadalanan məsələlərin bəzilərinin həll edilməsi üçün mövcud bazar sektorlarının gəlirlilik, likvidlik və risklik səviyyələrinin müəyyən edilməsi, bazar modellərini nəzərə alaraq həmin sektorların inkişafının proqnozlaşdırılması və qurulması məqsədilə maliyyə və fond bazarlarının monitorinqi mütləqdir.

Maliyyə axınlarının hərəkətinin ardıcıl təhlili. Verilmiş məsələnin həlli zamanı maliyyə siyasəti üzrə müxtəlif qəbul edilmiş qərarların nəticələri modelləşdirilir. Eyni zamanda planlaşdırılmamış ödəmələr və ya inzibati-direktiv qərarlar zamanı ştatdan kənar vəziyyətlər də planlaşdırıla bilər. K-F modelini istifadə edərək yaranmış vəziyyətdən ən az itkilərlə çıxmaq üçün vəziyyət yenidən modelləşdirilə bilər (məs., nisbətən az gəlirli bazar bölmələrdən borcu örmək məqsədilə vasitələrin əldə edilməsi).

### 6.2.8.

#### MARJANIN KALKULYASIYASI METODLARI

İstehsal prosesinə və obyektiv informasiya sisteminə uyğun olaraq bank kalkulyasiyası olmadan, effektiv kontrollinq sistemi yaratmaq qeyri-mümkündür. Qərar qəbul edən şəxslərin qoyulmuş məqsədlərə müvafiq olaraq bankı idarə edə bilməsi və əllərində ilk növbədə büdcə və büdcəyə nəzarət kimi idarə etmə alətlərinin olması üçün məxaric və mədaxil haqqında keyfiyyətli informasiyaya malik olmaq lazımdır.

Marjanın kalkulyasiyası bankı idarə etmək üçün zəruri olan informasiyanın ən mühüm komponenti kimi çıxış edir.

Bu həm ayrı-ayrı bank əməliyyatları, eləcə də bütövlükdə bank üçün qanunauyğun haldır.

Gəlirin effektiv faizi ilə xərclərin kalkulyasiyası faizi arasındakı fərq kredit əməliyyatlarının marjası adlanır. Bu tərifin əksi isə kapital qoyuluşu əməliyyatlarının marjası adlanır – gəlirin kalkulyasiya faizi ilə xərclərin effektiv faizi arasındakı fərq.

Marjanı təşkil edən informasiyanın tamlığı yalnız bank fəaliyyətinin nəticəsinin bütün komponentləri nəzərə alındıqda əldə olur. Yəni, marjada xalis faiz gəliri ilə bərabər, risklə şərtlənən xərclər və istehsal xərcləri nəzərə alınmalıdır.

Brutto və Netto-marjaları fərqləndirilir. Brutto-marja dedikdə, faiz gəliri, Netto-marja isə faiz gəlirindən xərclərin kalkulyasiya faizi, xalis istehsal xərcləri və digər xərclər (bankın ümumi nəticəsinə bilavasitə təsir edən xərclər) çıxıldıqdan sonra yerdə qalan hissədir.

İdarəetməyə istiqamətlənmiş marjanın kalkulyasiyası bir sıra tələblərə cavab verməlidir. Beləliklə, idarəetməyə istiqamətlənmiş marja iki əsas funksiyanı yerinə yetirməlidir: informasiya və əməliyyatların idarə edilməsi funksiyası.

Marjanın kalkulyasiya metodlarına gəldikdə isə ən çox istifadə edilən və yayılmış ənənəvi metodlar: «котёл (qazan)» və «laylar üzrə balans (послойного баланса)» metodudur və eləcə də müasir konsepsiya sayılan «marjanın bazar kalkulyasiyası» metodunu göstərmək olar.

İstifadə olunan informasiyadan asılı olaraq faiz gəliri balansı və orta qiymətlər balansı fərqləndirilir.

6.6 nömrəli cədvəldə ənənəvi metodlar və marjanın bazar kalkulyasiyası metodu üzrə müqayisə üçün rəqəmlər verilmişdir.

Marjanın bazar kalkulyasiyası metodunun əsasında, burada yalnız sadalanan bir sıra praktiki modellər verilib.

Məzmunu	Nümunə	Komentari																			
<p>Bütün passivlər vahid «Qazan»a köçürülür, hansı ki, ondan müştərilərlə kreditləşdirinə üçün vəsait götürülür. Bu halda passivlər öz fərdiliyini itirir.</p> <p>Bütün aktiv və passivlər üzrə orta ölçülü faiz stavkaları hesablanır.</p> <p>Aktiv və passivlər üzrə orta ölçülü faiz stavkaları arasında olan fərq ümumi bank brutto-marjanı verir.</p> <p>Konkret aktivin (passivin) marjasını hesablamaq üçün orta ölçülü passivlərin (aktivlərin) faiz stavkası ilə bu aktivdən alınan faizi müqayisə edirlər.</p> <p>İdeya: vəsait mənbələri və onların istifadə olunması arasında səbəb əlaqəsi vardır. Bu halda balans bir neçə qazanda laylara ayrılır. Metodun variantları layların formalaşma kreditləri ilə təyin olunur:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>səbəb prinsipi-aktiv və passiv</li> </ul>	<p><b>Qazan metodu</b></p> <p>Aktivlər 200 300 Passivlər</p> <p>Nağd pul ehtiyatları (+0%) Cari qoyuluşlar (-0,5%)</p> <p>Qiymətli kağızlar (+8%) Müddətli qoyuluşlar (-5%)</p> <p>Qazan</p> <p>800 700</p> <p><i>Hesabların ardıcılığı:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Aktivlər üzrə ölçülü faiz stavkası: <math>(200 \times 0\% + 800 \times 8\%) / 100 = 6,4\%</math></li> <li>Brutto-marja: <math>6,4\% - 3,65\% = 2,75\%</math></li> <li>Qiymətli kağızlar marjası: <math>(8\% - 3,65\%) / 2 = 2,18\%</math></li> <li>Müddətli qoyuluş marjası: <math>(6,4\% - 5\%) / 2 = 0,7\%</math></li> </ol> <p>Laylar üzrə balans metodu</p> <p>Matrisa formasında laylar üzrə balans</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Aktivlər</th> <th colspan="3">Passivlər</th> </tr> <tr> <th>Cari hesab</th> <th>Müddətli hesab</th> <th>Aktivlərin məbləği</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Likvid vəsaitləri</td> <td>30</td> <td>60</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>Qiymətli kağızlar</td> <td>170</td> <td>130</td> <td>300</td> </tr> <tr> <td>Passivlərin məbləği</td> <td>200</td> <td>190</td> <td>390</td> </tr> </tbody> </table>	Aktivlər	Passivlər			Cari hesab	Müddətli hesab	Aktivlərin məbləği	Likvid vəsaitləri	30	60	90	Qiymətli kağızlar	170	130	300	Passivlərin məbləği	200	190	390	<p>Qazan metodu və laylar üzrə olan metod balansının üstünlükləri:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>nisbətən sadəliyi;</li> <li>nisbətən ucuz olması;</li> <li>mənfəət və zərər haqqında hesabat metodları ilə razılaşmalar. Metodların çatışmazlığı:</li> <li>hesablama-da özbaşına-lığa yol verilir; nəticə orta olur;</li> <li>hesablamalar əvvəlcə qəbul edilən qərarlara əsaslanır;</li> <li>konkret aktiv gəliri konkret əməkdaşın fəaliyyətinə aid edilə bilməz. Ona görə də məsuliyyət «yoxdur».</li> </ul>
Aktivlər	Passivlər																				
	Cari hesab	Müddətli hesab	Aktivlərin məbləği																		
Likvid vəsaitləri	30	60	90																		
Qiymətli kağızlar	170	130	300																		
Passivlərin məbləği	200	190	390																		

<p>pozisiyaları arasında səbəb əlaqəsi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• likvidlik prinsipi (qızıl bank qaydası) – vəsait təqdim olunduğu müddətdə qoyulur;</li> <li>• rentabellik prinsipi – bahalı passivlər aktiv əməliyyatlarından gələn gəlirlə örtülür;</li> <li>• qanunverici, yaxud nizamnamə təlimatları</li> </ul>	<p>Bax: qazan metoduna kommentari</p>
--	---------------------------------------

Məzmunu	Nümunə				Kommentari			
<p>İdeya: hər bir bank əməliyyatı onun gəlirinə təsir edir və müstəqil təsir faktorunu kimi nəzərdən keçirilir. Hesablamalar opportunitet prinsipinə uyğun olaraq aparılır: müştərilərlə əməliyyatların sərfəliliyi ondan ibarətdir ki, maliyyə bazarında mümkün olan ekvivalent alternativ əməliyyatlardan müştərilərlə əməliyyatlardan daha çox qazanmaq olur.</p> <p><i>Nəticə mənbələri:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• maliyyə</li> </ul>	Marjanın bazar kalkulyasiya metodu							
	AKTIV				PASSIV			
	Müştəriyə dördillik kredit	Həcmi	Faiz stavkası	Dördillik pul stavkası	Birləşmiş pul stavkası	Müştərinin birillik əməliyyatı	Həcmi	Faiz stavkası
		100000	6,5%	5,5%	3,9%		100000	3,75%

<p>bazarında ekvivalent əməliyyatlarından olan gəlir üzərində müştərilərlə aktiv əməliyyatlardan olan gəlirin artırılması.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• maliyyə bazarında ekvivalent əməliyyatlar üzərində müştərilərlə passiv əməliyyat xərclərinə görə üstünlüyü</li> <li>• struktur əmanət (müddətin transformasiyası əmanəti və «valyutaların transformasiyası» əmanəti»</li> </ul>	<p>Hesabatların ardıcılığı:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aktiv əməliyyat qoyuluşu: <math>100000 \times (6,5 - 5,5) / 100 \times 1 \text{ il} = 1000</math></li> <li>• passiv əməliyyat qoyuluşu: <math>100000 \times (4,0 - 3,75) / 100 \times 1 \text{ il} = 250</math></li> <li>• struktur əmanət <math>100000 \times ((5,5 - 3,9) + 3,9 - 4) / 100 \times 1 \text{ il} = 1500</math></li> </ul> <p>bir ilə görə məcmu faiz gəliri: <math>1000 + 250 + 1500 = 2750</math> yaxud <math>100000 \times (6,5 - 3,75) = 2750</math></p>	<p>Metodun üstünlüyü</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bir çox halda marja kalkulyasiyasının qəbul etdiyi qərarların istiqamətinə uyğun gəlir;             <ul style="list-style-type: none"> <li>• müştərilərlə hesablanan əməliyyatlarla müqayisə edilir;</li> </ul> </li> <li>• maliyyə bazasında və müştərilərlə əməliyyatlar dəqiq müəyyən olunur</li> </ul> <p>Əsas çatışmazlıqlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aktiv və passiv pozisiyaların avtomatik koordinasiyası mümkün deyil;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• faiz stavkalarının formalaşmasına yanaşmada maliyyə bazarlarının mükəmməl olmaması;</li> <li>• maliyyə bazarlarındakı struktur-ekvivalent əməliyyatlar müştərilərlə olan əməliyyatların hamısında olmur.</li> </ul>
--	--	--

Bunlara – effektiv faizlər hesabını istifadə edən effektiv marja modeli, gələcək gəlirlərin indiki vaxta gətirilməsinə istinad edən marjanın bazar modeli və marjanın bazar kalkulyasiyası metodunun xəzinədar konsepsiyası aiddir.

Sadalanən modellərdən başqa praktikada risklə bağlı olan xərcləri, istehsal xərclərini və komissyon şəklində olan gəliri nəzərə alan Netto-marja konsepsiyası da istifadə oluna bilər. Netto-marjanın kalkulyasiyası üçün aşağıdakı sxem istifadə olunur:

Netto-marja = Brutto-marja – xərclər marjası (risklə bağlı olan) – istehsal xərcləri marjası + komissyon gəlir marjası.

Risklə bağlı olan xərclərin kalkulyasiyası üçün bir sıra ənənəvi metodlarla yanaşı, risk xərclərinin müasir bazar kalkulyasiyası metodu da təklif edilir. Bu metodda bank üçün spesifik olan risklər bazar riskləri ilə müqaisə edilir.

İstehsal xərclərinin kalkulyasiyası üçün standartlaşdırılmış bir başa xərc hesabından istifadə olunur.

### 6.2.9.

#### **BANKDA İDARƏ ETMƏ UÇOTUNUN XÜSUSİYYƏTLƏRİ. XƏRCLƏRİN KONTROLLINQI**

Kredit institutları üçün müştəri əməliyyatlarının reallaşdırılması ilə bağlı olan istehsal xərcləri daha böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bank xərclərinin ümumi həcmində onların xüsusi çəkisi maliyyə bazarındakı əməliyyatlarla əlaqədar olan xərclərdən əhəmiyyətli dərəcədə çoxdur. Bank sövdələşmələrinin sxemi 6.10 cədvəlində verilmişdir.

Banklarda xərclərin kalkulyasiyası metodları xərclərin əmələgəlmə sahələri və xərc daşıyıcıları kimi baza anlayışları üzərində qurulur.

Xərclər növlərinə görə heyətə, materiallara və xammallara, faizlərə və s. kimi kateqoriyalara bölünür.

Xərclər əmələgəlmə sahələrinə görə hesablanarkən sahibkarlıq fəaliyyətinin sahələri üzrə xərclər nəzərə alınır. Bura müəssisələrin resurslarla təchizat xərcləri, istehsal xərcləri, idarə etmə xərcləri və satış xərcləri aid edilir.

Xərclər daşıyıcılarına görə qruplaşdırıldıqda nəticədə xərclərin ayrı-ayrı istehsal proseslərinə aid edilməsi baş verir. Xərclər məhsul vahidinə görə hesablanır. Daşıyıcılarına görə xərcləri növlərə ayırmaq üçün müxtəlif xərcləri hesablama sistemlərindən istifadə edilir ki, bunları da iki əlamətə görə təsnifatlaşdırmaq olar:

- xərclərin normallaşdırma səviyyəsinə görə – faktiki, normal və plan xərcləri fərqləndirilir. Təkcə plan xərcləri hesabının istifadə edilməsi sistematik təhlil aparmağa və istehsal prosesinin qənaətliliyini müəyyən etməyə imkan verir;
- daşıyıcılara görə bölüşdürülən xərclərin həcminə görə – iki metod fərqləndirilir: xərclərin bir hissəsi onların daşıyıcılarına, qalan hissəsi isə istehsal nəticəsinə təhkim edildikdə natamam xərclər metodundan, daşıyıcılarına görə bölüşdürülməsi mümkün olduqda isə tam kalkulyasiya metodundan istifadə olunur.

Uzun müddət ərzində bank praktikasında tam kalkulyasiya metodu hakim mövqə tuturdu, lakin bu metodun bir sıra çatışmazlıqları var:

1. Ümumi xərclər xüsusi açarların köməyi ilə daşıyıcılara görə bölüşdürüldüyündən xərclər arasındakı səbəb əlaqəsinin yoxluğuna gətirib çıxarır.

2. Daim xərclərin çatışmayan ölçüdə proporsional bölüşdürülməsində istehsal həcmindən asılı olan xərclərlə (dəyişən xərclər) daimi xərclər arasındakı fərq nəzərə alınır. Məşğulluq səviyyəsinin dəyişməsi zaman, bu, səhv qərarların qəbul edilməsinə gətirib çıxarır, belə ki, istehsal həcminin dəyişilməsi ilə xərclərin dəyişilməsi arasındakı qarşılıqlı əlaqə alınır.

Bununla əlaqədar olaraq tam kalkulyasiya metodu ilə natamam kalkulyasiya metodunun çatışmazlıqları aradan qaldıran yeni bir metod işlənib hazırlanmışdır. Bu metod plan xərcləri əsasında işlənib-hazırlanan natamam kal-

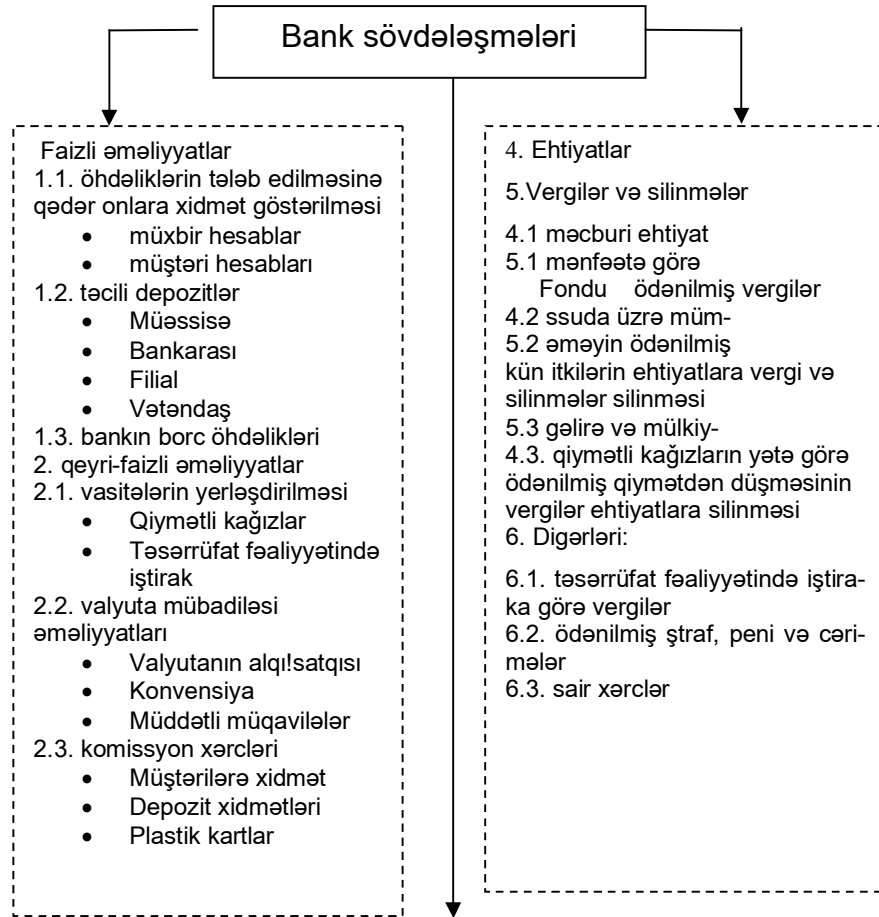
kulyasiyanın modifikasiyasıdır və bir başa xərclərin standartlaşdırılmış hesabı metodu adlanır.

Bu metod bir sıra əlamətlərə görə xarakterizə edilir:

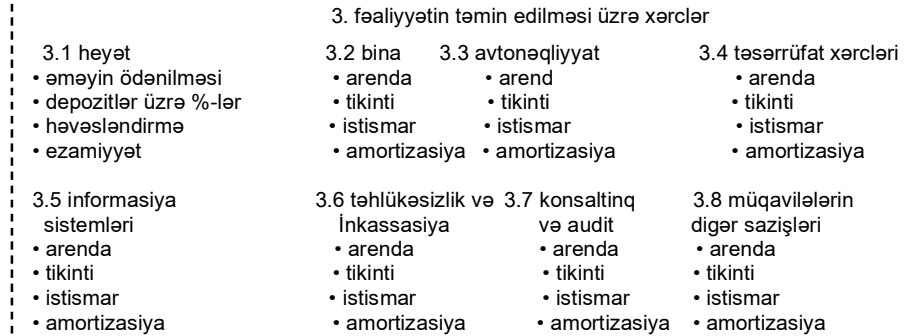
1. Prosesə istiqamətlənmə: satış da daxil olmaqla bütün istehsal fəaliyyəti xərclərin əmələgəlmə sahəsi kimi baxılır.
2. Prosesə yalnız onunla əlaqəli olan bir başa xərclər aid edilir.
3. Xərclərin kalkulyasiyası işi proseslərin standartlaşdırılması, vaxt normaların standartlaşdırılması, resursların istehlak həcminin standartlaşdırılması əsasında həyata keçirilir.
4. Bu metod baza həcmində ierarxiyasını istifadə edir. Əgər məhsul növləri, müştəri qrupları və istehsal bölmələri təhlilinin başlıca elementləri hesab edilərsə, onda bir başa və ya ümumi xərclərə aid edilmə üsuluna görə onlara aşağıdakılar aid edilir:
  - xərcləri bilavasitə əməliyyatlara aid edilməsinə imkan verən proseslər – burada aşağı səviyyənin (standartlaşdırılmış xərclər dar mənada) baza həcmələri (açarlar) istifadə edilir;
  - xərcləri bilavasitə əməliyyatlara aid edilməsinə imkan verməyən proseslər, belə ki, ümumi xərclər meydana çıxır. Belə proseslərə, məsələn məhsulların yeridilməsi, müştəri (sifarişçi) seqmenti kimi proseslərə daha yüksək səviyyəli (standartlaşdırılmış xərclər geniş mənada) standartlaşdırılmış bir başa xərclər aid edilir.

Standartlaşdırılmış bir başa xərclər metodunun reallaşdırılması üzrə fəaliyyətlər ardıcılığı aşağıdakı etaplara daxil edilir. (şəkil 6.11.)

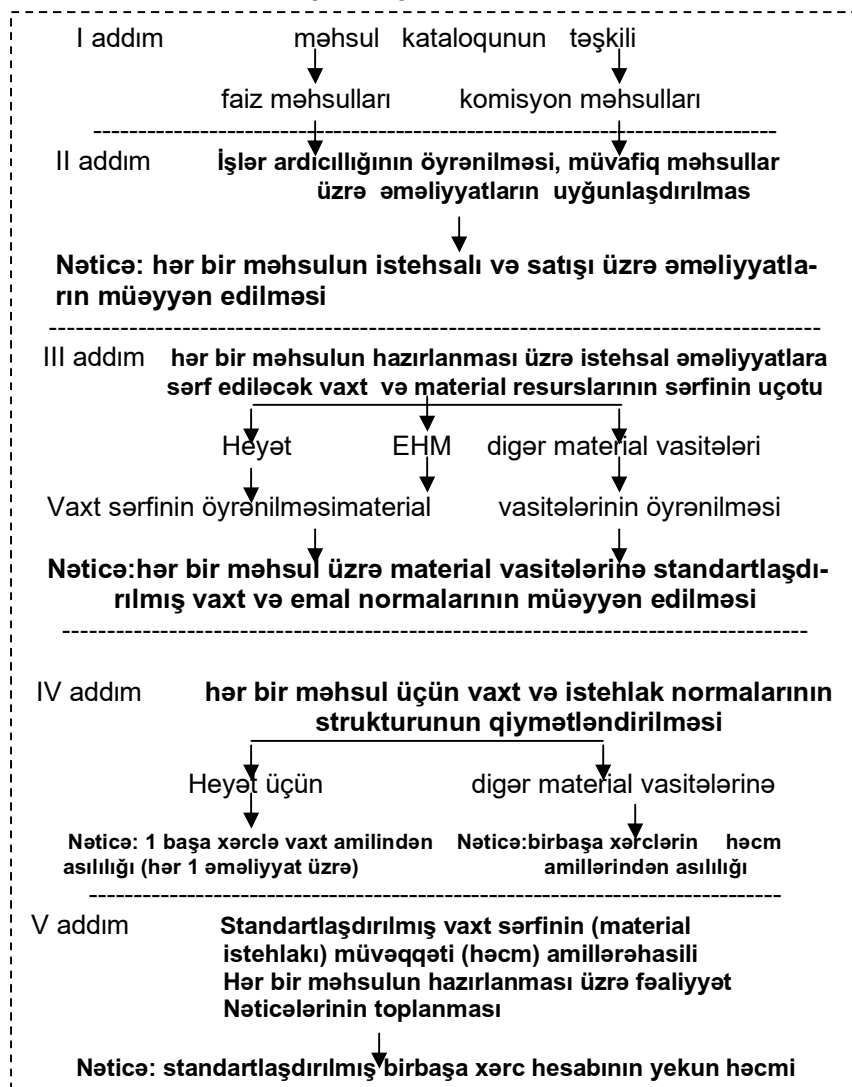




**Şəkil 6.10. Bank sövdələşmələrinin təsnifatı**



**ŞƏKİL 6.11. Standartlaşdırılmış birbaşa xərc hesabının addım üzrə yerinə yetirilməsi**



1. Xərclərin təhlilinin aparılması (1-4 addım). Xərclərin təhlili və təsnifatlaşdırılması onların istehsal prosesinə aid edilməsi kriteriyası üzrə aparılır. Xərclərin aşağıdakı kateqoriyalarını fərqləndirirlər:

- istehsal prosesinə bilavasitə aid olan xərclər: ayrı-ayrı əməliyyatlar üzrə (standartlaşdırılmış bir başa xərclər – həqiqi mənada) və ayrı-ayrı əməliyyat qrupları üzrə (standartlaşdırılmış bir başa xərclər – geniş mənada);
- istehsal prosesinə dolaylı aid olan xərclər, məsələn ümumi idarəetmə xərcləri;
- istehsal prosesinə aidiyyəti olmayan xərclər, mövcud gücdən qeyri-qənaətbəxş istifadə edildikdə yararlıdır, məsələn hər hansı bir işçini ona tələb olmayaraq istifadə edilməsi;

2. standartlaşdırılmış bir başa xərclər hesabı üçün başlanğıc həcm müəyyən edilməsi (5 addım). Məhsulların və bank xidmətlərin kataloqları hazırlanır, onların reallaşdırılması üçün vacib olan istehsal prosesləri aid edilir.

Vahid xidmətlər üçün lazım olan material resurslarının və vaxt sərfinin standart istehlakını müəyyən etmək məqsədilə ayrı-ayrı istehsal prosesləri üçün işlərin yerinə yetirilmə addımları öyrənilir.

1990-ci illərin ortalarında bank praktikasında standartlaşdırılmış bir başa xərclər hesabı istifadə olunan metodikada oxşarlığı olan xərclərin proses hesabının müzakirəsinə başlandı. Xərclərin proses hesabı öz konsepsiyasına görə tam kalkulyasiya metodu hesab olunur və başlıca olaraq ümumi xərclərin strateji idarə edilməsinə istiqamətlənib.

Bank üçün əhəmiyyətinə görə iki dərəcəli gəlir mənbəyi komisyon əməliyyatları hesab olunur. Komisyon gəlirləri konkret bank əməliyyatlarına aid edilir. Müştərilərin əməliyyatları ilə bağlı komisyon gəlirləri və eləcə də xərcləri isə konkret bank xidmətlərinə aid edilir. Komisyon gəlirləri xidmətlərin və ya əməliyyatların həcminə uyğun olaraq proporsional ola bilər.

Daimi xərclər daha çox idarəetmə prosesinə aid edilir. Tam və eləcə də

qismən kalkulyasiyada daimi xərclərin təhlilinin aparılması vacibdir, belə ki, yalnız bu yolla istehsal güclərinin nətamam yüklənməsinin qeyri qənaətbəxş nəticələrini müəyyən etmək olar. Hesablamalar nəticəsində faydalı və qeyri-faydalı xərclər fərqləndirilir. Aşağıdakı ardıcılıqları yerinə yetirməklə idarə etmə çərçivəsində daimi xərclərin payını azaltmaq olar:

1. Müəyyən şərtlər daxilində daimi xərclərin azalması mümkün olan xərclərin istiqamət və növlərinin axtarışı.

2. Daimi xərclərin azalma potensialının müəyyənləşdirilməsi. Xərclər potensialının böyüklüyü başqaları ilə yanaşı indinin və gələcəyin avadanlıqlarla yüklənmə səviyyəsindən asılıdır.

3. Tədbirlərin qiymətləndirilməsinin ABC-metodu vasitəsi ilə aparılması. Xərclərin azaldılması üzrə keçirilən tədbirlərin effektivliyini artırmaq üçün birinci növbədə A kateqoriyalı tədbirlər reallaşdırılmalıdır.

4. Xərclərin azaldılması matrisinin qurulması.

## 6.2.10.

### İDARƏETMƏ MƏNBƏLƏRİNDƏ İNFÖRMASİYA TƏMİNATINA OLAN TƏLƏBLƏR

Müasir biznesdə, xüsusilə bank işində informasiya müstəsna rol oynayır, belə ki, firmanın strukturlaşdırılması üzrə müasir yanaşma üç anlayış üzərində qurulur, biznes, kadrlar və informasiya texnoloqiyaları.

Bank işindəki informasiya təminatı aşağıdakıları təmin etməlidir:

- bank işinin yenidən qurulması və bir sıra maliyyə bazarları bölmələrindəki gəlirliyin azalması şərtləri daxilində bank xidmətləri bazarında rəqabətliyin artırılması;

- bank işi və onun ərazi üzrə bölmələri haqqında ən dolğun məlumatların operativ uçotu, daxili nəzarəti və onların uzunmüddətli saxlanması;

- xarici təşkilatlara (mərkəzi banka, verqi departamentinə, təsisçilərə və səhmdarlara və s.) təqdim edilməsi üçün və eləcə də bank işinin idarə edilməsi üçün mühasibat və analitik uçotların formalaşdırılması;

- vahid informasiya şəbəkəsi texnoloqiyasının, o cümlədən direktiv, normativ və soraq informasiya texnoloqiyasının saxlanması;

- sifarişçilərə xidmətlərin göstərilməsi üzrə texnoloji imkanların inkişaf etdirilməsi.

Bank işinin kompleks avtomatlaşdırılması üzrə müasir yanaşma aşağıdakıları əks etdirməlidir:

1. razılaşdırılmış konsepsiyalara əsasən avtomatlaşdırılmış bank sisteminin layihələşdirilməsi, reallaşdırılması və inkişaf etdirilməsi prinsiplərinin formalaşmasını;

2. nəzərdə tutulan keçid tendensiyalarını:

- sərt qapalı sistemlərdən həm xarici, həm də daxili mühitdə dinamik dəyişikliklərə uyğunlaşan açıq sistemlərə keçid tendensiyası;

- bank sistemlərinin yaradılmasından avtomatlaşdırılmış bank texnoloqiyalarının formalaşdırılmasına keçid tendensiyası;

- uçotun avtomatlaşdırılmasından bank işinin idarə edilməsinin avtomatlaşdırılmasına keçid tendensiyası;

- təsbit edilmiş funksiya dəstinin avtomatlaşdırılmasından bank işini inkişaf etdirən texnoloqiyaların (sənəd dövriyyəsi) avtomatlaşdırılmasına keçid texnoloqiyası;

3. bank informasiyasının emalı zamanı real vaxt rejimindən istifadə edilməsini. Müasir avtomatlaşdırılmış bank sistemlərinin inkişafı bank işinin idarə edilməsi sisteminin çoxfunksiyallığına istiqamətlənib.

Birləşmiş sistemlərin inkişaf tendensiyaları kimi yaxın zamanda yaradılacaq bank işinin bölüşdürülmüş kompleks

adaptasiya idarəetmə sistemlərinin ilk nümunələrini göstərmək olar. Vahid informasiya şəbəkəsinin formalaşdırılması, tələblərin və xarici mühit şərtlərinin (o cümlədən qanunvericiliyin və normativlərin, xidmət nomenklaturasının genişləndirilməsi) dəyişilməsinə uyğunlaşma, qərarların kompleksliyi bu tip sistemlərin xarakterik xüsusiyyətləri hesab olunur.

Birləşmiş avtomatlaşdırılmış bank sistemlərinin başlıca tələbləri aşağıdakılardır:

- birləşmiş bank sistemlərinin açıqlığı;
  - bankın aşağıdakı başlıca prinsiplərinə müvafiqlik:
    1. nizama salınmış avtomatlaşdırılmış sənəd dövriyyəsi;
    2. sənədlərin uçotunun, nəzarətinin və saxlanılmasının vahidliyi;
    3. dolğun və formal uçotun vahidliyi;
    4. analitik və sintetik uçotun vahidliyi;
    5. maliyyə əməliyyatların emal tsiklinin qapalılığı;
    6. vahid informasiya şəbəkəsinin təmin edilməsi;
    7. konkret istehlakçılara, o cümlədən spesifikasiyalara tuşlanması;
  - bank işinin idarə oluna bilməsinin təmin edilməsi:
    1. bank işinin inkişaf strateqiyasının və taktikasının idarə edilməsi;
    2. aktiv və passiv portfellərin idarə edilməsi;
    3. xarici və daxili mühitin (bankların və resursların) vəziyyətinin proqnozlaşdırılması;
    4. filial şəbəkələrin birləşmə və idarə edilə bilməsi;
    5. elektron sənəd dövriyyəsinin, hüquqların və səlahiyyətlərin inzibatçılıq edilməsi;
  - etibarlıq, təhlükəsizlik, müdafiə oluna bilməsi;
  - sənədləşdirmədə vahid nizam və intizam.
- Sadalanan tələblər idial olduğundan, çox vaxt praktik həyatda əldə olunması çətin olur.

## LÜĞƏT

**ABC-təhlil** – istehsal bölmələri qruplarının və/və ya müştəri qruplarının, onların gəlirdə və /və ya dövriyyədəki paylarından asılı olaraq təhlili. Qruplar A, B və C adlarını almışlar: A – orta səviyyədə yuxarı payı olan, B – orta paylı, C – orta səviyyədə aşağı payı olan məhsul, bölmə və müştərilərdir. ABC-təhlil diqqətin orta səviyyədə yuxarı və ondan aşağı gəlir gətirən sahələr üzərində cəmləşdiyi büdcələşdirmə zamanı köməkçi vasitə kimi çıxış edir.

**Verilənlərin aqreqatlaşdırılması** – müxtəlif detallaşma səviyyəsinə malik olan qarşılıqlı əlaqəli verilənlər sisteminin əldə edilməsi mexanizmlərindən istifadə edilməsidir (məsələn, zaman üzrə (saat, gün, həftə, ay, rüb, il), region üzrə (şöbə, rayon, şəhər, respublika, ölkə), müəssisənin bölməsi üzrə və s.).

**Biznes-verilənlər** – insanlar, yerlər, obyektlər, biznesin həyata keçirilməsi qaydaları və hadisələr haqqında informasiyalardır.

**Biznes-model** – keçmişdə, hazırkı dövrdə və ya gələcəkdə proseslər, verilənlər, hadisələr və ya planlaşdırılan resurslara münasibətdə biznes modelidir.

**Faiz gəlirləri balansı** – marjanın hesablanması üçün istifadə edilən bankın aktiv və passiv gəlirlər balansıdır.

**Biznes-proses (əməliyyat)** – müxtəlif mütəxəssislər tərəfindən yerinə yetirilən, malgöndərəndən və/və ya istehsalçıdan nə isə istəyən istehlakçıdan başlayan və sifarişin yerinə yetirilməsindən sonra yenə də istehlakçı ilə qurtaran ardıcıl fəaliyyətlər (əməliyyatlar) zənciridir.

**Brutto-marja** – faizli kalkulyasiya xərclərinin, birbaşa istehsal xərclərinin və bankın ümumi nəticəsinə bilavasitə təsir göstərən başqa xərclərin uçotundan əvvəl əldə edilmiş hesabi (nisbi) faiz gəliridir.

**Büdcə** – natural və pul göstəriciləri ilə ifadə edilmiş və özündə müəssisə və onun bölmələrinin gəlirləri, məsrəfləri və likvidliyinin idarə edilməsi üzrə aləti əks etdirən plandır.

**Büdcələşmə** – formal planlaşdırma prosesi çərçivəsində büdcənin tərtib edilməsi prosesidir.

**Xarici ROI-təhlil** – mənfəət əldə edilməsinə oriyentasiya edən təşkilatın fəaliyyətinin xarici hesabat sənədləri, bir qayda olaraq, balans hesabatı və mənfəət və zərərlər haqqında hesabat əsasında təhlilidir. Verilmiş təhlil növünün göstəricilərinin ierarxik strukturu rentabelliğin çoxpilləli təhlilini həyata keçirməyə imkan verir.

**Daxili ROI-təhlil** - mənfəət əldə edilməsinə oriyentasiya edən təşkilatın fəaliyyətinin əməliyyatların kalkulyasiyası əsasında təhlilidir. Bankın fəaliyyətinin ümumi nəticəsində ayrı-ayrı kalkulyasiya obyektlərinin payının öyrənilməsinə oriyentasiya edir. Çıxış informasiyası – konkret bank xidməti (və ya xidmətlər qrupu) ilə əlaqədar olan və tam olaraq kalkulyasiya vahidi ilə xüsusiləşdirilmiş xərclər və qazancla (gəlirlə) xarakterizə olunan marjanın kalkulyasiyasıdır.

**GAP-təhlil** («dəliklərin» təhlili, tərcümədə *gap* – kəsilmə mənasını verir) – situasiyanın arzu olunan inkişafının gözləniləndən kənarlaşmasının təyin edilməsinə oriyentasiya edən təhlildir. Arzu olunan və gözlənilən məqsədli kəmiyyətlərin ekstropolyasiya edilmiş və ya modifikasiya edilmiş qiymətlərinin kəmiyyətçə müqayisə edilməsini nəzərdə tutur.

**Vahid informasiya məkanı** – istifadəçinin səriştəliliyi və çıxış hüquqları çərçivəsində müəssisənin istənilən informasiya resursuna operativ çıxışı təmin edən informasiya sistemidir.

#### **Kontrollinqin vəzifələri:**

- 1) Amerikan vəzifələr kataloqu (əsas etibarilə uçot, planlaşdırma, məlumatlandırma və təhlil məsələləri üzərində mərkəzləşir):

- Müəssisə planlarının tərtib edilməsi, koordinasiyası, planlaşdırılan fəaliyyətlərin reallaşdırılması üzərində nəzarət;
  - Əldə edilmiş nəticələrin planlar və standartlarla müqayisə edilməsi;
  - Fəaliyyətin nəticələri haqqında məlumatlandırma və menecmentin bütün səviyyələrində onların təhlili;
  - Menecmentin müxtəlif sferalarının qiymətləndirilməsi, müxtəlif fazalarda bütün proseslərin qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olunması nöqtəyindən qiymətləndirilməsi, siyasətin, təşkilati strukturun və proseslərin təsirliliyinin qiymətləndirilməsi;
  - Vergiyə cəlb olunma sahəsində fəaliyyət metodları və prinsiplərinin ifadə olunması və onlardan istifadə edilməsi;
  - Dövlət orqanları üçün məlumatların tərtib edilməsi zamanı nəzarət və koordinasiya;
  - Daxili nəzarət, daxili təftiş və sığorta təminatı (müdafiəsi) üzrə müşahidə etmə yolu ilə əmlakın təhlükəsizliyinin təmin edilməsi;
  - İqtisadi, sosial və siyasi amillərin daimi olaraq izlənməsi və onların müəssisəyə təsirinin qiymətləndirilməsi;
- 2) Avropa kataloqu
    - Büdcələşmə zamanı məsləhətvermə və koordinasiya;
    - Strateji planlaşdırma zamanı məsləhətvermə və koordinasiya;
    - Uzunmüddətli planlaşdırma zamanı məsləhətvermə və koordinasiya;
    - Xərclərin/nəticələrin hesablanmasına rəhbərlik (istehsalın nəticəsinin hesablanması);
    - Daxili informasiya xidməti üzərində rəhbərlik;
    - Investisiyalaşdırma/investisiyasızlaşdırmanın planlaşdırılması zamanı məsləhətvermə və koordinasiya;
    - Xüsusi iqtisadi tədqiqatların həyata keçirilməsi.

**Planlaşdırma intervalı** – planın, büdcənin və/və ya məqsədli proqramın fəaliyyət müddətidir;

**İnformasiya texnologiyası** – informasiyanın toplanması, saxlanması, işlənməsi, tədqiq edilməsi və yayılmasını təmin edən metodlar və istehsal proseslərinin texnoloji zəncirdə birləşdirilmiş məcmusudur.

**İnformasiya saxlancı** – informasiyanın toplanması, çatdırılması, saxlanması, təhlili və təqdim edilməsi üzrə fəal elektron sistemdir.

**Marjanın kalkulyasiyası** – müəyyən dövr ərzində əldə edilən marjanın hesablanmasıdır. Banklar üçün marjanın hesablanmasının ənənəvi metodları (qazan və qatlar üzrə balans) və müasir konsepsiyaları fərqləndirilir.

**Kontroller** – kontrolling xidmətinin mütəxəssisidir.

**Kontrolling** – əsasında təşkilatın uzunmüddətli effektiv mövcudluğunun təmin edilməsinin durduğu təşkilatın sistemli idarə edilməsi konsepsiyasıdır.

**Qazan metodu** – marjanın ənənəvi hesablanması metodudur, bu zaman bankın bütün aktiv və passiv əməliyyatları «qazana» «tökülür» və bu yolla öz fərdiliklərini itirirlər. Bu zaman brutto-marja orta faiz dərəcələri və aktiv və passiv əməliyyatların həcmliəri əsasında hesablanır.

**Göstəricilərin məntiqi-deduktiv sistemi** – yuxarı səviyyənin konkret göstəricisinin əsas göstərici ilə mənə əlaqəsində olan daha aşağı səviyyənin göstəricisinə dekompozisiya edilməsi əsasında qurulan göstəricilər sistemidir.

**Marja (faiz)** – aktiv və passiv əməliyyatlar üzrə faiz dərəcələri arasındakı fərkdir.

**Marjinal mənfəət** – satışdan əldə edilmiş qazancın satışın müəyyən səviyyəsinə aid olan məcmu dəyişən xərcləri (sərfiyyatı) ötür keçən hissəsidir. Məhsul vahidinin qiyməti üzrə xüsusi kəmiyyət kimi nəzərdən keçirilə bilər.

**Marketing-miks** – marketing sahəsində əsas fəaliyyət sferası və marketing siyasətlərinin ifadəsidir: məhsul sahə-

sində siyasət, satış siyasəti, qiymət siyasəti, kommunikasiya siyasəti.

**Menecment** – təşkilatın idarə edilməsidir; istehsalın effektivliyinin yüksəldilməsi və mənfəətin artırılması məqsədilə istehsalın idarə edilməsi prinsipləri, metodları, vasitə və formalarının məcmusudur.

**Xərclərin yarandığı yer** – müəssisənin əsas fəaliyyət sahələridir: müəssisənin resurslarla təmin edilməsi, istehsal, idarəetmə aparatı, satış fəaliyyəti.

**Metaverilənlər** – verilənləri təsvir edən verilənlərdir. Metaverilələrə nümunə olaraq verilənlərin elementlərinin, tiplərinin, atributlarının/cəhətlərinin, asılılıqlarının/yerləşmə yerlərinin, proseslərinin/metodlarının və s. təsviri çıxış edə bilər.

**Xərclərin tam kalkulyasiyası metodu** – bütün xərcləri daşıyıcılar üzrə bölüşdürməyə imkan verən metoddur.

**Qatlar üzrə balans metodu** – marjinal mənfəətin hesablanması metodudur. Bu zaman aktiv və passiv əməliyyat müxtəlif kriteriyalar üzrə ayrı-ayrı kateqoryalarda (qatlarda) balans halında qurulaşdırılır. Bu zaman brutto-marja orta faiz dərəcələri və ayrı-ayrı qatların əməliyyatlarının həcmliəri əsasında müəyyən edilir. Bu metod qazan metoduna nisbətən daha dəqiqdir.

**Marjanın bazar kalkulyasiyası metodu** – faiz marjasının hesablanması metodudur, bu zaman bankın hər bir aktiv və passiv əməliyyatı maliyyə bazarında ekvivalent və real həyata keçirilə bilən əməliyyatlarla müqayisə edilir. Qazan metodundan fərqli olaraq, bu metod bankın hər bir aktiv-passiv əməliyyatının effektivliyini ölçməyə və qiymətləndirməyə imkan verir. Əsas problem – nəzərdən keçirilən əməliyyatlar üçün maliyyə bazarında ekvivalentlərin axtarılıb tapılmasındadır.

**Xərclərin qismən kalkulyasiyası metodu** – xərclərin yalnız bir hissəsinin daşıyıcıya aid edilməsinə imkan verən metoddur, yerdə qalan xərclər isə başqa bir üsulla istehsal nəticəsinə gətirilir.



**Modelləşdirmə** – mövcud və ya yeni konstruksiya edilən obyektlərin xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsi və ya dəqiqləşdirilməsi üçün müxtəlif təbiətli obyektlərin onların analoqları (modelləri) üzərində tədqiq edilməsi metodudur. Model (latınca, *modulus* – ölçü, nümunə) orijinalın dörd səviyyədə qneseoloji əvəzedicisi kimi çıxış edə bilər: elementlər, struktur, davranış (və ya funksiyalar), nəticələr.

**Netto-marja** – faiz (nisbi) gəliri, çıxılışın (hesablamaların müxtəlif mərhələlərində) kalkulyasiya edilmiş faiz xərcləri, birbaşa istehsal xərcləri və bankın ümumi nəticəsində bilavasitə təsir göstərən başqa xərclər.

**Xərc daşıyıcıları** – istehsal xərclərinin aid edildiyi ayrı-ayrı istehsal prosesləri, bölmə və ya məhsullardır.

**Ümumi xərclər** – birbaşa olaraq konkret istehsal prosesinə aid edilə bilinməyən xərclərdir, çünki onlar bir çox və ya bütün xərclərin formalaşmasına səbəb olan proseslərdə, misal üçün, xərclərin sığortalanması, nəqliyyat, rəhbər şəxslərə əmək haqlarının verilməsi və s. zamanı ortaya çıxırlar.

**Operativ planlaşdırma** – qısa və uzunmüddətli dövrdə strateji məqsədlər bazasında təşkilatın inkişafını müəyyən edən müvafiq illik (operativ) planların formalaşdırılmasıdır.

**Operativ kontrollinq** – əsas etibar ilə struktur rentabelliyyətinə və qısa və uzunmüddətli dövrdə müəssisə fəaliyyətinin riskinə oriyentasiya edən kontrollinq sahəsidir.

**Dəyişən xərclər** – istehsal həcmnin dəyişməsi ilə əlaqədar xərclərdir; istehsal həcminə prosorsional olaraq dəyişə bilər (proporsional xərclər): sürətlə (mütləq) və ya yavaş (reqressiv).

**Göstərici** – iqtisadi obyektin, proses və ya qərarın ədədlə ifadə edilmiş xüsusiyyəti və ya xüsusiyyətinin funksiyasıdır. İqtisadi tərkibinə görə, göstəricilər natural, dəyər (pul) və əmək göstəricilərinə bölünür.

**Portifilo-təhlil** – müəssisənin fəaliyyətinin məhsullar və bazarlara münasibətdə ayrı-ayrı strategiyalar üzrə bölüşdürülməsinin təhlilidir.

**Daimi xərclər** – istehsal həcmindən asılı olmayan xərclərdir.

**Axın** – hesablama aparılan dövrü nəzərə almaqla hərəkətdə ölçülən iqtisadi kəmiyyətdir (məsələn, orta günlük dövriyyələr, illik kapital qoyuluşları). Axının ölçüsü – «həcm/zaman».

**Ödənişlər axını** – dövr ərzində maliyyə axınıdır.

**Məsuliyyətlik prinsipi** – təsire məruz qalan kəmiyyətə oriyentasiya edərək büdcənin tərtib edilməsi prinsipidir. Hər bir bölməyə onun büdcə hissəsinin icra edilməsinə görə məsuliyyət və lazım gəldikdə, situasiyanın inkişafına müdaxilə etmək səlahiyyəti verilir.

**Məqsədlərin daimiliyi prinsipi** – əsasında bir dəfə təyin edilən baza kəmiyyətlərin uzun müddət davam edən nəzarət dövrü ərzində dəyişməyəcəyi ideyasının durduğu büdcə tərtibi prinsipidir.

**Prioritetlik prinsipi** – defisit vəsaitlərin ən əlverişli istiqamətdə istifadə olunmasını təmin edən büdcə tərtibi prinsipidir.

**Səbəbiyyət prinsipi** – elə büdcə tərtibi prinsipidir ki, aşağıdakı ideyaya əsaslanır: hər bir plan vahidi yalnız təsir göstərmək iqtidarında olduğu kəmiyyətləri planlaşdırır və onlar üzrə cavabdeh ola bilər.

**Məqsəd uyğunluğu prinsipi** – elə büdcə tərtibi prinsipidir ki, ona uyğun olaraq, büdcələşmə «yuxarıdan aşağıya» doğru həyata keçirilir: aşağı səviyyəli rəhbərlər bazardakı situasiyanı daha yaxşı bilirlər və büdcə kəmiyyətlərinin reallaşdırılma bilmə qabiliyyətlərini özləri təmin edirlər.

**Büdcələşmə prinsipləri** – büdcə tərtibinin beş əsas prinsipləridir: *məqsəd uyğunluğu, prioritetlik, səbəbiyyət, məsuliyyət və məqsədlərin daimiliyi*.

**İstehsal xərcləri** – istehsal prosesi ilə şərtlənən xərclərdir; özünə materiallar, dəstləşdirici məmulatları və müəssisə heyətinin əməyinin ödənilməsini daxil edir.

**Profit-mərkəz** – mənfəət götürülməsi üzrə tam məsuliyyət daşıyan və müvafiq idarəetmə səlahiyyətlərinə malik olan təşkilati vahiddir.

**Birbaşa xərclər** – bilavasitə xərc daşıyıcılarına aid edilə bilən xərclərdir (məsələn, istehsalatda əmək haqqı).

**Nomal xərclərin hesablanması** – ümumi olaraq məhsul və ya xidmətlər, yaxud onların tərkib hissələri üzrə, keçən illər ərzində əldə edilmiş orta statistik faktiki xərclər əsasında xərc kəmiyyətlərinin hesablanmasıdır.

**Planlı xərclərin hesablanması** – iqtisadi situasiyaların gözlənilən dəyişikliklərin nəzərə alınması ilə, gələcək dövrlərin xərclərinin müfəssəl hesablanmasıdır.

**Faktiki xərclərin hesablanması** – xərclərin satışın faktiki həcmi və faktiki qiymətlər əsasında hesablanmasıdır (bazar tərəddüdlərinin nəzərə alınması ilə), yeni keçmiş əsasında hesablamadır.

**Kapitalın rentabelliği** – istifadə edilmiş kapitaldan əldə edilən mənfəətin kəmiyyətini xarakterizə edən göstəricidir.

**Riskli xərclər** – təşkilat tərəfindən riskin öz üzərinə götürülməsi ilə əlaqədar kalkulyasiya xərcləridir.

**Müqavilə** – 1) hüquqi və fiziki şəxslərin hüquqi münasibətlərinin qurulmasına, dəyişdirilməsinə və ya ləğv edilməsinə istiqamətlənmiş fəaliyyət; 2) maliyyə alətinin (pul, bank sənədləri, qiymətli kağızlar) bir şəxsdən başqa bir şəxsə keçməsidir.

**Servis-mərkəzi** – məsuliyyət sahəsinə, yerləşdiyi yere və uçot metodlarına (özünə xərcləri cəlb edən struktur) görə fərqlənən və başqa bölmələrə xidmət göstərilməsini təmin edən təşkilati vahiddir.

**Maliyyə göstəriciləri sistemi** – öz aralarında xüsusi üsulla qarşılıqlı bağlı olan göstəricilərin ierarxik strukturudur.

**Strateji kontrollinq** – müəssisə tərəfindən mövcud rəqabət üstünlüklərindən effektiv istifadə edilməsini təmin edən kontrollinq bölməsidir. Gələcəkdə uğurlu fəaliyyətin yeni potensiallarını aşkar edir və yaradır.

**Strateji planlaşdırma** – müəssisənin davamlı olaraq mövcud olmasına oriyentasiya edən və buna müvəffəqiyyət (gəlirlilik) potensialının axırılması, qurulması və saxlanması yolu ilə nail olan planlaşdırma bölməsidir.

**Strateji qərar** – məqsədyönlü alternativ fəaliyyətlərin düşünülmüş şəkildə təyin edilməsidir – planlaşdırma prosesinin sonuncu fazasıdır. Bir qayda olaraq, strateji qərarlar təkamülün, müəssisənin yenidən qurulmasının və ya yeni strukturunun yaradılmasının səbəbi olan fəaliyyətlərə gətirib çıxarır.

**Likvidliyin struktur dəstəklənməsi** – müəssisə üçün əlavə maliyyə vəsaitləri əldə etmək üçün imkanlar təmin edən kapitalın tarazlaşdırılmış strukturunun saxlanmasıdır.

**Likvidliyin cari dəstəklənməsi** – qüsamüddətli perspektivdə müəssisənin maliyyə tarazlığının ödəniş qabiliyyətliliyinin saxlanması səviyyəsində dəstəklənməsidir.

**Gəlirlilik fəlsəfəsi** – düşüncə və fəaliyyətlərin rentabilyyə oriyentasiyasıdır:

- Xərclərə nəzarətin mövcud olması və fasiləsiz proses kimi onların azaldılması üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsi;
- Müştərilər və gəlirə oriyentasiya edilməsinin ahəngdar uyğunlaşdırılması;
- İşçilərin, onların müəssisənin məqsədlərinə nail olunmasındakı payları ilə bağlı stimullaşdırılması;
- Müəssisənin məqsədlərinin və əməkdaşların şəxsi məqsədlərinin sinxronlaşdırılması;
- Maliyyə göstəriciləri – strateji məqsədə nail olunmasının mümkün vasitələrindən biri olan müəssisə aktivləri məbləğinin artımı;
- Müştərilərin gəlirlilik kriteriyası üzrə fasiləsiz qiymətləndirilməsi.

**Maliyyə göstəriciləri** – sıxılmış formada bu və ya digər iqtisadi reallıqları əks etdirən xarakteristikalarıdır.

**Xərclər mərkəzi** – məsuliyyət sahəsi, yerləşmə yeri və uçot metodları ilə xarakterizə olunan və xərcləri mərkəzləşdirən təşkilati vahiddir.

**Kontrolling dövrü** – kontrolling metodologiyası və prinsipləri əsasında iterativ planlaşdırma, icraya nəzarət və korreksyaedici qərarların qəbulu mərhələləridir: keçmişdən gələcəyə yox, gələcəkdən hazırki dövrə qədər planlaşdırmadır; planın fakt və verilmiş anda arzu olunan kəmiyyətlə müqayisəsi; gələcəyə oriyentasiya edərək qərar qəbuludur.

**Ekonometrika** – statistik təhlilin köməyi ilə iqtisadi göstəricilərin kəmiyyətə qiymətləndirilməsi ilə məşğul olan elmdir.

**Elektron sənəd dövriyyəsi** – elektron sənədlərin standartlaşdırılmış formada və sistemdə qəbul olunmuş rəqlamentlər əsasında dövr etdiyi sənəd dövriyyəsi sistemidir.

**Empirik-induktiv göstəricilər sistemi** – riyazi-statistik metodlar əsasında, bir sıra müəssisələr qrupu üçün ən əhəmiyyəti göstəricilərin seçilməsi yolu ilə işlənilən hazırılan sistemdir. Əsas təyinatı – mümkün ödəniş qabiliyyətsizliyi situasiyalarının erkən proqnozlaşdırılmasıdır.

## ƏDƏBİYYAT

1. Введение в управление кредитным риском. – Price Waterhouse, 1994. – 334 с.
2. **Вилкас Э.И., Майминас Е.З.** Решения: теория, информация, моделирование. – М.: Радио и связь, 1981. – 328 с.
3. **Карминский А.М., Коган И.М.** Автоматизированное проектирование и математическое моделирование радиосистем // Итоги науки и техники. Сер. Радиотехника. – 1987. – Т.37. – 148 с.
4. **Карминский А.М., Нестеров П.В.** Информатизация бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 416 с.
5. **Колесник А.П.** Компьютерные системы в управлении финансами. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 312 с.
6. **Лаптырев Д.А., Батенко И.Г., Буковский А.В., Митрофанов В.И.** Планирование финансовой деятельности банка: необходимость, возможность, эффективность. – М.: Изд-во АСА, 1995. – 93 с.
7. **Магнус Я.Р., Катишев П.К., Пересецкий А.А.** Эконометрика. Начальный курс. – М.: Дело, 1997. – 248 с.
8. **Майер Э.** Контроллинг как система мышления и управления. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 96 с.
9. **Манн Р., Майер Э.** Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
10. **Ойхман Е.Г., Попов Э.В.** Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организации и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
11. **Оленев Н.И.** Техничко-экономический анализ больших технических систем. – М.: ЦНИИ информации, 1981. – 92 с.
12. **Роуз П.** Банковский менеджмент / Пер. с англ. – М.: Дело, 1995. – 768 с.
13. Семь нот менеджмента. – М.: Пресс-Эксперт, 1997. – 176 с.

14. **Синки Дж.** Управление финансами в коммерческих банках / Пер. с англ. – М.: Catallaxu, 1994. – 937 с.
15. **Фалько С.Г.** Инновационный менеджмент. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1996. – 110 с.
16. **Фалько С.Г., Носов В.М.** Контроллинг на предприятии. – М.: Об-во «Знание» России, 1995. – 80 с.
17. **Фишберн П.С.** Теория полезности при принятии решений / Пер. с англ.; Под ред. Н.Н. Воробьева. – М.: Наука, 1978. – 352 с.
18. **Хан Д.** Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
19. **Широков Ф.В.** Нейрон и доллар. Нейротехнология в сфере финансовых услуг // Деловой партер. Пилотный номер, 1995. – с.31-44.
20. **Baus J.** Controlling. – Berlin, 1996. – 176 s.
21. **Bornemann H.** Controlling heute. – 2 Auflage. – Wiesbaden: Gabler, 1986. – 155 s.
22. **Bramsemann R.** Handbuchcontrolling: Methoden und Techniken. – Muenchen – Wien: Hanser, 1990. – 388 s.
23. Controlling fundamentals and overhead cost controlling. R/3 System. – Germany: SAP AG, 1994. – 164 p.
24. **Witt F.-J., Witt K.** Controlling fuer Mittel – und Kleinbetriebe. – Verlag C.H. Beck. – Muenchen, 1996. – 468 s.
25. **Inmon W., Hackathorn R.** Using the Data Warehouse. – N.Y.: John Wiley & Sons, Inc. 1994. – 286 p.
26. **Klenger F.** Operatives Controlling. – Muenchen – Wien – Oldenburg. – 1989. – 472 s.
27. **Schulte M.** Bank Controlling 2. Risikopolitik in Kreditinstituten / [Bank – Akademie]. – Frankfurt am Main: Bank – Akad. Verlag, 1997. – 219 s.
28. **Stephan P., Siewert. K.-J.** Bank Controlling 1: Ertragsmanagement in Kreditinstituten / [Bank – Akademie]. – Frankfurt am Main: Bank – Akad. Verlag, 1997. – 299 s.

29. **Reichmann Th.** Controlling mit Kennzahlen. – Muenchen, 1990. – 384 s.
30. **Schierenbeck H.** Ertragsorientiertes Bankmanagement: Controlling in Kreditinstitut. – Wiesbaden: Gabler, 1994. – 872 s.
31. **Schmitz H.** Projektplanung und Projekcontrolling. – 3 Auflage – Duesseldorf 1996. – 174 s.
32. **Wohe G.** Einfuehrung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. – Muenchen: Vahlen. – 1990. – 1375 s.
33. **Ziegenbein K.** Controlling - 4 Auflage. – Luedwigshafen – Kiel: 1992. – 496 s.

## M Ü N D Ə R İ C A T |

<b>İKİNCİ NƏŞRƏ ÖN SÖZ</b> .....	<b>3</b>
<b>FƏSİL 1. KONTROLLINQƏ GİRİŞ</b> .....	<b>11</b>
1.1. Kontrollinq mahiyyəti .....	11
1.2. Kontrollinq funksiyaları və vəzifələri .....	13
1.3. İnkişafın əsas mərhələləri: tarixi məlumat .....	20
<b>FƏSİL 2. FƏALİYYƏT İSTİQAMƏTLƏRİNİN KONTROL- LİNQİ</b> .....	<b>24</b>
2.1. İdarəetmə sistemində kontrollinq .....	24
2.1.1. Strateji kontrollinq .....	26
2.1.2. Operativ kontrollinq .....	30
2.2. Marketing kontrollinqi .....	33
2.2.1. Kontrollinq vəzifələri .....	33
2.2.2. Kontrollinq əsas instrumentləri .....	36
2.3. Ehtiyatların təmin edilməsi kontrollinqi .....	39
2.3.1. Kontrollerin tapşırığı .....	39
2.3.2. Kontrollinq alətləri .....	40
2.3.3. Tədarük xidmətinin iqtisadi fəaliyyətinə nəzarət .....	43
2.4. Logistika sahəsində kontrollinq .....	44
2.4.1. Kontrollinq vəzifələri .....	44
2.4.2. Kontrollinq alətləri .....	45
2.5. Maliyyə kontrollinqi.....	47
2.5.1. Kontrollinq vəzifələri .....	47
2.5.2. Maliyyə kontrollinqin əsas elementləri .....	51
2.5.3. Maliyyə kontrollinqin alətləri .....	58
2.6. Investisiyaların kontrollinqi.....	62
2.6.1. Kontrollinq vəzifələri .....	62
2.6.2. Kontrollinq alətləri .....	65
2.7. İnnovasiya proseslərinin kontrollinqi .....	70
<b>FƏSİL 3. KONTROLINQIN ƏSAS ASPEKTLƏRİ</b> .....	<b>77</b>
3.1. Biznes strukturunun formalaşdırılması .....	77
3.2. Kontrollinq sistemində planlaşdırma və büdcələşdirmə ...	79
3.3. Müəssisənin fəaliyyətinin göstəriciləri sistemi və onun şöbələri.....	86
3.4. İdarəetmə hesabı sistemi .....	92

3.4.1. Müəssisə fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi uçotu sisteminin seçilməsi.....	94
3.4.2. Uçotun strukturlaşdırılması .....	96
3.4.3. Məlumatların və məlumatların strukturlaşdırılması ..	99
3.5. Kontrollinq sistemində kənarçıxmaların təhlili .....	100
3.5.1. Kənarçıxmaların aşkar edilməsi .....	101
3.5.2. Kənarçıxmaların qiymətləndirilməsi .....	103
3.5.3. Kənarçıxma səbəblərinin aşkar edilməsi .....	105
<b>FƏSİL 4. KONTROLINQIN İNFORMASIYA DƏSTƏYİ</b> .....	<b>107</b>
4.1. Menecment və kontrollinqin informasiya komponentləri ...	107
4.2. Vahid informasiya məkanının formalaşdırılması .....	110
4.2.1. İdarəetmə məsələlərinin kompleks həllinin kritik amilləri .	110
4.2.2. İnformasiya texnologiyalarının inkişaf tendensiyası .....	112
4.3. İnformasiyanın mənbələri .....	114
4.3.1. İnformasiya axınları .....	115
4.3.2. İnformasiya mənbələrinin təminatı .....	117
4.3.3. Elektron sənəd dövriyyəsi prinsipləri .....	118
4.4. Qərarların qəbulu sisteminin əsas funksiyaları (SPPR) ...	119
4.4.1. İnformasiyanın çatdırılması .....	120
4.4.2. İnformasiyanın idarə olunması .....	120
4.4.3. İnformasiyanın saxlanması .....	120
4.4.4. İnformasiyanın təhlili .....	122
4.4.5. İnformasiyanın təqdim edilməsi .....	124
4.5. İnformasiyanın təhlili. İdarəetmə qərarları qəbulunun dəstəklənməsi modelləri sistemi .....	125
4.5.1. Analitik məsələlərin əvvəlcədən təsnifləşdirilməsi .....	128
4.5.2. QQTs-nin analitik dolmasının nümunəvi imkanları .....	129
4.5.3. Qərar qəbulunun dəstəklənməsinin riyazi və informasiya metodları .....	131
4.5.4. Optimallaşdırma məsələsinin qoyuluşu .....	132
4.5.5. Vektor optimallaşdırılması və ümumiləşdirilmiş keyfiyyət göstəricilərinin formalaşdırılması .....	133
4.5.6. Göstəricilərin statistik qiymətləndirilməsi. Asılılıqların məüyyən edilməsi. Ekonometrika .....	137
4.5.7. Maliyyə proqnozları üçün neyron şəbəkələrindən istifa- də edilməsi .....	140

4.5.8. Qeyri-səlis məntiqdən istifadə .....	143
4.6. İnformasiyanın təqdim edilməsi. Menecerlərin istifadəçi interfeysi .....	145
4.7. Rəhbərin informasiya sistemi .....	147
4.8. Kontrollinq məsələlərinin həlli üçün informasiya sistemləri	149
4.8.1. Müasir bazarın liderləri .....	151
4.8.2. SAP AG firmasının R/3 sisteminin kontrollinq sistemi ....	154
4.8.3. Kontrollinqin informasiya dəstəklənməsinin Rusiya təcrübəsi .....	159
<b>FƏSİL 5. KONTROLLINQ XİDMƏTİNİN TƏŞKİLİ</b> .....	164
5.1. Kontrollinq şöbəsinin təşkil edilməsi .....	164
5.2. Kontrolerin peşəkar və şəxsi keyfiyyətləri .....	174
5.3. Kontrollinq tətbiqinin faza və templəri .....	181
<b>FƏSİL 6. MÜASİR BİZNESDƏ KONTROLLINQ TƏTBİQİNİN TƏCRÜBƏSİ</b> .....	189
6.1. İstehsalatda kontrollinq.....	189
6.1.1. Kontrollinq sisteminin formalaşmasının ilkin sərtlərinin analizi (və ya təhlili) .....	190
6.1.2. Kontrollinq sisteminin layihələri .....	192
6.2. Bank kontrollinqi .....	195
6.2.1. Kredit institutu kimi bankın vəzifələri .....	195
6.2.2. Bank kontrollinqin xüsusiyyətləri .....	197
6.2.3. Bankda strateji və operativ kontrollinq .....	199
6.2.4. Maliyyə planlaşdırılması və büdcələşdirmə .....	205
6.2.5. Bank menecmenti üçün göstəricilər sistemi .....	211
6.2.6. Kontrollinqdə risklərin xüsusiyyətləri .....	217
6.2.7. Kontrollinq konsepsiyası çərçivəsində maliyyə təhlili ...	222
6.2.8. Marjanın kalkulyasiyası metodları .....	226
6.2.9. Bankda idarə etmə üçotunun xüsusiyyətləri. Xərclərin kontrollinqi .....	232
6.2.10. İdarəetmə mənbələrində informasiya təminatına olan tələblər .....	239
LÜĞƏT.....	242
<b>ƏDƏBİYYAT</b> .....	252

**А.М. КАРМИНСКИЙ  
Н.И. ОЛЕНЕВ  
А.Г. ПРИМАК  
С.Г. ФАЛЬКО**

## **КОНТРОЛЛИНГ В БИЗНЕСЕ**

**Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях**

**Второе издание  
(Azərbaycan dilində)**

**Çapa imzalanıb 04 . 11. 2008. Kağız formatı 60x84 1/16.  
Həcmi 16,1 ç.v. Sifariş 94. Sayı 500.**

**" İqtisad Universiteti " nəşriyyatı.  
AZ 1001, Bakı, İstiqlaliyyət küçəsi, 6**

**Qrant layihəsi əsasında qeyri-kommersiya xarakterli nəşr**



