

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

HÜSEYNOV ƏKBƏR OĞLU

“Biznesdə kontroллинq sisteminin təşkili və strateji istiqamətləri ”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı: 060409 – Biznesin idarə edilməsi

İxtisaslaşma: - Biznesin təşkili və idarə edilməsi

Elmi rəhbər:

b.m, i.ü.f.d.A.T.Hüseynli

Magistr proqramının rəhbəri:

i.e.n., dosent. R.Ə.Abbasova

“Biznesin idarə edilməsi”

kafedrasının müdiri:

i.e.n., dosent

M.Ə.Əliyev

Bakı – 2016

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	4
I FƏSİL. MÜASİR BİZNESDƏ KONTROLLINQIN TƏTBİQİNİN NƏZƏRİ ASPEKTLƏRİ	
1.1 Biznesin idarə edilməsində kontrolinqin tətbiqinin əsas xüsusiyyətləri.....	7
1.2 Kontrolinq idarəetmə sisteminin əsas konsepsiyası kimi.....	11
1.3 Biznesdə kontrolinqin tətbiqinin əsas faza və templəri.....	15
II FƏSİL. KORPORATİV BİZNESDƏ KONTROLLINQ SİSTEMİNİN TƏŞKİLİNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ	
2.1. Biznesdə kontrolinqin forma və metodlarının seçilməsi.....	21
2.2 Korporativ idarəetmənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində reyting və monitoring sisteminin tətbiqi	30
2.3 Bank sistemində strateji kontrolinqin təşkili üzrə idarəetmə alətlərinin qiymətləndirilməsi.....	38
III FƏSİL. KORPORATİV BİZNESDƏ RİSKLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ VƏ TƏNZİMLƏNMƏSİ	
3.1. Bankın idarə edilməsində kontrolinq göstəricilər sisteminin normativ hüquqi baza ilə tənzimlənməsi.....	43
3.2. Risk ehtimalları üzrə bank kapitalının qiymətləndirilməsi və biznes strategiyası ilə əlaqələndirilməsi.....	47
3.3 Korporativ nəzarət sisteminin təkmilləşdirilməsi	66
NƏTİCƏ	74
ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	79

İXTİSAR SİYAHISI

1. AMB - Azərbaycan Respublikasının Mərkəzi Bankı
2. BOKT – Bank olmayan kredit təşkilatları
3. DAX – Daxili Audit Xidməti
4. KI – Kredit İttifaqları
5. RİK – Risklərin İdarəedilməsi Komitəsi
6. RmD - Riskə məru

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı: Müasir dövrdə biznes fəaliyyətinin idarə olunması həm xarici və həm də daxili amillərlə şərtlənən çoxsaylı problemlərin kompleks həllini tələb edir. Əsas xarici amillərə makroiqtisadi vəziyyətin dinamikliyini, beynəlxalq maliyyə-iqtisadi sferada baş verən proseslərin Azərbaycan iqtisadiyyatına təsirinin artmasını, daxili bazarda rəqabətin güclənməsini, habelə biznesin idarə olunmasının hüquqi sahəsindəki qeyri-müəyyənliyi aid etmək lazımdır. Biznesmenlər üçün qeyri-müəyyənliyin daxili amillərindən biri biznesin həm mövcud vəziyyəti və həm də perspektiv inkişafı haqqında tam həcmdə informasiyanın olmamasıdır. Belə bir vəziyyətdə biznesin idarə olunmasına yeni yanaşmanın formalaşmasını tələb edir. Menecmentin informasiya təminatı sisteminə tələbat artır. Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində informasiya rəhbərliyi təkcə mövcud vəziyyəti qiymətləndirmək üçün deyil və eləcə də yaxın gələcəkdə xarici və daxili mühitdə baş verəcək dəyişiklikləri proqnozlaşdırmaq üçün lazımdır.

Bazar münasibətləri şəraitində müəssisənin həm mövcud və həm də perspektiv problemlərini həll etməyə imkan verən kompleks metodologiya və ona əsaslanan alətin olması vacibdir. Belə adət kimi kontrollingin nailiyyətlərindən istifadə təklif olunur.

Kontrolling menecmentin əsas funksiyalarının: planlaşdırma, nəzarət və təhlilin dəstəklənməsi üçün, həmçinin idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün metodiki və alət bazası rolunu oynayır.

Tədqiqatın obyekti. Korporativ idarəetmə sistemini tətbiq edən Açıq Səhmdar cəmiyyətlər tədqiqatın obyekti təşkil edir.

Tədqiqatın predmeti. Korporativ idarəetmənin sisteminin təşkilində və səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində tətbiq olunan kontrolling alətləri, mexanizmləri tədqiqatın predmetini təşkil edir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi biznesdə kontroллинqin təşkili istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi, müasir biznes idarəciliyində tətbiq edilən kontroллинq mexanizmlərin və üsullarının tədqiqindən ibarətdir. Tədqiqatın vəzifələri kimi kontroллинqin tətbiqinin əsas xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsi faza və templərinin öyrənilməsi, korporativ idarəetmənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində reyting və monitorinq sisteminin tətbiqi və bank sistemində strateji kontroллинqin təşkili üzrə idarəetmə alətlərinin qiymətləndirilməsi nəzərdə tutulmuşdur.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsaslarını AKİL çərçivəsində korporativ idarəetmə ilə əlaqədar qanunvericilik bazasının müddəaları, Azərbaycanda korporativ idarəetmə ilə əlaqədar real faktlara və layihə çərçivəsində müştəri şirkətlərlə iş təcrübəsinə əsaslanan nümunəvi tədqiqat materialları təşkil edir. Dissertasiyanın yazılması prosesində sistemli yanaşma, müqayisəli təhlil, məntiqi araşdırma və s. üsullardan istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası. Azərbaycan Respublikasının Banklar haqqında qanunu, Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin illik hesabatları, Azərbaycan Respublikasının Korporativ İdarəetmə Məcəlləsi, Beynəlxalq Korporativ İdarəetmə standartları mövzuya aid monografiya və əsərlər, internet səhifələri, beynəlxalq səviyyədə tanınan ekspert və müəlliflərin fikirlərinin yer aldığı ayrı-ayrı ədəbiyyatlar, məqalələr tədqiqatın informasiya bazasını təşkil edir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti.

Tədqiqat işində təklif olunan tədbirlər banklarda kontroллинq sisteminin təşkili, fəaliyyət risklərinin azaldılması və düzgün monitorinqi üçün böyük imkanlar yaradır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqatın elmi yeniliyi kimi aşağıdakılardan ibarətdir:

- Müasir biznesdə kontroллинqin tətbiqinin nəzəri aspektləri müəyyənləşdirilmişdir;
- Biznes strategiyasının əsas istiqamətləri müəyyənləşdirilmişdir;

- Biznesin idarə olunması üzrə kontrolling konsepsiyasının əsas istiqamətləri göstərilmişdir;
- Biznesdə kontrollingin tətbiqi üzrə əsas fazalar, forma və metodlar qruplaşdırılmışdır;
- Kontrolling sisteminin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində reyting göstəriciləri təhlil edilmişdir;
- Bank sistemində strateji kontrollingin təşkili üzrə idarəetmə alətlərinin qiymətləndirilmişdir;
- Bankın sistemində kontrolling göstəricilər sisteminin normativ hüquqi baza ilə tənzimlənməsi əsaslandırılmışdır;
- Korporativ nəzarət sisteminin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri göstərilmişdir.

Dissertasiya işinin strukturu: Dissertasiya işi Giriş, 3 Fəsil, Nəticə və Ədəbiyyat siyahısından ibarət olmaqla 80 səhifədir.

I FƏSİL. MÜASİR BİZNESDƏ KONTROLLİNQIN TƏTBİQİNİN NƏZƏRİ ASPEKTLƏRİ

1.1. Biznesin idarə edilməsində kontrolinqin tətbiqinin əsas xüsusiyyətləri

Kontrollinq – Biznes fəaliyyətinin fasiləsiz monitorinqidir. İlk dəfə kontrollinq cari uçot vəzifələrinin həlli üçün istifadə olunmuş və müəssisənin baş mühasibinin müstəsna hüququ olmuşdur. Sonra bu sistemi firmanın maliyyə imkanlarından optimal istifadəyə nəzarət kimi tətbiq etməyə başladılar. İndi isə bu sistem artıq öz imkanlarını o qədər genişləndirmişdir ki, müəssisənin son məqsədlərə nail olmasının idarə edilməsi sistemi kimi xidmət edir.

Hazırda «Kontrollinq» anlayışının müəyyən edilməsi barədə vahid fikir söylənilir. Ancaq heç kim inkar etmir ki, kontrollinq müasir menecment praktikasından irəli gələn idarəetmə konsepsiyasıdır.

Kontrollinq ingilis sözü olub tənzimləmə, idarəetmə, nəzarət deməkdir. Təşkilatın sistemli idarə olunmasının bu yeni konsepsiyasının əsasında uzaq gələcəkdə təşkilati sistemin müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərməsinin təmin edilməsinə cəht olunur. Bu cəht aşağıdakıların həyata keçirilməsini nəzərdə tutur(7,372):

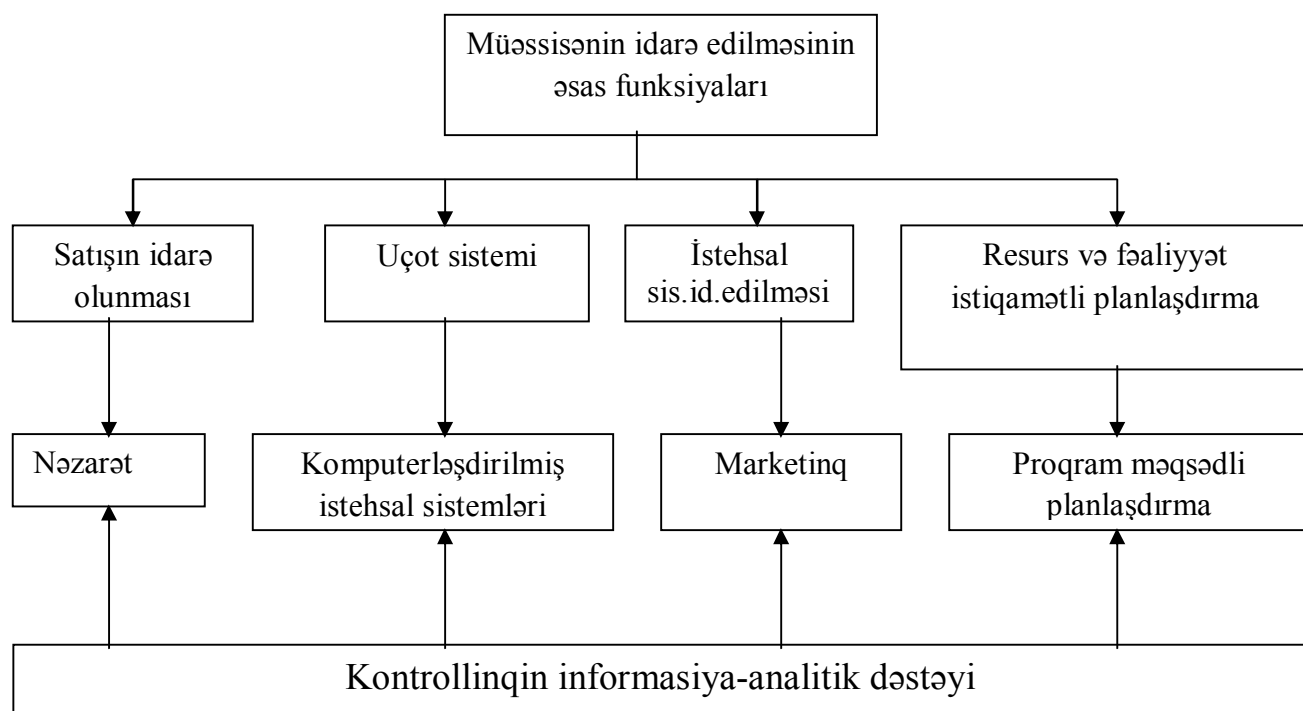
- Strateji məqsədin xarici mühitin dəyişilməsinə adaptasiya olunması;
- Təşkilati sistemin operativ inkişaf planlarının strateji planlarla uzlaşdırılması;
- müxtəlif biznes-prosesləri üzrə operativ planların əlaqələndirilməsi və integrasiyası;
- İdarəetmənin müxtəlif səviyyələri üçün menecerlərin informasiya təminat sisteminin yaradılması;
- Planların icrasına, onların məzmununda korekte edilməsinə və reallaşdırılması müddətinə nəzarət sisteminin yaradılması;
- Müəssisənin çevikliyinin və xarici mühitin dəyişilməsinə tez reaksiya vermək qabiliyyətinin artırılması məqsədilə müəssisənin təşkilati idarəetmə strukturunun adaptasiyası.

Kontrollinq konsepsiyasının meydana gəlməsi və tətbiqinin başlıca səbəblərindən biri təşkilati sistemdə biznes-proseslərin idarə olunmasının müxtəlif aspektlərinin sistemli integrasiyasındakı zəruriyyət olmuşdur.

Kontrollinq menecmentin əsas funksiyalarını dəstəkləməsi və idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün metodiki bazanı təmin edir.

Qeyd etmək lazımdır ki, kontrollinq meneceri idarəetmə funksiyasından azad edərək müəssisənin fəaliyyətində uğurların qazanılmasını avtomatik təmin edən sistem deyil. Kontrollinq konsepsiyasının ən başlıca komponentləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- Uzunmüddətli perspektivdə müəssisənin effektiv işinə yönəlmə – gəlirlilik fəlsəfəsi;
- Strateji və taktiki məqsədə nail olmağa yönəldilən təşkilati strukturunun formalaşması;
- Məqsədli idarəetmə vəzifələrinə adekvat informasiya sisteminin yaradılması;
- Planlaşdırmanı, icraya nəzarəti və qərarların qəbulunu asanlaşdırmaqdan ötrü kontrollinqin vəzifələrinin tsikllərə bölünməsi.



Şəkil 1. Müəssisənin idarə olunması funksiyasının təkamülü (4,44)

Kontrollinq idarəetmə sisteminin konsepsiyası kimi müəssisənin fəaliyyətinin xarici mühitində dəyişikliklərə cavab verməyə xidmət edir. Müəssisənin idarə edilməsinin təkamül funksiyası kontrollinq sisteminə inteqrasiya olmaqla idarəetməyə kompleks yanaşmanın əsas tendensiyasını əks etdirir.

Kontrollinq hər şeydən əvvəl qərarların qəbul edilməsi prosesinin dəstəklənməsinə yönəldilir. O müəssisədə ənənəvi uçot sisteminin qərar qəbul edən vəzifəli şəxsin informasiya tələbatına uyğunlaşdırılmasını təmin etməlidir, yəni kontrollinqin funksiyasına sistemli idarəetmə informasiyasının yaradılması, emalı, yoxlanması və təqdim edilməsi daxildir. Kontrollinq həmçinin planlaşdırma prosesini, informasiyanın təminatını, nəzarət və adaptasiyasını dəstəkləyir və əlaqələndirir.

Kontrollinqin məqsədi – fəaliyyət istiqaməti kimi – müəssisənin qarşısında duran məqsəddən bilavasitə irəli gəlir və iqtisadi terminlərdə, məsələn mənfəətin, rentabelliğin və əmək məhsuldarlığının müəyyən səviyyəsinə nail olunmasında ifadə oluna bilər.

Kontrollinqin funksiyası müəssisənin qarşısında qoyulan məqsədlə müəyyən edilir və ona idarəetmə fəaliyyətinin o növləri daxildir, hansıki həmin məqsədə nail olmağı təmin edir. Bura aiddir: uçot, planlaşdırma prosesinin dəstəklənməsi, planın reallaşmasına nəzarət, təzahür edən proseslərin qiymətləndirilməsi, kənarlaşmaların aşkara çıxarılması, onların səbəbləri və həmin kənarlaşma səbəblərinin aradan qaldırılması üzrə rəhbərlik üçün tövsiyələrin hazırlanması.

Kontrollinqin vəzifələrinin uçot sferasına rəhbərliyin müxtəlif səviyyələrində idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün zəruri informasiyaların toplanması və emalı sisteminin yaradılması daxildir.

Planlaşdırma prosesinin dəstəklənməsi kontrollinqin aşağıdakı vəzifələrinin yerinə yetirilməsindən ibarətdir:

- Kompleks planlaşdırma sisteminin formalaşması və inkişafı;
- Planlaşdırma metodlarının işlənilib hazırlanması;

- Planlaşdırma üçün zəruri informasiyanın, informasiya mənbələrinin və onun alınması yollarının müəyyən edilməsi.

Kontrollinq sistemi müəssisənin baza planının hazırlanmasını informasiya ilə təmin edir, vaxt və məzmun üzrə ayrı-ayrı planları əlaqələndirir, tərtib olunan planların tamlığını və reallaşmasını yoxlayır və müəssisənin vahid operativ (illik) planını tərtib etməyə imkan verir. Kontrollinq sistemi çərçivəsində planlaşdırmanın necə və nə vaxt aparılması müəyyənləşdirilir, həmçinin planlaşdırılmış fəaliyyətin reallaşma imkanı qiymətləndirilir.

Kontrollinq xidməti və planlaşdırmağı müəyyənləşdirmir, ancaq necə və nə vaxt planlaşdırmağı məsləhət görür və planlaşdırılan tədbirlərin həyata keçirilməsi imkanlarını qiymətləndirir.

Planların reallaşmasına nəzarət nəzarətin həyata keçirilməsi metodlarının hazırlanmasını, onun aparılma yerini və həcmənin müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutur. Plan sənədləri əsasında nəzarət sənədləri işlənib hazırlanır və orada nəzarətin aparılma müddəti və nəzarət əməliyyatlarının məzmunu qeyd olunur. Bunun üçün əvvəlcədən nəzarətdən kənarlaşmaların mümkünlüyü müəyyən edilir. Nəzarət sənədlərinə uyğun olaraq faktiki və plan xarakteristikası müqayisə edilir və qarşıda duran məqsədlərə nail olmaq dərəcəsi aşkara çıxarılır. Təhlilin nəticəsinə görə kənarlaşmaların azaldılmasına yönəldilən təkliflər hazırlanır.

Kontrollinqin vəzifəsinə həmçinin bazar şəraitində müəssisənin inkişafının mövcud vəziyyəti və perspektivinə həsr edilmiş xüsusi tədqiqatın aparılması daxildir.

Kontrollinqin əsas funksiyaları və vəzifələri bunlardır: uçot, planlaşdırma, nəzarət və tənzimlənmə, informasiya – analitik təminat, xüsusi funksiya.

İri müəssisə və təşkilatlarda ixtisaslaşdırılmış kontrollinq xidmətinin yaradılması məqsədəuyğundur. Kiçik müəssisələrdə belə xidmət strukturu yaradılmır. Kontrollinqin funksiya və vəzifələri daim zənginləşir və məzmunca dəyişilir.

ABŞ-da hələ keçən əsrin 30-cu illərindən başlayaraq kontrollinqin prinsiplərini və fəlsəfəsini tətbiq edən müəssisələrin sayı intensiv artır. 1970-ci illərin sonu –

1980-cı illərin əvvəllərində Avropada müflisləşmə dalğası sahibkarlara müəssisələrdə müasir planlaşdırma və idarəetmə üsullarından is-tifadə etməyin vacibliyini başa saldı. Təsərrüfat vahidlərinin fəaliyyətlərinin əlaqələndirmə sisteminin tətbiqini zəruriyyətə çevirdi. Fəaliyyətin müxtəlif aspektlərində müəssisənin vəziyyəti haqqında etibarlı və tam həcmdə operativ informasiya ilə menecerləri təmin edən informasiya sisteminin işlənilib hazırlanmasına zəruriyyət yarandı. Tədrisən kontrolling xidmətinin vəzifəsinin əsas dairəsi müəyyənləşdirildi.

İnkişaf etmiş Avropa ölkələrində müəssisələrdə kontrolling xidməti, yaxud nəzarətçi ekspertlərin cəlb edilməsi ənənə halına çevrilmişdir. Almaniyanın əmək resursları bazarına olan tələbin təhlili göstərir ki, nəinki iri müəssisələr, eləcə də orta müəssisələr, hətta son zamanlar kiçik müəssisələr kontrolling funksiyası və vəzifələrini yerinə yetirməyə qadir nəzarətçi -mütəxəssisləri isə dəvət edirlər. Bu fakt müəssisənin kontrolling prinsipləri əsasında idarə olunmasının səmərəliliyi barədə aydın təsəvvür yaradır.

1.2. Kontrolling idarəetmə sisteminin əsas konsepsiyası kimi

Strateji və operativ kontrolling müəssisələrinə həsr olunmuş ədəbiyyat-ların böyük əksəriyyətində kontrollingin baxılan aspektlərindən hər birinin mahiyyəti çox məntiqi şəkildə açıqlanır.

- «Düzgün iş gör» - strateji kontrolling;
- «İşi düzgün gör» - operativ kontrolling.

Beləliklə, təsdiq etmək olar ki, strateji kontrolling müəssisəyə kömək etməlidir ki, malik olduğu üstünlüklərindən effektiv istifadə etsin və perspektivdə uğurla fəaliyyət göstərməsi üçün yeni potensial yaratsın, strateji kontrolling xidməti strategiyani, strateji məqsədi və vəzifələri işləyib hazırlayarkən müəssisənin mülkiyyətçilərinin və menecerlərinin daxili məsləhətçisi kimi çıxış edir. O rəhbərliyə qərar qəbulu prosesində zəruri informasiyalar verir.

Operativ kontrollinqin əsas vəzifəsi – planlaşdırılan məqsədə çatmaqda menecerlərə kömək göstərməkdir, hansıki çox vaxt rentabelliyn, likvidliyn və mənfəətin səviyyəsində ifadə olunur. Operativ kontrollinq qısamüddətli nəticəyə yönəlir, ona görə də onun instrumentariyası strateji metod və metodikalarında prinsipcə fərqlənir.

Strateji kontrollinq operativ kontrollinq üçün məqsəd və vəzifələri müəyyənləşdirir, yəni normativ çərçivə qoyur.

Strateji və operativ kontrollinqin metodologiyasından menecerlərin fəaliyyətinə himayədarlıq sifətilə istifadə müəssisənin idarəetmə sisteminin fəaliyyətinin effektivliyini əhəmiyyətli dərəcədə yüksəldə bilər.

Strateji kontrollinq strateji planlaşdırma, nəzarət və strateji informasiya təminatı sisteminin funksiyalarını koordinasiya edir.

Strateji planlaşdırmanın məqsədli vəzifəsi müəssisənin uzunmüddətli uğurlu fəaliyyətini təmin etməkdən ibarətdir. Bunun üçün müvəffəqiyyət (gəlirlilik) potensialının axtarılması, qurulması və saxlanılması strategiyasını formalaşdırmaq və tədqiq etmək vacibdir. Yeni və mövcud müvəffəqiyyət potensialını fərqləndirmək lazımdır.

Strateji planlaşdırma prosesini aşağıdakı fazalara ayırmaq olar:

- Strateji məqsədin axtarılması və formalaşdırılması;
- Strategiyanın formalaşması və qiymətləndirilməsi;
- Strateji qərarın qəbul edilməsi.

Strateji məqsəd müəssisənin ümumi məqsədindən doğru və mövcud, yeni müvəffəqiyyət potensialı kimi konkretləşdirilir.

Strategiyanın tərtibi və qiymətləndirilməsi strateji təhlil çərçivəsində müəssisənin ilkin vəziyyətini, potensialını qeyd etmək lazımdır. Müəssisənin ilkin vəziyyətinin təhlili onun güclü və zəif tərəflərini aşkara çıxarmağa imkan verir. Bundan başqa, həm ilkin vəziyyətdə plan və həm də hazırkı vaxtda faktiki məqsədlər arasındakı fərqi müəyyənləşdirmək olar.

Strateji qərar. Bu planlaşdırma prosesinin sonuncu fazasıdır, hansındakı məqsədyönlü fəaliyyətin müəyyənləşdirilməsinin dərk edilməsi baş verir.

Strateji nəzarətin vəzifəsi – strateji planın həyata keçirilməsinin nisbi təmin edilməsini müşayət və dəstəkləməkdir. Müşayətə strategiyanın formalaşması, onun tətbiqi və reallaşması adekvatlığının yoxlanılması daxildir (10,17)

Strateji nəzarət konsepsiyasını formalaşdırarkən aşağıdakı vəzifələrin nəzərə alınması və həll edilməsi zəruridir:

- Müvəffəqiyyət potensialını ölçmək və qiymətləndirmək üçün nəzarət həddinin formalaşdırılması;
- Müqayisə üçün baza kimi mövcud normativ cəmiyyətin qoyulması;
- Nəzarətedici həddin faktiki (real) əhəmiyyətinin müəyyən edilməsi;
- Kənarlaşmanın qeydə alınması və səbəblərinin təhlili;
- Strateji kursdan kənarlaşmanın idarə olunması üçün korektə tədbirlərinin aşkara çıxarılması.

Strateji nəzarətin həyata keçirilməsi böyük sayda problemlərlə əlaqədardır. Bu hər şeydən əvvəl ölçülməsi, təşkilati struktur və qarşılıqlı münasibət problemləridir.

Ölçülmə problemi strateji planlaşdırmanın qeyri-müəyyən müddəti və yüksək dərəcəli abstraktı ilə bağlıdır ki, bu da nəzarəti xeyli çətinləşdirir.

Müəssisənin bölmələri və fəaliyyət sferaları arasındakı qarşılıqlı əlaqəni qeydə alan müəssisənin təşkilati strukturu struktur vahidlərinin qısamüddətli operativ məqsədləri və müəssisənin uzunmüddətli strateji məqsədi arasında fərqlərə gətirib çıxara bilər.

Qarşılıqlı münasibət problemi strateji qərarların qəbuluna nəzarət üçün rəhbər kifayət qədər hazır olmayanda təzahür edir, yaranır.

Strateji nəzarətin əsas vəzifəsi müəssisənin strateji məqsədinə nail olmağı dəstəkləməkdən ibarətdir. Strateji nəzarət prosesi üç fazadan ibarətdir:

- Nəzarətedici həddin formalaşması;

- Nəzarət qiymətləndirilməsinin aparılması;
- Strateji nəzarətin nəticələrinə görə qərarın qəbulu.

Nəzarətedici hədd kimi nəzarət obyektinə baxılmalıdır. Belə obyektlər məqsəd, strategiya, müvəffəqiyyətin potensialı, müvəffəqiyyətin amilləri, müəssisənin qüvvətli və zəif tərəfləri, risk və s. ola bilər.

Nəzarət qiymətləndirilməsinin aparılması fazasına dar mənada xüsusi kapital kimi baxmaq olar. Burada cari proseslərin və yaradılan strukturun effektivliyi, həmçinin qarşıda duran məqsədin düzgünlüyü müəyyən edilir və qiymətləndirilir.

Strateji nəzarətin sonuncu fazası olan qərarların qəbulu kənarlaşmaların aradan qaldırılması üzrə tədbirlərin hazırlanmasına xidmət edir.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, müəssisə rəhbərinin əsas vəzifəsi bazarda müvəffəqiyyət potensialı yaratmaqdan ibarətdir ki, buna strateji planlaşdırma sistemi tətbiq etməklə nail olmaq mümkündür. Strateji planlaşdırmanın düzgün tərtib edilməsi üçün müəssisənin həm xarici mühitində və həm də daxili mühitində baş verən dəyişikliklərin tendensiyasını xarakterizə edən informasiyanın olması vacibdir.

Kontrollinqin vəzifəsinə həmçinin biznes mühitindəki dəyişikliklər haqqında lazımi informasiya sisteminin yaradılması üzrə metodiki və konsultativ kömək etmək daxildir.

Strateji planın hazırlanmasında rəhbərliyə məsləhətlər vermək üçün kontrollinqin istifadə etdiyi metodlar strateji menecmentin praktikasında geniş tətbiq olunur. Söhbət ilk növbədə rəqabətin, bazarların, məhsulun həyat tsiklinin, müəssisənin qüvvətli və zəif tərəflərinin təhlilindən gəlir.

Strateji kontrollinqdə informasiyanın əsas mənbəylərindən biri strateji uçot sayılır. Strateji uçot kimi strateji balans metodu geniş yayılıb.

Operativ kontrollinq müasir informasiya sisteminin dəstəyi vasitəsilə müəssisədə strateji planlaşdırma nəzarət, uçot və hesabat prosesini əlaqələndirir. Operativ kontrollinqin əsas vəzifəsi qısa müddət ərzində planlaşdırılan mənfəətə, rentabelliyyətə

və likvidliyə nail olmaq üçün müəssisənin menecerlərini metodiki, informasiya və alətlərlə təmin etməkdir.

Strateji kontrollinqdən fərqli olaraq operativ kontrollinq qısamüddətli nəticəyə yönəlib, buna görə operativ kontrollinqin instrumentasiyası strateji kontrollinqin metodikasından və instrumentlərindən prinsipcə fərqlənir. Bunların arasındakı fərqləri aşağıda göstərilir:

- Strateji kontrollinq potensiala yönəlir, operativ kontrollinq isə konkret nəticələrə yönəlir;
- Hər iki növ kontrollinq üçün alınan nailiyyətlər və nəticələr fərqlidir;
- Operativ kontrollinqdə planlaşdırmanın və nəzarətin obyektləri eynidir, strateji kontrollinqdə isə bunlar fərqlidir.

Real praktikada menecmentin funksiyalarının reallaşdırılması prosesində strateji və operativ kontrollinq kifayət qədər bir-biri ilə sıx əlaqəli fəaliyyət göstərirlər.

1.3.Biznesdə kontrollinqin tətbiqinin əsas faza və templəri

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

Kontrolinq sisteminin işlənilib hazırlanması haqqında qərar qəbul edildikdən və icraedicilər təyin olunduqdan sonra kontrolinqin instrumental bazasının formalaşdırılması mərhələsi başlanır. Bu fazada kontrolinqin tətbiq edilməsinə başlamaq haqqında danışmaq hələ tezdir, bunu kontrolinq xidmətinin yaradılmasının başlanğıc mərhələsi hesab etmək daha düzgün olardı. Kontrolinq xidmətinin

yaradılması ilə bütün müəssisədə kontrolinq sisteminin təşkil edilməsi eyni şey deyildir.

Kontrolinq 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 hesabatlılıq sistemi;
- İnvestisiyanın 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 kontrolinq alətləri istifadəçilər tərəfindən qəbul olunmalıdırlar.

Kontrolerlər müəssisə daxilində öz məhsullarını konkret istifadəçilərə «satmağı» bacarmalıdırlar, əks təqdirdə kontroler tərəfindən işlənilib hazırlanmış alətlər menecerlərin cari fəaliyyətində istifadədən praktiki olaraq kənarda qalacaqdır (9,23).

Möhkəm mövqelərin tutulması. Bu fazanın gəlməsi aşağıdakı əlamətlər üzrə qiymətləndirilə bilər:

- Menecerlərin kontrolerlərin fəaliyyətinin nəticələrindən məmnun qalmaları nəzərə çarpacaq dərəcədə artır;

- Qarşılıqlı inam yaranır, müştərək iş və kommunikasiyaların həcmi artır;
- Kontrolerlərin xidmətlərindən istifadə edən bölmələrin işlərinin nəticələrinin yaxşılaşması nəzərə çarpan olur;
- Müəssisənin bölmələrinin rəhbərləri öz operativ fəaliyyətlərində artıq kontrolerlərin köməyi olmadan işləyə bilmirlər;
- Kontrolinq xidməti müəssisənin təşkilati strukturunda daha yuxarı ierarxik səviyyəyə qalxır və onun həll etdiyi məsələlər spektri genişlənir;
- Kontrolerlər menecerlərin mötəbər partnyorlarına çevrilirlər;
- Bütün müəssisədə kontrolinq bölməsinin xeyirli (faydalı) işi barəsində danışılır.

Yuxarıda adları çəkilən əlamətlərin meydana çıxması ondan xəbər verir ki, kontrolinq sisteminin yaradılmasının birinci mərhələsi praktiki olaraq bitmişdir: kontrolinq xidməti təşkilati və instrumental olaraq yaradılmış, kontrolinq sistemi isə müəssisənin bölmələri tərəfindən tanınmış və yayılmışdır.

Kontrolinq funksiyalarının əhəmiyyəti və həcmnin artması fazası. Bir çox müəssisələr üçün kontrolinqin inkişafında bu fazanın gəlməsi mümkün hadisədir, lakin hələ ki, kifayət qədər uzaq perspektivdir. Buna baxmayaraq, Qərbin industrial aparıcı müəssisələrində kontrolinq təcrübəsinin təhlili artım fazasının gəlməsinin bir sıra əlamətlərini aşkar etməyə imkan verir:

- Kontroler plan dövrü üçün müəssisənin fəaliyyətinin haşiyə göstəricilərinin formalaşdırılması zamanı lider və moderator (nizamlayıcı) kimi çıxış edir;
- Kontrolerlər müəssisədə yeni fəaliyyət sferalarını mənimsəyirlər, məsələn, kontrolinq funksional bölmələrdə yayılır: marketinq kontrolinqi, logistika kontrolinqi, ETİ (elmi tədqiqat işləri) və TKİ (təcrübə-konstruksiya işləri) kontrolinqi meydana çıxır;
- Müəssisənin uzunmüddətli məqsədlərinin işlənilib hazırlanması zamanı yuxarı menecerlərlə əməkdaşlıq münasibətləri qaydaya düşür;

- Kontrolinq xidməti çərçivəsində strateji kontrolinq bölməsi yaranır.

Kontrolinqin funksiyaları, vəzifələri və instrumentariləri xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə uyğun olaraq daima çoxalır və təkmilləşirlər. Əgər kontrolinq tam qəbul olunur və bərabərhüquqlu 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.

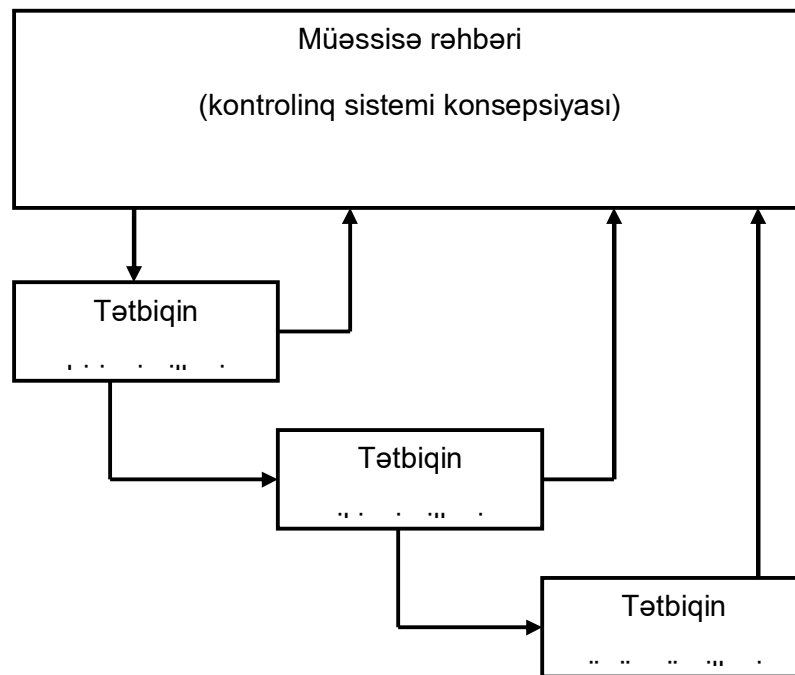
Əlbəttə ki, kontrolinqin işlənilib hazırlanması və tətbiq edilməsinin başlanğıc fazalarında olan milli müəssisələrin əksəriyyətində sonuncunun vəzifəsi müəssisənin fəaliyyətinin müxtəlif aspektlərindəki məsrəflərin və nəticələrin uçotu metodlarının yaradılması və sınaqdan keçirilməsindən ibarətdir. Ayrı-ayrı 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.

Kontrolinqin tətbiq edilməsi templəri. Təşkilatda yenidənqurmaların aparılmasına iki ən geniş yayılmış yanaşmanı fərqləndirmək olar: «kiçik addımlarla», «bomba atma» və «planlaşdırılan təkamül».

Kontrolinqin «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 yenidənqurma prosesinin ləngiməsindəndir ki, bu da nəticə etibarı ilə tətbiqin tamamilə dayandırılmasına gətirib çıxara bilər.

«Bomba atma» köhnə idarəetmə sisteminin intensiv və qəti dəyişdirilməsi deməkdir. Belə yanaşma nəticəsində kontrolinq 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 kontrolinqin tətbiq edilməsi prosesinə qarşı müqaviməti azaltmağa imkan verir. Bu yanaşmanın iriləşdirilmiş sxemi (şəkil 1) kontrolinq-layihəsi prinsiplərindən istifadə edilməsinə əsaslanan innovasiyaların reallaşdırılmasına yanaşmanı təsvir edir.



Şəkil 2. Kontrolinq sisteminin «planlaşdırılan təkamül» metodu vasitəsilə tətbiqi (4 62)

Əvvəlcə müəssisənin idarə edilməsinin yuxarı səviyyəsində kontrolinq sistemi konsepsiyası formalaşdırılır və qəbul edilir ki, bunun əsasında da kontrolinqin tətbiq edilməsi layihəsi işlənib 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 kontrolinqin 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 kontrolinq sistemi konsepsiyasının özünün korreksiya edilməsini tələb edə bilən şəraitlər yarana bilər. Kontrolinq sisteminin tətbiq edilməsinin idarə edilməsi layihənin növbəti mərhələlərində analogi olaraq həyata keçirilir.

II FƏSİL. KORPORATİV BİZNESDƏ KONTROLLİNG SİSTEMİNİN TƏŞKİLİNİN MÜASİR VƏZİYYƏTİ VƏ YAXŞILAŞDIRILMASI

2.1. Biznesdə kontrollingin forma və metodlarının seçilməsi

Kontrolling qlobal sistemdir. O, strateji və taktiki vəzifələri həll edir. Ona görə də, kontrolling bütöv sistem kimi iki mühüm hissədən ibarətdir:

- strateji kontrolling;
- operativ kontrolling.

Kontrollingin, bu növlərindən hər birinin öz məqsədləri, həm də onlara nail olmaq üçün metodları, vasitə və alətləri vardır.

Kontrolling mahiyyət etibarilə, idarənin idarə edilməsi olduğuna görə, ona tabe olan bu idarə elementləri, məhz istehsal uçotu, maliyyə uçotu, marketinq, menecment və başqaları, iqtisadi məqsədlərinə nail olmaq üçün öz spesifik alətlərini ona təqdim edir. Strateji kontrolling müəssisənin həyat fəaliyyətini, inkişafının məqsədlərinin izlənməsini, rəqibləri qarşısında uzunmüddətli, sabit üstünlüyə nail olmasını təmin etməlidir. Strateji kontrollingin analizinin başlıca istiqamətləri aşağıdakılardır:

- xarici və daxili mühitin analizi;
- rəqabətin analizi;
- uğurun mühüm amillərinin analizi;
- fəaliyyətin strateji planlarının və nəzarət göstəricilərinin analizi;
- məsrəf yaradan amillərin analizi.

Aparılan analiz əsasında firmanın strategiyalar portfeli formalaşır ki, bundan istifadə etməklə, müdiriyyət biznesin gələcək inkişafı üçün öz seçimini etməlidir. Strateji kontrolling uzunmüddətli perspektivlər üçün nəzərdə tutulur.

Nəzarət obyektləri və deməli, nəzarət olunan kəmiyyətlər məqsədlər, strategiyalar, firmanın güclü və zəif tərəfləri, onun biznesində şanslar və risklər kimi göstəricilərdir.

Beləliklə, strateji kontrollinqin istifadə etdiyi strateji idarəetmə alətlərini aydınlaşdırmaq.

1. «Şəxsi istehsal – kənardan təchiz olunma». Bu necə hərəkət etməyi hesablamaq üçün qarşıda duran böyük vəzifədir: kənardan komplektləşdirici hissələr almaq, yoxsa şəxsi istehsal qurmaq? Bu zaman istehsal xərclərini, istehsal güclərindən istifadəni, anbar xərclərini, hazırlama keyfiyyətini, logistikanı (daşınma), vaxta qənaəti, ekoloji amilləri və bir çox başqa şeyləri nəzərə almaq lazımdır.

2. Rəqabətin analizi. Bu, şəxsi müəssisənin müxtəlif xarakteristikalarının daim rəqib müəssisənin analoji göstəriciləri ilə tutuşdurulmasıdır. Bu cür müqayisə həm firmanın zəif yerlərini, həm də üstünlüklərini üzə çıxarmağa imkan verir. Bu analizin aparılması üsullarından biri öz rəhbər işçilərinin anonim anketləşdirilməsidir. Yeri gəlmişkən, bir çox mütəxəssislər belə hesab edirlər ki, bu, rəqabət mübarizəsində qalib çıxmağın ən mühüm metodlarından biridir.

3. Logistika. Bu, deyərdik ki, metod olmayıb, xammalın, materialların və başqa əmtəə-material dəyərlərinin «dəqiq vaxtında» prinsipi ilə lazımi yerə çatdırılmasının səmərələşdirilməsi haqqında bütöv bir elmdir. Logistikadan istifadə edən müəssisələr əmtəə-material dəyərlərinin daşınmasına və saxlanmasına sərf etdikləri xərcləri aşağı salmağa nail olur. (Yaxşı logistik-mütəxəssislər qızıl qiymətinədir).

4. «Portfel analizi». Bu analizin əsasını məhsulun təcrübə və həyat tsikli əyrisinin effekti konsepsiyası təşkil edir. Müəssisə malların faktiki vəziyyətindən və inkişaf perspektivlərindən asılı olaraq istehsal etdiyi məhsulları 4 strateji biznes seqmentinə bölür: «yeni» mal, «inkişaf edən» mal, «uçuşda olan» mal və «ölməkdə olan» mal. Aparılan analizə uyğun olaraq, sahib-karlar malın büraxılışını azaltmağı, layihənin bağlanması və ya əksinə, - onun maliyyələşdirilməsini genişləndirməyi,

həmçinin, istehsal güclərini daha perspektivli məmulatın istehsalına keçirməyi planlaşdırırlar.

5. Potensialın analizi. Bu metod rəqabət analizini xatırladır, lakin müəssisənin xarakteristikalarının müqayisəsi yalnız bazar lideri ilə baş verir. Bu fonda menecerlərin aradan qaldırılmalı olduqları nöqsanlar, xüsusilə kəskin nəzərə çarpır, əgər, əlbəttə ki, menecerlər müəssisənin uzun müddət fəaliyyət göstərməsinə çalışırsa.

6. «Strateji yarıqlar». Müəssisənin uzunmüddətli strategiyasını yerinə yetirməsi analizi: planlaşdırılmış və real keyfiyyət, həm də kəmiyyət göstəricilərinin tutuşdurulmasıdır. Firma-nın xarici və daxili mühitinə analizi, həmçinin, rəqiblərinin analizi əsasında həyata keçirilir.

7. «SSenarilərin» işlənilib hazırlanması. Bu metoddan (mümkün dəyişikliklərə cavab reaksiyası) istifadə edərkən, müəssisə qeyri-müəyyən hadisələr üçün öz fəaliyyətini planlaşdırır. Ona görə də, ssenari minimum kimi üç variantda işlənir: hadisələrin yaxşı, ən pis və orta (daha real) gedişatı. Müəssisənin menecerləri firmanın həyat fəaliyyətini saxlamaq məqsədilə istənilən variant üçün hərəkətlər alqoritmini işləyib hazırlayırlar.

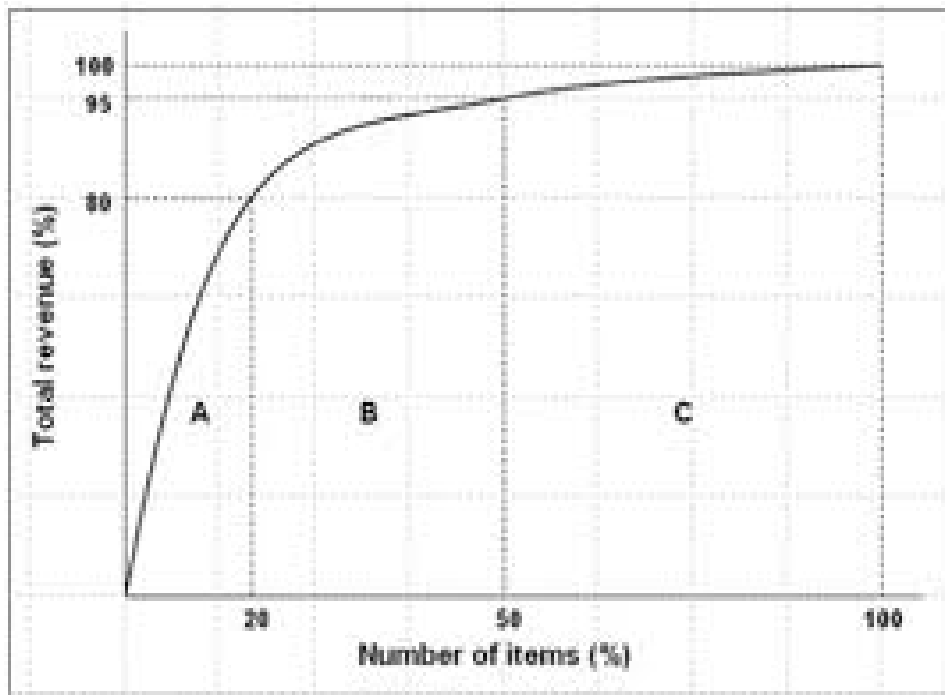
Strateji kontroллинqin alətlərini nəzərdən keçirdikdən sonra, aydın olur ki, onlardan bazara «ciddi və uzun müddətə» gələn iri şirkətlərin menecerlərinin istifadə etməsi daha məqsəd-ə uyğundur. Xırda biznesin nümayəndələri isə bunun üçün kifayət qədər maddi bazalarının olmaması səbəbindən strateji kontroллинqin elementlərindən istifadə edə bilməyəcək, həmçinin, ona görə ki, biznes üçün əlverişsiz şərait yarandıqda, kiçik müəssisənin gələcəkdə fəaliyyətini saxlamaqdansa, onu bağla-maq daha asandır.

Strateji kontroллинqlə yanaşı, bizdə hələ operativ kontroллинq alətləri də vardır. Bax, bunlar bizə kömək edəcək.

Kontrollinqin bu növünün başlıca məqsədi elə bir idarəetmə sisteminin yaradılmasıdır ki, müəssisənin cari məqsədlərinə nail olmağa kömək edir, həmçinin, «məsrəf-mənfəət» nisbətini optimallaşdırır.

Operativ kontrollinq qısamüddətli məqsədlər üçün nəzərdə tutulmuşdur, firmanın rentabellik, likvidlik, məhsuldarlıq və mənfəət kimi iqtisadi göstəricilərinə nəzarət edir ki, bu da xırda biznes sahəsində daha yaxın, anlaşıqlıdır və strateji idarəetmə məsələlərindən baş çıxarmaq o qədər də vacib deyil. Vəzifələrə əsasən dəyər uçotu, operativ planlaşdırma və büdcələşdirmə, məhsuldarlıq və nisbətlər standartlarının analizi, hesabatların formalaşması, nəticələrin məqsədlərlə müqayisəsi, parametrik analiz, qeyri-standart hesabatların formalaşması daxildir. Müvafiq olaraq, operativ kontrollinqin əsas metodlarının və alətlərinin arsenalı strateji kontrollinqdən kifayət qədər çox fərqlənir. Aşağıdakı alətlər daha çox məlumdur:

1. «ABC-analiz». Bu metod alınmış materiallar, tədarükçülər və iş gününün vəzifələrindən ibarət olub üç qrupa bölünür. Bir qayda olaraq, belə hesab edilir ki, kiçik kəmiyyət ifadəsinə böyük dəyər ifadəsi uyğundur – bu, «A» və «B» qruplarıdır. Bu qruplara xüsusi diqqət yetirmək lazımdır. «C» qrupunda isə ya seçilmiş nəzarət, ya da onun üçün minimum ehtiyat müəyyən etmək lazımdır. Bu metodla rəhbərlik öz diqqətini həqiqətən bahalı və həlledici sahələrdə cəmləşdirir. Bu metodun müəssisədə böyük dövriyyələrdə səmərəli olduğu hesab edildiyinə baxmayaraq, kiçik müəssisələrdə də bu metoddan istifadə etmək olar.



Şəkil 3. “ABC”analizi (17,2)

2. Sifarişlərin həcmnin analizi. Bu metod, demək olar ki, «ABC-analiz» metoduna oxşardır, lakin onunla fərqlənir ki, burada alıcılar və sifarişçilər tədqiq olunur. Belə hesab edilir ki, az sayda sifarişçi satışın böyük hissəsini formalaşdırır. Xırda sifarişçilərin sayını azaltmaq tövsiyə olunur. Bu metod müəssisədə böyük dövriyyələrdə səmərəlidir, ona görə də, kiçik müəssisələr üçün yaramır. (Məhz kiçik müəssisələr hər bir sifarişçi üçün mübarizə aparır).

3. Alqı zamanı sifarişlərin həcmnin optimallaşdırılması. Bir qayda olaraq, alınan məhsul partiyasının həcmnin artması ilə onun qiyməti də aşağı düşür. Lakin bu zaman anbarların saxlanması üçün xərclər də artır. Material alqısının (tədarükünün) optimal partiyası elə miqdarda material hesab edilir ki, anbar məsrəfləri əyrisi ilə material partiyasının dəyəri əyrilərinin kəsişməsində yerləşmiş olsun. Təəssüf ki, alqıların və anbarların böyük olmayan ölçüləri çox vaxt kiçik müəssisələrə bu metoddan istifadə etməyə imkan verir.

4. Örtük məbləğlərinin hesablanması metodu. Bu metod direkt-kostinq sistemində əsaslanır. Mənfəətin hesablanması mövcud bazar qiymətindən başlanır ki, buradan ardıcıl olaraq birbaşa, ümumistehsal və ümumtəsərrüfat xərclər çıxılır və müvafiq

olaraq, «1 örtük məbləği», «2 örtük məbləği» və «3 örtük məbləği» formalaşır (bu elə mənfəətimizdir). Bu metod məmulatın gəlirliliyinin və ya itkililiyinin daha dəqiq nəticəsidir. Kiçik biznes tərəfindən tətbiq edilmək üçün daha məqsədyönlüdür.

5. İtkisizlik nöqtəsində kəmiyyətlər analizi. Müəssisənin daimi məsrəflərini əmtəənin «1 örtülmə məbləğinə» (yuxarıda göstərilən metod) bölməklə, itki riskindən yayınmaq məqsədilə satılması zəruri olan məmulatın minimum miqdarıdır. Sonra müəssisənin minimum qazanc məbləğini və ya avadanlığın minimum yüklənməsinin ölçüsünü hesablamaq olar. Müəssisə yalnız bir məhsul növü buraxdıqda, çox rahat metoddur. Məhsulun bir neçə müxtəlif planlı növü olduqda, onlar arasında daimi məsrəflərin bölgüsünü aparmaq zəruridir ki, bu heç də həmişə rahat deyil.

6. Müəssisədə meydana çıxan dar yerlərin analizi. Müəssisənin məhdud imkanlarının: vaxt, material, avadanlıqların yerinin axtarışı baş verir. Müxtəlif məmulatlar üçün hər bir yer vahidinə formalaşmış gəlirlilik miqdarı hesablanır. (Daha sadə dildə desək, əgər bizdə, məsələn, xammalın miqdarı məhduddursa, onu satışın maksimum gəlir gətirən malların istehsalına sərf etməliyik). Bu göstəricinin əsasında məhsul buraxılışının optimal strukturunun hesablanması aparılır.

7. İnvestisiyaların hesablanması metodları. Bunlara ayrı-ayrı investisiya obyektlərinin (statik) qiymətləndirilməsi metodları aiddir:

- Xərclər üzrə müqayisə metodları;
- Mənfəət üzrə müqayisə metodu;
- Rentabelliyn hesablanması metodu;
- Amortizasiya müddətinin hesablanması metodu;
- Dinamik;
- Kapitalın dəyərinin hesablanması metodu;
- Rentabelliyn daxili normasının hesablanması metodu;
- Annuitetlər metodu.

Kiçik müəssisələr tərəfindən tam həcmdə istifadə oluna bilər, lakin bunun üçün sahibkarlar bütün bu metodları sərbəst olaraq öyrənməlidirlər.

8. Məhsul partiyasının ölçülərinin optimallaşdırılması. Belə hesab edilir ki, buraxılan məhsul partiyasının optimal ölçüsü hazır məhsul buraxılışı artdıqca aşağı düşən daimi məsrəflər əyrisinin anbar məsrəfləri artımının əyrisi ilə kəsişməsində yerləşir. Kiçik müəssisələrdə istehsal həcmi böyük olmadığından, bu metoddan istifadə kifayət qədər səmərəli deyil. Digər tərəfdən, anbar binalarına hal-hazırda icarə dərəcələrinin belə artımı ilə bu metodun tətbiqi üzərində kiçik biznes də düşünməlidir.

9. «Keyfiyyət dərnəkləri». Ölkəmiz üçün ekzotik olan bu metod ilk dəfə Yaponiyada işlənib hazırlanmışdır və hazırda bir çox xarici ölkə müəssisələrində fəal tətbiq olunur. «Keyfiyyət dərnəkləri» müəssisənin əməkdaşlarından ibarət qruplar olub, hər hansı istehsal problemini həll etmək üçün yaradılır. Bu metod işçilərin təşəbbüslərini irəli sürməyə, onları müəssisə ilə birləşməyə imkan verir, yəni burada «insan amili» işə salınır. Bu məsələ psixologiyanın əvvəlcədən görünməyən sahəsi olduğu üçün mürəkkəb metod sayılır. Lakin uğur qazanılırsa, nəticə heyranedicidir ola bilər. Hətta kiçik müəssisələrdə bu metoddan istifadə etmək daha asandır, belə ki, iri müəssisələrdə işçilər daha sıx əlaqədə olur. Bir çox sahibkarlar heç bir şübhə olmadan, bu metoddan istifadə edirlər, çünki onlar öz işçiləri ilə tez-tez məsləhətləşirlər. Deməli, bunu yalnız elmi əsaslara qoymaq qalır.

10. Endirimlərin analizi. Endirimlər edildikdə, məmulatın gəlirlilik vahidi də aşağı düşür, halbuki, bu, bütövlükdə satışların sayı ilə kompensasiya olunmalıdır. Bu metod endirimlər edilməsi səbəbindən mənfəətin səviyyəsinin aşağı düşməsi ilə bu endirimləri kompensasiya etmək üçün satışın artırılmasının zəruri ölçüsü arasında nisbəti hesablamağa imkan verir.

11. Satış sahələrinin analizi. Məhsulun satış regionları kəsiyində alınan örtük məbləğlərinin analizi aparılır. Bir neçə satış məntəqəsi olan ticarət sahəsinin kiçik

müəssisələri üçün bu, kifayət qədər səmərəlidir. Bu halda hər bir ticarət nöqtəsinin ayrıca analizi baş verməlidir.

Şəkil 4 . Biznes subyektlərində SWOT təhlili (22,3)



12. Funksional-dəyər analizi. Ən mürəkkəb və baha başa gələn metoddur. Funksional-dəyər analizi prosesində istehsal prosesinin minimal tərkib elementlərinə ayrılması baş verir ki, bunlardan da hər biri ətraflı, xırda detallarına qədər öyrənilir, onun zəruriliyi, həmçinin, onunla əlaqədar vaxt və xammal məsrəfləri də əsaslandırılır. Ətraflı analizdən sonra öyrənilmiş elementlərin sintezi baş verir və yeni sistem formalaşır. Bir qayda olaraq, funksional-dəyər analizi xərcləri xeyli aşağı salmağa imkan verir, lakin onun tətbiqi mürəkkəbliyi və bahalılığı səbəbindən beş-altı ildən bir məqsəduyğundur.

13. «XYZ-analiz». İstehsal üçün alınan materiallar istehlak strukturu kəsiyində 3 qrupa bölünür: istehlak daimi, tərəddüd edən və ya birdəfəlik xarakter daşıyır. Bu metodun «ABC-analiz» metodu ilə, kombinəedilməsi çox səmərəlidir. Tədarüklərin optimal tənzimlənməsinə yönəldilmişdir. Böyük anbar ehtiyatları olduqda, daha səmərəlidir.

Yekun olaraq, demək olar ki, kiçik müəssisələrdə bu metodlardan bir çoxunun tətbiq edilməsi ciddi surətdə çətinləşdirilmişdir, belə ki, onlar əsasən iqtisadi informasiyanın böyük massivlərinə daha səmərəli tətbiq edilir, əsasən iri istehsal kompleksləri üçün daha yararlıdır. Əslində isə biznes üçün müsbət iqtisadi nəticə əldə etmək üçün onların heç də hamısını tətbiq etmək lazım deyil.

Kiçik müəssisələr üçün, fikrimizcə, kontrollinqin aşağıdakı alətlərindən istifadəni tövsiyə etmək olar:

- itkisizlik nöqtəsində miqdar analizi;
- hər hansı müəssisədə (böyük və ya kiçik) kontrollinqin əsası olan örtüyün məbləğinin hesablanması metodu;
- müəssisədə meydana çıxan dar yerlərin analizi;
- investisiyaların hesablanması analizi;
- «keyfiyyət dərnəkləri»;
- endirimlərin analizi;
- satış sahələrinin analizi.

Qeyd etmək lazımdır ki, yuxarıda sadalanan metodların çoxundan xırda biznes, hətə ki, intuitiv səviyyədə öz təcrübəsində istifadə edir. Belə ki, sahibkar xammalın, materialların və xidmətlərin qiymətlərindən baş çıxarmalı, öz avadanlıqlarının imkanlarını, müştərilər üçün endirimləri, potensial alıcıları, qoyduqları pulun gəlirliliyini və başqa, gündəlik lazım olan şeyləri bilməlidir. Bütün bunların hamısını elmi əsaslara qoymaq kifayətdir ki, biznesmen üçün qəbul etdiyi qərarlar daha aydın olsun.

2.2. Korporativ idarəetmənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində reyting və monitoring sisteminin tətbiqi

Son illərdə Azərbaycan iqtisadiyyatında ciddi artım baş vermiş və əvvəlki illərin əhəmiyyətli institusional və hüquqi dəyişiklikləri davam etdirilmişdir. Yeni qanunlar və digər hüquqi-normativ aktlar investorların hüquqi müdafiəsini artırıb və daha geniş işgüzar mühiti yaxşılaşdırmışdır. Bura 2007-ci ilin Sığorta Fəaliyyəti və Daxili Audit haqqında Qanunları, həmçinin 2008-ci ildə Mülki Məcəlləyə edilmiş dəyişikliklər və idarə heyəti üzvlərinin vəzifələrini müəyyən edən və aidiyyəti şəxslərlə əqdləri tənzimləyən müddəalar daxildir. Azərbaycanın "Doing Business" hesabatında reytingi 2005-ci ildən başlayaraq əhəmiyyətli dərəcədə artmışdır.

Dünya Bankının Qlobal Kapital Bazarların İnkişafı Departamentinin Korporativ İdarəetmə Şöbəsinin əməkdaşları "Standart və Normalara Əməl Olunma Hesabatları Proqramı" çərçivəsində Azərbaycanda korporativ idarəetmənin qiymətləndirməsi üzrə hesabat hazırlamışlar. Hazırlanan hesabatın nəticələrini və qeyd edilən tövsiyələrin icra edilmə səviyyəsini təhlil etmək məqsədi ilə korporativ idarəetmə prinsiplərinin yerinə-yetirilmə səviyyəsinin qiymətləndirilməsinə ehtiyac vardır.

"Doing Business 2014" hesabatında Azərbaycan iqtisadiyyatı 2005-ci ildən bəri biznes mühitinin yaxşılaşdırılması sahəsində 18 məqsədyönlü tənzimləyici islahat həyata keçirərək və qanunvericiliyini təkmilləşdirərək dünya üzrə ilk 15 ölkə sırasına daxil olub. Belə ki, Azərbaycan "Doing Business 2014" hesabatında 2012-2013-cü illərdə 3 islahat ("biznesə başlama", "tikinti üçün icazələrin alınması" və "beynəlxalq ticarət" sahələrində) həyata keçirən 29 islahatçı ölkə sırasına daxil edilib. Biznesin elektron qeydiyyatının tətbiqinin genişləndirilməsi nəticəsində "Biznesə başlama" göstəricisi üzrə Azərbaycan ilk dəfə olaraq dünya ölkələrinin ilk onluğuna daxil edilib və Sinqapur, Yeni Zelandiya, Honq Konqla yanaşı, dünyada ən yaxşı təcrübəyə malik ölkə kimi vurğulanıb.

Korporativ idarəetmənin tətbiqi və icrası, həmçinin və xüsusilə xarici investisiyalar qoyulmuş banklarda və şirkətlərdə yaxşılaşmağa başlayıb. Xarici donorların, o cümlədən, BMK-nin Azərbaycanda Korporativ İdarəetmə Layihəsinin fəaliyyəti bu sahədə yararlı olmuşdur. 2013-cü il üzrə Dünya Bankının “*Doing Business*” hesabatına uyğun olaraq 2013-cü illə müqayisədə 2014-cü ildə Azərbaycanın 4 göstərici üzrə reyting səviyyəsi yüksəkdir, lakin digər göstəricilər üzrə reyting səviyyəsi isə 2013-cü illə müqayisədə 2014 –cü ildə az da olsa aşağıdır .

Cədvəl 1: 2014-2015 ci illər Doing Business hesabatı (11,35)

Göstəricilər	2013-cü il üzrə reyting	2014-cü il üzrə reyting	2015-ci il üzrə reyting	2016-cı il üzrə reyting	Reyting dəyişikliyi (2014)	Reyting dəyişikliyi (2015)
Müəssisələrin qeydiyyatı	16	10	7	11	6 	4 
İnşaata icazənin alınması	179	180	114	138	-1 	24 
Elektrik təchizatına qoşulma	179	181	110	104	-2 	-6 
Mülkiyyətin qeydiyyatı	11	13	22	21	-2 	-1 
Kreditləşmə	52	55	109	105	-3 	-4 
Səhmdarların qorunması	21	22	36	54	-1 	18 
Vergi qoyma	79	77	34	33	2 	-1 
Beynəlxalq ticarət	169	168	94	93	1 	-1 
Müqavilələrin icrasına verilən təminat	27	28	40	40	-1 	Dəyişməyib
Ödəmə qabiliyyətinin	95	86	84	85	9 	1 

itirilməsi						
------------	--	--	--	--	--	--

Son illərdə sahibkarlığın inkişaf etdirilməsi sahəsində dövlətimizin həyata keçirdiyi islahatlar nəticəsində ölkəmizdə biznes mühitinin təkmilləşdirilməsi, biznesin təşkil edilməsi üçün sərf olunan xərclərin azaldılması və vaxt tutumlu müxtəlif qeydiyyat proseduralarının sadələşdirilməsi istiqamətində mühüm nailiyyətlər əldə edilmişdir. Beynəlxalq aləmdə biznes mühitinin rahatlığı göstəricilərini özündə əks etdirən hesabatlardan sayılan “Doing Business” reyting hesabatı ölkəmizdə əldə edilmiş nailiyyətləri bir daha təsdiq etmişdir. 2014-cü ilin oktyabr ayının 29-da Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyasının Dünya Bankı Qrupu tərəfindən açıqlanmış “Doing Business 2015” reyting hesabatında Azərbaycan 189 dünya ölkəsi arasında 8 pillə irəliləyərək 80-ci yerdə qərarlaşmışdır.

Son bir il ərzində biznes mühitinin təkmilləşdirilməsi sahəsində mövcud qanunvericiliyini daha da yaxşılaşdıran ölkəmiz “Doing Business 2015” hesabatında ən çox islahat aparan 10 ölkə sırasına daxil olmuş və bu sıralamada 8-ci olmaqla bir çox qabaqcıl dövlətləri qabaqlamışdır. Belə ki, “Doing Business 2015” hesabatında Azərbaycanın 3 indikator üzrə (“Əmlakın qeydiyyatı”, “Biznesə başlama” və “Vergilərin ödənişi”) həyata keçirdiyi islahatlar nəzərə alınmışdır. Bu islahatlar “Biznesə başlama”da qeydiyyatın elektron aparılmasının tətbiqi, “Əmlakın qeydiyyatı”nda notariuslar və əmlakın reyestri informasiya bazasının onlayn rejimində inteqrasiyası, “Vergilərin ödənişi”ndə hesabat və ödənişlərin elektron qaydada aparılmasının geniş tətbiqi ilə müşahidə olunmuşdur. Ümumiyyətlə, Azərbaycanda 2007-ci ildən ardıcıl olaraq bu günə kimi 9 indikator (“Biznesə başlama”, “Tikinti icazələrinin alınması”, “Əmlakın qeydiyyatı”, “Kreditlərin alınması”, “İnvestorların maraqlarının qorunması”, “Vergilərin ödənişi”, “Müqavilələrin icrası”, “Xarici ticarətin aparılması” və “İşçilərin işə qəbulu”) üzrə reallaşdırılan 19 islahat “Doing Business” hesabatlarında nəzərə alınmışdır.

Ötən ilki hesabatla müqayisədə bir çox göstəricilərdə ölkəmizin mövqeyi yaxşılaşmışdır. Belə ki, reytingdə Azərbaycan “Vergilərin ödənişi” göstəricisi üzrə 44 pillə irəliləyərək 33-cü, “Tikinti icazələrinin alınması” üzrə 30 pillə irəliləyərək 150-ci, “Elektrik təchizatı şəbəkələrinə qoşulma” üzrə 22 pillə irəliləyərək 159-cu, “Əmlakın qeydiyyatı” üzrə 3 pillə irəliləyərək 10-cu, “Xarici ticarətin aparılması” üzrə 2 pillə irəliləyərək 166-cı yerdə qərarlaşmışdır.

“Doing Business” hesabatının əsas məzmunu olan “Etalon Qanunvericiliyə Yaxınlıq” (DTF) indeksi üzrə isə ölkəmizin göstəricisi cari hesabatda da keçmiş hesabata nisbətən 61.53-dən 64.08-ə yüksəlmişdir ki, bu da ölkəmizdə biznes mühitinin daima təkmilləşdirilməsi istiqamətində reallaşdırılmış işlərin müsbət nəticəsinin bariz təsdiqidir.

Hesabatın iki indikatoru (“Biznesə başlama” və “Vergilərin ödənişi”) Vergilər Nazirliyinin fəaliyyətinə aid olan sahələrdəki vəziyyəti əks etdirir. Sahibkarların qeydiyyatı sahəsində son illərdə ardıcıl olaraq həyata keçirilmiş islahatlar (“Bir pəncərə”, elektron qeydiyyat) nəticəsində bu gün ölkədə biznesin ən müasir qeydiyyat sistemi mövcuddur. Hesabata əsasən kommersiya hüquqi şəxsin qeydiyyatı üçün yerinə yetirilməli olan proseduraların sayı 3, sərf edilən müddət 5 gün, sərf edilən məbləğ isə 164 AZN-dir. Əvvəlki hesabatla müqayisədə “biznesə başlama”nın vaxt tutumu 7-dən 5-ə enərək 2 gün azalmışdır.

Yuxarıda qeyd edilən göstəriciləri təhlil edərək onlar arasında reyting dəyişikliyinə səbəblərini izah etməyə çalışaq. Azərbaycanda korporativ idarəetmə çərçivəsinin təkmilləşdirilməsi ilə nəticələnən korporativ idarəetmə prinsiplərinin yerinə yetirilmə səviyyələri bu göstəricilər üzrə reyting dəyişikliyinə səbəblərini müəyyən etməyə imkan verir.

Cədvəl 2. İnşaata icazənin alınması (11,37)

Göstərici	Azərbaycan	Avropa və Mərkəzi Asiya üzrə orta göstərici	İƏİT-də orta göstərici
sənədlərin sayı	18	15.9	12.4
Vaxt(gün)	203	176.3	152.1
İnşaatin keyfiyyəti (0-15)	13	11.2	11.4

Prinsip I. Səmərəli korporativ idarəetmə çərçivəsi üçün bazanın təmin edilməsi.

Azərbaycan korporativ idarəetmə çərçivəsinin təkmilləşdirilməsi ilə nəticələnən bir sıra hüquqi və tənzimləmə dəyişikliklərini həyata keçirimişdir. Dəyişikliklər aşağıdakı istiqamətlər üzrə qruplaşdırılmışdır:

- 2007 Sığorta Fəaliyyəti haqqında Qanun;
- 2007 Daxili Audit haqqında Qanun;
- 2008 Mülki Məcəlləyə Direktorların Fidusiar Vəzifələri ilə bağlı Dəyişikliklər;
- 2008-c ilin Maraqlı Şəxslərlə Əqdlər haqqında Qaydalar və Qiymətli Kağızlar Üzrə Dövlət Komitəsinin qaydalarında edilən dəyişikliklər.

Qeyd edilən korporativ idarəetmə çərçivəsinin təkmilləşdirilməsi ilə nəticələnən bir sıra hüquqi və tənzimləmə dəyişiklikləri əsasən müəssisələrin qeydiyyatı ilə əlaqədar sənədləşmələr və bu sənədləşmələrə sərf olunan vaxt baxımından asanlaşdırılmışdır. Buna görə də 2013-cü il üzrə Dünya Bankının “*Doing Business*” hesabatında qeyd olunan göstəricilər üzrə Azərbaycanın digər ölkələr ilə müqayisədə reyting göstəricisi yüksəkdir (Bax Cədvəl 3).

Cədvəl 3. Müəssisələrin qeydiyyatı (11,39)

Göstərici	Azərbaycan		Avropa və Mərkəzi Asiya üzrə orta göstərici		İƏİT-də orta göstərici	
	2015-cü il	2013-cü il	2015-cü il	2013-cü il	2015-cü il	2013-cü il
sənədlərin sayı	2	3	4.7	5	4.7	5
Vaxt(gün)	3	7	10	12.8	8.3	11.1

Qanunvericiliklə bağlı səylər dinamik olsa da, qanunvericiliyin icrası geridə qalır. Korporativ idarəetmə, şəffaflığın və hesabatlılıq üçün şəraitin aşağı səviyyədə olması qiymətli kağızlar bazarının inkişafına mənfi təsir göstərüb, xarici investorların marağını azaldıb, güclü yerli institusional investorların formalaşmasına imkan verməyib və fond birjasında qeyri-likvidliyə və genişliyin, dərinliyin çatışmazlığına imkan vermişdir. Həmin icra nöqsanları bir neçə amillə izah etmək olar. Birincisi, qanunvericilik nisbətən yenidir. İkincisi, icra əhəmiyyətli dərəcədə səmərəli dövlət reyestrinə faktiki ehtiyacdən, paralel həyata keçirilən davamlı özəlləşdirmə proqramından və işləyən mühasibat uçotu və audit institutlarından asılıdır. Yekun olaraq, bazarda ixtisaslı və təlimdən keçmiş mütəxəssislər çatışmır.

Prinsip II. Korporativ idarəetmə praktikasına təsir göstərən hüquqi və tənzimləyici tələblər qanuna uyğun, şəffaf və icra üçün yararlı olmalıdır.

Azərbaycanda bütün kommersiya qurumlarına tətbiq olunan Mülki Məcəllə və Banklar haqqında Qanun və Sığorta Fəaliyyəti haqqında Qanun arasında ziddiyyətlər mövcuddur. Mülki Məcəllə banklar və sığorta şirkətləri üçün daha geniş çərçivəni təmin etməlidir, lakin təcrübədə onlar sektora aid xüsusi qanunvericiliyə əməl edir və Mülki Məcəllənin rolu aydın deyil. Hüquqi dəqiqlik, həminin, müxtəlif növ şirkətlərə bir çox müxtəlif tələblərlə məhdudlaşdırılır.

Ümumiyyətlə hüquqi dəyişiklikləri sürətlə edilməsi qanun və təcrübə arasında ciddi boşluq yaradır və yeni dəyişiklikləri anlama aşağı səviyyədədir, əsas korporativ

funksiyalar və orqanlarla bağlı vəziyyət, misal üçün təftiş komissiyası, audit komitəsi və auditorlar komissiyasının rolları qeyri-müəyyəndir.

Prinsip III. Nəzarət, tənzimləmə və icra orqanları vəzifələrin peşəkar və obyektiv yerinə yetirilməsi üçün zəruri səlahiyyətlərə, bütövlüyə və resurslara malik olmalıdır. Bundan əlavə, onların göstərişləri vaxtında verilməli, şəffaf olmalı və tam izah olunmalıdır.

Məhkəmə sistemi tərəfindən səhmdarların hüquqlarının təmin edilməsinə hakimlərin müəyyən kommersiya və korporativ işlərdə təqdim olunan məsələlərlə lazımi dərəcədə tanış olmaması və həmçinin, səhmdarların öz hüquqları barəsində məlumatlılığının aşağı səviyyədə olması məhdudiyyət qoyur. Lakin, məhkəmə səmərəliliyinin göstəriciləri 2005-ci ilin SNƏH-dən sonra kəskin artmışdır.

Dünya Bankı tərəfindən hazırlanmış göstəricilər onu göstərir ki, 2013-2015-ci illər üzrə Azərbaycanda standart müqavilənin icrasına tələb olunan vaxt regionun və İƏİT-in orta göstəricisindən yaxşıdır və prosedurlar və bərpa məsrəfləri regionun orta göstəricilərinə oxşardır (Bax Cədvəl 4).

Cədvəl 4. Müqavilələrin icrasına verilən təminat

Müqavilələrin icrası göstəriciləri	Azərbaycan		Avropa və Mərkəzi Asiya üzrə orta göstərici		İƏİT-də orta göstərici	
	2015-cü il	2013-cü il	2015-cü il	2013-cü il	2015-cü il	2013-cü il
Prosedurların sayı (0-18)	6.5	40	10.5	37.0	11.0	31.0
Vaxt (gün)	277	237	480.7	441.0	538.3	529.0
Məsrəf (borcunun%)	18.5	18.5	26.2	25.3	21.1	21.0

Prinsip IV. Səhmdarların hüquqları və əsas sahiblik funksiyaları.

Korporativ idarəetmə çərçivəsi səhmdarların hüquqlarını müdafiə etməli və onların icrasını dəstəkləməlidir. Səhmlər adsız və adlı olur və adlı səhmlər sertifikat formasında və ya qeyri-maddi şəkildə ola bilər (Mülki Məcəllə §989, 990). Banklar

səhmləri adlı formada buraxmalıdır. (Banklar haqqında Qanun §19.3). Adlı səhmləri və 20 və ya ondan çox səhmdarı olan şirkətlər səhmləri özəl reyestrdə və ya Milli Depozit Mərkəzində (MDM) saxlamalı və səhmdarların sayı 20-dən az olan 34.6). MDM depozitar və reyestrsaxlayıcı qismində fəaliyyət göstərir(1,53).

Azərbaycanda şirkətlərlə bağlı məlumatları əldə etmək imkanları əsasən məhduddur. Qanuna əsasən, səhmdarların ildə bir dəfə şirkətdən səhmdarların reyestrini, nizamnaməsini və illik hesabatını tələb etmək hüququ var. Təcrübədə, bir çox şirkətlər həmin informasiyanı məxfi sayır və onu ictimaiyyətə açıqlamır və bəzi hallarda onu aidiyyəti tənzimləyiciyə də təqdim etmir. Daha çox şirkətin maliyyə hesabatlarını müntəzəm dərc etməsinə baxmayaraq, BMK-nin apardığı sorğuya əsasən, balans hesabatlarının açıqlanmasında bəzi məhdudiyyətlər vardır.

Səhmdarların illik səhmdar yığıncaqlarında ümumi iştirak etmək hüququ var. İmtiyazlı səhmdarların ümumi yığıncağında iştirak etmək hüququna malik olub-olmaması şirkətin nizamnaməsində müəyyən edilir. İmtiyazlı səhmlər şirkətin ləğv edilməsi, yenidən təşkil və onların hüquqları ilə bağlı məsələlər üzrə səs vermək hüququnu verir, lakin dividendlərin ödənilməməsi halında qanuna əsasən səs vermək hüququnu vermir. Səhmdarların sayı 100-dən çox olan SC-lər üçün, qanun ən azı 3 üzvdən ibarət olan hesablama komissiyasının yaradılmasını tələb edir. Hesablama komissiyası ilə bağlı prosedurlar nizamnamədə müəyyən edilir. Təcrübədə, səhmdarlar əli qaldırmaqla səs verir. Hesablama komissiyasının protokolu səhmdarların ümumi yığıncağının protokoluna əlavə olunur. Bəzi şirkətlərdə, səhmdarların ümumi yığıncağı bir çox ümumi funksiyasını yerinə yetirməmişdir. Məsələn, respondentlərin yalnız dördüdə biri səhmdarların ümumi yığıncağında illik hesabatın təsdiq olunmasını və ya kənar auditorun təyin edilməsini bildirmişdir.

Səhmdarların sayı 50-dən çox olan açıq səhmdar cəmiyyətlərindən müşahidə şuralarının yaradılması tələb olunur. Qapalı SC-lər üçün onlar məcburi deyil. ***Səhmdarların ümumi yığıncağı müşahidə şurasına üzvlərin seçilməsi*** üzrə müstəsna hüquqa malikdir və səhmdar cəmiyyətlərində sadə səs çoxluğu ilə və

banklarda 75% səs çoxluğu müşahidə şurasını buraxa bilərlər (Mülki Məcəllə §106-1.3.1, 107). *Müşahidə şurasına üzvlərin seçilməsi* proseduru nizamnamədə müəyyən edilir. Qanun kumulyativ səsverməni və ya proporsional təmsilçiliyi müəyyən etmir. BMK-nin 2007-ci ilin sorğusunda, şirkətlərin yalnız 6% kumulyativ səsverməyə icazə vermişdir.

2.3 Bank sistemində strateji kontrollinqin təşkili üzrə idarəetmə alətlərinin qiymətləndirilməsi

Azərbaycan Respublikasının müasir kredit-pul və maliyyə sistemində ciddi struktur dəyişiklikləri həyata keçirilir. Dəyərli kredit-maliyyə institutlar sistemi yaradılır, iqtisadiyyatın dövlət və xüsusi sektorlarının dinamikasında yeni proprosiyalar yaranır.

Məlum olduğu kimi, bankların ənənəvi vəzifələri hesablaşma hesabına vəsaitləri cəlb etmək, müəssisə və təşkilatlara kredit vermək və s. ibarətdir. Fəal əməliyyatların geniş toplusuna həm kredit, həm də investisiya, lizinq, trast və s. aiddir. Maliyyə bazarının fəaliyyətini aşağıdakı şəkildə aydın görmək olar.

Hazırda bank əməliyyatlarının çevrəsi genişlənir, müxtəlif kredit-maliyyə təşkilatları arasındakı hədd tezliklə silinir. Yeni vəzifələr meydana çıxır.

Bank fəaliyyətində rəqabətin inkişafı və güclənməsi meyli aşağıdakı əsas amillərlə müəyyən edilir:

- bank fəaliyyətinin beynəlmiləşməsi, o cümlədən xarici bankların Azərbaycan bazarına potensial daxil olması;
- ənənəvi qoyuluş sistemlərini transformasiyalaşdıran yeni kapital bazarının açılması;
- bank fəaliyyətinin diversifikasiyası;
- istehlakçı qrupların segmentləşməsinin artması;

- ayrıca spesifik maliyyə sahələrində qeyri bank təşkilatları tərəfindən rəqabət;
- bank sənayesinə, xüsusilə bazar bank fəaliyyətində texnologiyaların təsirinin artması;
- informasiyanın kağız emalından tədricən kağızsız texnologiyalara keçilməsi;
- fərdi şəxslərə xidmətlər göstərilməsi üzrə kommersiya banklarının rəqabətinin artması;
- sistemli bank məhsulları və xidmətlərinin inkişafı.

Fəaliyyətin səmərəliliyinin yüksəldilməsi istiqamətləri Araşdırmalar göstərir ki, bank fəaliyyətinin tənzimlənməsinin makroprudensial komponentlərinin gücləndirilməsinin zəruriliyini şərtləndirən amillər sırasında - qeyri-dayanıqlı maliyyə durumunun böyük məsrəflərlə müşayiət olunması; bazar və dövlət tənzimlənməsi arasında balans şəraitində makroprudensial yanaşmanın böyük iqtisadi dividendlər vəd etməsi; qeyri-dayanıqlı maliyyə durumu halında, hətta ciddi mikroprudensial yanaşmaların belə, əksər hallarda sistemin etibarlılığını təmin etməyə qadir olmaması vurğulanmalıdır.

Bankın kreditərləri, əmanətçiləri və başqa müştəriləri qarşısında öz öhdəliklərini vaxtında və itkisiz yerinə yetirmək qabiliyyəti kimi likvidliyin tənzimlənməsi bankın öhdəliklərinin real və şərti olmaqla fərqləndirilməsi zərurətini nəzərə almalıdır. Əks halda, bankın balansında tələb olunanadək depozitlər, təcili depozitlər, cəlb olunmuş banklararası resurslar, kreditərlərin vəsaitlərini ifadə edən real öhdəlikləri və balansarxası passivlərdə (bank tərəfindən verilən zəmanətlər, təminatlar və s.) və balansarxası aktiv əməliyyatlarda (istifadə olunmamış kredit xətləri və verilən akkreditivlər) ifadə olunan şərti öhdəlikləri vahid üsul və vasitələrlə eyni dərəcədə səmərəli idarə etmək, heç də real deyildir. “Bankın vaxtlı-vaxtında öz öhdəliklərini yerinə yetirmək qabiliyyəti bir çox hallarda onun aktivlərinin likvidliyi (ödəniş qabiliyyəti) ilə müəyyən edilir. Likvidlik (ödəniş qabiliyyəti) riskini müəyyən

etmək çox mürəkkəb məsələdir. Ən əsası ona görə ki, bankın likvidliyinə bir çox amillər təsir göstərir. Bu amillərə bank da, öz növbəsində əks təsir göstərə bilər. Təcrübədə bir sıra göstəricilərdən istifadə edilir. Onların hər biri bankın likvidliyini müəyyən edən anı xarakterizə edir. Göstəricilərin ilk növbədə məlum qrupuna balans likvidliyinin əmsalları daxildir. Aktivlərin likvidlik səviyyəsini xarakterizə edən ən sadə əmsallardan biri kredit təşkilatlarının likvid aktivlərinin ümumi aktivlərə olan nisbətidir” (6,56-57). Bankın öhdəliklərin vaxtında və itkisiz yerinə yetirilməsi imkanları onun fəaliyyətinin dayanıqlığını müəyyən edən daxili (bank aktivlərinin, cəlb olunan vəsaitlərin keyfiyyəti, əsaslandırılmış menecment, bankın imici və s.) və xarici amillərlə əlaqədardır. Xarici amillərin bank sisteminin dayanıqlığına təsirinin qiymətləndirilməsi təhlilin klassik və yeni, əsasən müasir iqtisadi-riyazi üsulları sayəsində həyata keçirilir.

Bank fəaliyyətinin tənzimlənməsi və nəzarət sisteminin səmərəliliyinin yüksəldilməsi fəaliyyətinin dayanıqlığını şərtləndirən endogen və əsasən makrosəviyyəli tənzimlənmə məsələlərinə toxunmayacağıq. Bank fəaliyyətinin dayanıqlığını şərtləndirən aktivlərin, cəlb olunan vəsaitlərin keyfiyyəti, menecmentin əsaslandırılma səviyyəsi, resursların cəlb edilməsində başqa banklar qarşısında üstünlük verən, depozit bazasının sabitliyini və xarici tərəfdaşlarla əlaqələrin dayanıqlı inkişafını təmin edən imici və s. kimi daxili amillərdən danışarkən, ilk növbədə onu qeyd edək ki, bank aktivlərinin keyfiyyəti likvidlik, risklilik və gəlirlilik kimi göstəricilərlə xarakterizə olunur. Odur ki, bank aktivlərinin keyfiyyətinin idarə olunması imkanlarının qiymətləndirilməsi və həmin imkanların reallaşdırılması baxımından aktivlərin likvidlik dərəcələrinə görə qruplaşdırılması xüsusi önəm daşıyır. Borclu tərəfindən reallaşması və ya ödənilməsi vasitəsilə itkisiz nağd pula transformasiya olunması qabiliyyəti kimi aktivlərin likvidlik dərəcəsinə görə, daha çox tədqiqatçılar tərəfindən qəbul olunan təsnifatında, əsasən aşağıdakı qruplar fərləndirilir: depozitləri böyük və qeyri-sabit olan və ya ssudaya olan tələbatın artacağı gözlənilənə banklar üçün mühüm xüsusi paya malik olması məqsədəuyğun olan aktivlər. O cümlədən, bankın kassasında və müxbir hesablarda yerləşən pul

vəsaitləri, bankın portfelində yerləşən dövlət qiymətli kağızları (I qrup); nağd pula çevrilmək üçün daha uzun müddət tələb edən hüquqi və fiziki şəxslərə qısamüddətli ssudalar, banklararası kreditlər, faktoring əməliyyatları, satış üçün nəzərdə tutulan korporativ qiymətli kağızlar (II qrup); uzunmüddətli əmanətlər və bankın investisiyaları, o cümlədən uzunmüddətli ssudalar, investisiya qiymətli kağızları (III qrup); vaxtı keçmiş ssudalar şəklində qeyri-likvid aktivlər, bina və qurğular (IV qrup). Bank fəaliyyətinin tənzimlənməsi təcrübəsindən məlum olduğu kimi aktivlərin aşağı likvidliyi onların riskliliyini, başqa sözlə aktivlərin pul vəsaitlərinə çevrilməsi prosesində itkilərin baş verməsi ehtimalını artırır. Odur ki, yuxarıda şərh edilən təsnifat əlamətləri və qeyd edilən qruplararası əsaslandırılmış manevr hesabına likvidliyin tənzimlənməsi sisteminin səmərəliliyini əhəmiyyətli dərəcədə yüksəltmək imkanları reallaşdırılmalıdır. Tənzimləmə prosesində ssudalar, qiymətli kağızlara qoyulan vəsait və s. kimi gəlir gətirən və Mərkəzi Bankda müxbir hesabda olan pul vəsaitləri, bina və qurğular kimi gəlir gətirməyən aktivlərə münasibətdə yanaşmalar hərtərəfli əsaslandırılmalı, müvafiq parametrlər risk və keyfiyyət meyarları üzrə qiymətləndirilməlidir. Bankın likvidliyinin cəlb olunan vəsaitlərin keyfiyyətində, başqa sözlə öhdəliklərin likvidliyində, xarici borclardan asılılığın azalmasında, depozitlərin sabitliyində ifadə olunan aspekti dövlət tənzimləməsinin predmeti olmaq etibarlı ilə xüsusi diqqətə layiqdir. Belə ki, milli bank sisteminin xarici borclardan asılılığın azalması onun iqtisadi təhlükəsizlik meyarlarına uyğun dayanıqlı fəaliyyətinin mühüm amilidir. Digər tərəfdən öhdəliklərin likvidliyi banka cəlb olunan vəsaitlərin məqbul səviyyəsində onların yeniləşmə dərəcəsini və ödənişlərin sürətini xarakterizə etməklə, anı likvidliyin strukturunu əks etdirir. Məlum olduğu kimi, bankın likvidlik mövqeyi onun müəyyən dövrdə pul vəsaitlərinin və öhdəliklərinin nisbətini əks etdirir. Likvidlik vəziyyəti həm cari, həm də növbəti tarixlər üçün qiymətləndirilir. Həmin məlumatlar aktivlərin və passivlərin ödənilmə və tələb olunana qədər müddətlər üzrə təsnifləşdirildiyi restrukturlaşdırılmış balansda öz əksini tapır. Tənzimləmə prosesində bankın xarici və daxili amillərlə şərtlənən mövqeyinin onun likvidliyinə təsirinin qiymətləndirilməsi aktivlərin və passivlərin

həcmində müddətlər üzrə meydana gələn uyğunsuzluqları əhatə etməklə yanaşı, həmin uyğunsuzluğun ümumi öhdəliklərə təsirini və dinamikasını nəzərə almaq lazımdır. Bank fəaliyyətinin dayanıqlığını şərtləndirən mühüm amil kimi menecmentin səmərəliliyi bank siyasətinin məzmunu, cari və strategi məsələləri həll etməyə imkan verən səmərəli təşkilati struktur, bankın aktiv və passivlərinin idarəetmə mexanizminin xarakteri, qərarların hazırlanması və qəbulu prosedurlarının dəqiqliyi ilə müəyyən edilir. Odur ki, tənzimləmə sisteminin və menecmentin tələbləri və uzlaşdırıla bilən meyarlar vahid kontekstdə nəzərdən keçirilməlidir.

III FƏSİL. KORPORATİV BİZNESDƏ RİSKLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ VƏ TƏNZİMLƏNMƏSİ

3.1. Bankın idarə edilməsində kontrollinq göstəricilər sisteminin normativ hüquqi baza ilə tənzimlənməsi

Bank fəaliyyətinin dayanıqlığına yönəlik tənzimləmənin səmərəliliyi Bazar münasibətlərinin hazırkı səviyyəsi üçün dövlətin iqtisadiyyata birbaşa müdaxiləsi imkanlarının məhdudluğu, maliyyə, kredit alətlərindən fəal istifadə xarakterikdir. Ümumi və kreativ metodların tətbiqini nəzərdə tutan tənzimləmə sistemi, onların dialektik vəhdətinə nail olmaq istiqamətində təkmilləşdirilir. Ənənəvi, müasir riyazi vasitələrdən və informasiya texnologiyalarından istifadəni tələb edən təhlil tənzimləmənin etibarlı informasiya bazasının formalaşmasına xidmət etməlidir. Bank fəaliyyətinin tənzimlənməsi və nəzarət sisteminin təhlil mexanizmində maliyyə-kredit metodlarının prioritetliyi qəbul edilir. Bununla belə, burada həmçinin ümumi iqtisadi fəallıq mühitinin qiymətləndirilməsinə imkan verən çoxsaylı statistik və riyazi metodlardan istifadə olunur. Yeni əsrdə beynəlxalq təşkilatların iqtisadiyyatda dövlətin iştirakının minimum, təsərrüfatçılıq subyektlərinin fəaliyyətinin iqtisadi sərbəstliyinin yüksək olması barədə davamlı çağırışları (bu çağırışlar heç də həmişə birmənalı qarşılanmasa da) bank fəaliyyətinin tənzimlənməsi və nəzarətin müasir sisteminin təşəkkülündə özünəməxsus rol oynayır. Xeyli dərəcədə, bunun nəticəsidir ki, uçot dərəcəsi, ehtiyatların minimal həcmnin dəyişdirilməsi, tədavüldəki pulun həcmi, valyuta məzənnəsinin dəyişdirilməsi, vergi dərəcəsi kimi göstəricilər əsas indikatorlar qismində çıxış edir. Eyni zamanda iqtisadiyyatda dövlətin fəal iştirakını və fəal təsirinin struktur investisiya, qiymət indikatorları da bank fəaliyyətinin dayanıqlığı və iqtisadi təhlükəsizlik baxımından tənzimlənməsi sisteminin ayrılmaz komponentləridir. “Kommersiya banklarında dövlətin iştirakının güclənməsi bazar prinsiplərindən geri çəkilmək deyildir. Bank fəaliyyətinin tənzimlənməsi və nəzarət

sisteminin səmərəliliyinin yüksəldilməsi bazarının lisenziyalaşdırılmış iştirakçılarının məcmu kapitalında dövlətin payı böyükdür və ya kifayət qədər hiss olunandır. Fransa və İtaliyada o 50%, Almaniyada isə 33% təşkil edir” (18,13). Bank fəaliyyətinin dayanıqlığı və iqtisadi təhlükəsizlik meyarları üzrə tənzimlənməsi ümumi, qeyri-tipik, xüsusi, o cümlədən, balans, məqsədli proqram, normativ metodlarının tətbiqini nəzərdə tutur. İqtisadiyyatın bütün sahələrinin bir-biri ilə balanslaşdırılması onların tarazlı inkişafının zəruri şərtlərindəndir və balans metodu makrosəviyyədə ümumi tarazlığın təminatı vəziyyətini qiymətləndirməyə imkan verdiyinə görə bank fəaliyyətinin dayanıqlığı və iqtisadi təhlükəsizlik meyarları üzrə tənzimlənməsində istifadə olunur. Sadalanan digər metodlar haqqında (məqsədli proqram, normativ) da analogi fikirlər söyləmək olar. Bank fəaliyyətinin dayanıqlığı və iqtisadi təhlükəsizlik tələblərinə adekvatlığı tənzimlənmənin müstəqim (inzibati) və qeyri-müstəqim (iqtisadi) metodlarından birgə istifadəni nəzərdə tutur. Bank sisteminin idarə edilməsi təcrübəsi qeyd olunan metodların üzvi vəhdətdə tətbiqinin məqsəduyğunluğundan xəbər verir. Bununla belə qeyri-müstəqim metodlara üstünlük verilməsi tövsiyə olunur. O cümlədən, ehtiyatlara görə ödəmələr, kreditə görə faiz və kredit güzəştləri, valyuta məzənnələri və valyuta mübadilə şərtləri daha çevik təsir metodları kimi diqqətə layiqdir. Qeyrimüstəqim tənzimləmə metodları fəaliyyət sərbəstliyini genişləndirdiyinə görə onlar dövlətin iqtisadi siyasətinin, habelə maliyyə-kredit, valyuta siyasətinin əsasında durur.

Bank fəaliyyətinin realığa və dayanıqlı inkişaf prioritetlərinə adekvat tənzimlənməsi mexanizmi islahatların müxtəlif mərhələlərində fərqli yanaşmaları nəzərdə tutur. Belə ki, bank sisteminin idarə edilməsi təcrübəsi Azərbaycanda bank islahatlarının ilkin mərhələsində dövlət banklarının restrukturizasiyası və sağlamlaşdırılması tədbirləri həyata keçirilmiş, özəl bank sisteminin institusional təşəkkülü təmin olunmuşdur. Həmin mərhələdə kapitalın həcminə aşağı tələblər qoyuldu, sistemə daxil olmaq üçün son dərəcədə liberal şərtlər müəyyənləşdirildi və bank fəaliyyətini tənzimlənməsində yumşaq tənzimləmə alətləri tətbiq edildi. Belə yanaşma bank sisteminin institusional genişlənməsinə və özəl bankların sayı sürətlə

artmasına imkan verdi. 2000-ci ildən başlayaraq həyata keçirilən bank islahatlarının növbəti mərhələsində özəl bankların sağlamlaşdırılmasına yönəlik tədbirlər, o cümlədən konsolidasiya xətti bank sisteminin dayanıqlığının möhkəmlənməsinə və maliyyə vasitəçilik funksiyasının yaxşılaşmasına əlverişli şərait yaratdı. Mərkəzi Bank tərəfindən kommersiya banklarının minimal kapitalla tələbinin müəddəti artırılması və artıq qeyd edilən konsolidasiya prosesinin təşviqi sistemin kapital bazasını möhkəmləndirmiş, bankların iriləşməsinə rəvac vermişdir. Daha iki il keçəndən sonra (2002-ci ildən) bank sisteminin restrukturizasiyasına başlanmışdır. Neft gəlirlərinin ölkəyə axını və bankların artan maliyyə resurslarının. 2002-2005-ci illərdə inkişafın dayanıqlığı, iqtisadi təhlükəsizliyin təminatı və digər strateji prioritetlər baxımından səmərəli istifadəsini nəzərdə tutan inkişaf strategiyası hazırlandı. “Həmin strategiyanın əsas məqsədini neft gəlirlərinin qeyri-neft sektoruna səmərəli və təhlükəsiz transformasiyası, əhəlinin və regionların bank xidmətlərinə çıxış imkanlarının artırılması və bu əsasda yoxsulluğun azaldılması üçün bank sisteminin maliyyə vasitəçilik funksiyasının inkişaf etdirilməsi, bank sisteminin davamlılığının və etibarlılığının möhkəmləndirilməsi, bank xidmətləri bazarında azad və sağlam rəqabət mühitinin təmin edilməsi təşkil edirdi”. Azərbaycanın böyük iqtisadi qüdrətinə və maliyyə imkanlarına söykənən şaxələndirilmiş iqtisadiyyatın qurulması və resursların qeyri-neft bölməsinin kapitallaşmasına yönəldilməsində maliyyə-bank sektoru özünəməxsus rol oynamışdır. “İqtisadiyyatın kapitallaşma tələbatına uyğun maliyyə resurslarına çıxışın yeni mexanizmlərinin və institutlarının təşviqinin təmin olunması, xüsusilə, regionlarda bu prosesin sürətlənməsinə diqqət verilməsi pul siyasətinin əsas istiqamətlərindəndir”. Kredit siyasətinin səmərəli struktur parametrləri dinamik inkişaf və iqtisadi təhlükəsizlik tələblərinə cavab verən ümumi struktur dəyişmələrinin mühüm şərtlərindəndir. Sahibkarlığın müxtəlif səviyyələrinin spesifik cəhətləri nəzərə alınmaqla investisiyaların kreditləşdirilməsi yüksək texnologiyaların istifadəsi təşviq edilir. İnnovasiyalı inkişaf perspektivlərinin müəyyənləşdirilməsi, kredit ayırmalarının strukturunu təkmilləşdirməklə yanaşı, tənzimləyici vasitələrlə: milli bank sisteminin modernləşdirilməsini, resurs bazasının

möhkəmləndirilməsini, kapitallaşma səviyyəsinin yüksəldilməsini, yeni uzunmüddətli resurs mənbələrinin aşkar edilməsini, real iqtisadiyyata investisiya axınının gücləndirilməsini tələb edir. Azərbaycan hökumətinin və Mərkəzi Bankın koordinasiya edilmiş fəaliyyəti qlobal iqtisadi böhranın dünya təsərrüfat sistemində fəal inteqrasiya olunan milli iqtisadiyyata təsirlərinin minimuma endirilməsinə yönəlmişdir. Həyata keçirilən tənzimləmə siyasəti idxal olunan əmtəələrin qiymətindəki sürətli artımın və əmanətlərinin qiymətdən düşməsinin qarşısını alan stabil valyuta məzənnəsi, aşağı səviyyəli inflyasiya təmin olunmuş, devalvasiya və dollarlaşma gözləntilərinin qarşısı alınmışdır. Milli valyutanın məzənnəsinin stabil saxlanması, həmçinin xarici valyutalarla kreditləşmə üzrə borc yükünün artmasına imkan verməmişdir. Mərkəzi Bank tərəfindən bank sisteminin dayanıqlığının təmin edilməsi məqsədi ilə həyata keçirilmiş tənzimləmə tədbirləri real iqtisadiyyatın prioritet sahələrində investisiya fəallığını dəstəkləmək üçün əlverişli mühit formalaşdırmışdır. Daxili mənbələr hesabına cəlb edilmiş məcburi ehtiyat normasının azaldılması, kommersiya banklarına xüsusi kreditlərin ayrılması, yenidən maliyyələşmə dərəcəsinin bir neçə mərhələdə aşağı salınması, artıq qeyd olunduğu kimi dövlət tərəfindən sığortalanan bank fəaliyyətinin tənzimlənməsi və nəzarət sisteminin səmərəliliyinin yüksəldilməsi əmanətlərin məbləğinin dəfələrlə artırılması həmin tədbirlər sırasında xüsusi olaraq vurğulanmalıdır. Bank fəaliyyətinin tənzimlənməsi sistemi qlobal maliyyə-iqtisadi böhranının nəticələrini nəzərə almalı, dünya iqtisadiyyatına inteqrasiya proseslərinin dəstəklənməsi Mərkəzi Bankın həyata keçirdiyi siyasətin başlıca istiqamətlərindən biri olmalıdır. Kredit təşkilatlarının restrukturlaşdırılması - böhran halının aradan qaldırılmasının daha az büdcə xərcləri tələb edən tədbirlərinə üstünlük verilməsi, həyata keçiriləcək tədbirlər üzrə xərclərin bölgüsünün hərtərəfli əsaslandırılması tələblərinə cavab verməlidir. İlk növbədə staqnasiyadan sonrakı dövrdə banklar iqtisadi artımı təşviq edərkən sistemin etibarlılığı indikatorlarını, xüsusilə risklərin optimal idarə olunması məsələlərini diqqət mərkəzində saxlamalıdırlar. Bu baxımdan Mərkəzi Bankın yürütdüyü siyasət dinamik və dayanıqlı inkişafın optimal vəhdətini təmin etməli, makroiqtisadi risklərin

səviyyəsini daha dolğun əks etdirməklə əsaslandırılmalıdır. Dünya böhranı monetar siyasətin və makroprudensial nəzarətin mexanizmlərini yeni şəraitə uyğunlaşdırmaq üçün məqsədyönlü iş aparılmasını, inflyasiya amilinin təsirini daha detallaşdırılmış şəkildə nəzərə almaq zərurətini gündəliyə çıxardı. Artıq şübhə yoxdur ki, kontrtsiklik makroiqtisadi siyasət əsaslandırılarkən çoxmeyarlı yanaşma tətbiq edilməli hər bir meyar üzrə xüsusi tənzimləmə alətləri tətbiq etmək vacibdir. Məqsəd funksiyasının parametrləri qismində, ilk növbədə: bank sisteminin dayanıqlığını, inflyasiyanın gözlənilən səviyyəsini, xarici investisiyaya olan tələbi, ümumilikdə maliyyə sisteminin inkişaf dərəcəsini, iqtisadiyyatda ümumi qiymət səviyyəsini, o cümlədən aktivlərin qiymətlərinin stabil saxlanması imkanlarını xarakterizə edən göstəricilər götürülməlidir.

3.2. Risk ehtimalları üzrə bank kapitalının qiymətləndirilməsi və biznes strategiyası ilə əlaqələndirilməsi

İqtisadi kateqoriya kimi, risk baş verə biləcək və ya baş verməyəcək hadisədir. Belə hadisənin edilməsi halında iki iqtisadi nəticə mümkündür:

mənfi (uduzma, zərər, ziyan);

müsbət (uduş, xeyir, gəlir).

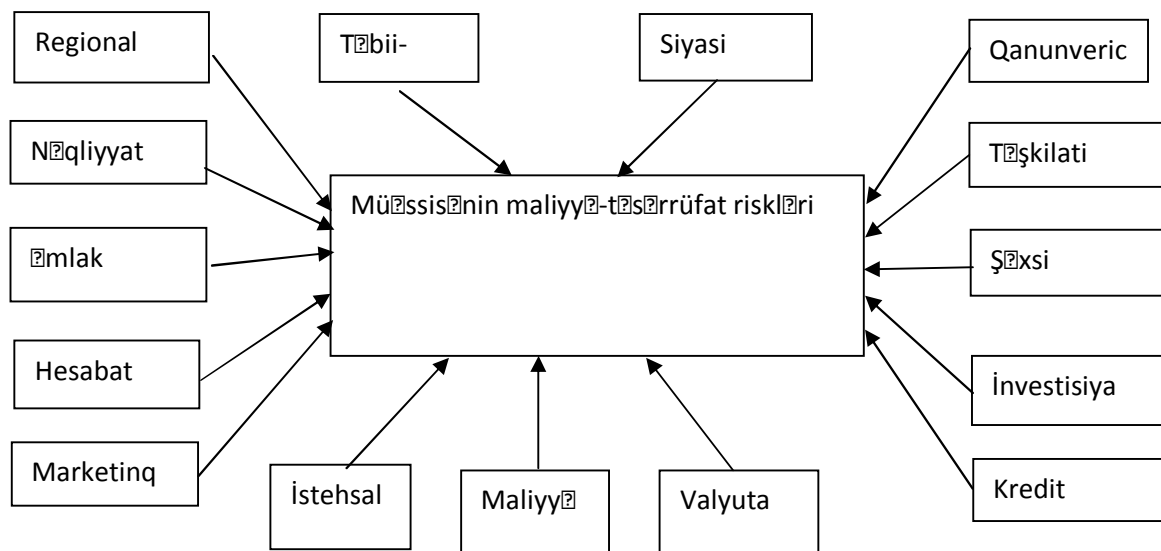
Riski idarə etmək olar, yəni təhlükəli hadisənin başlamasını müəyyən dərəcədə proqnozlaşdırmağa və riskin səviyyəsi azaltmağa imkan verən müxtəlif tədbirləri qəbul etmək.

Mümkün nəticədən asılı olaraq riskləri iki böyük qrupa bölmək olar: təmizlər və spekulyativlər. Risklərin təsnifatı Şəkil 5-də verilir.

Təmiz risklər - mənfi və ya sıfır nəticənin alınması imkanındır. Bu risklərə aşağıdakılar aiddir: təbii-təbiət, ekoloji, siyasi, nəqliyyat və kommersiya risklərinin (əmlak, istehsal, ticarət) bir hissəsi.

Təbii-təbii risklər təbiətin təbii güclərinin təzahürləri ilə bağlıdır: zəlzələ, daşqın, tufan, epidemiya və s.

Ekoloji risklər ətraf mühitin çirklənməsi ilə bağlıdır.



Şəkil. 5 Biznesdə risklərin təsnifatı (22,4)

Siyasi risklər ölkədə siyasi vəziyyətlə və dövlətin fəaliyyəti ilə bağlıdır. Siyasi risklərə aşağıdakılar aiddir:

müharibələrə, inqilablara, ölkədə daxili siyasət vəziyyətinin kəskinləşmələrinə, milliləşdirilmələrə, malların və müəssisələrin müsadirəsinə, yeni hökumətin sələfləri tərəfindən qəbul edilmiş öhdəliyi yerinə yetirməkdən imtinasına görə embarqonun tətbiqi və s. görə təsərrüfat fəaliyyətinin həyata keçirilməsinin qeyri-mümkünlüyü;

fövqəladə şəraitin (etiraz aksiyaları, müharibələr və s.) başlanmasına görə müəyyən müddətə xarici ödənişlərə möhlətin (moratorium) tətbiqi;

vergi qanunvericiliyinin əlverişsiz dəyişikliyi;

milli valyutanın ödəniş valyutasına konvertasiya edilməsinin qadağası və ya məhdudiyyəti; bu halda öhdəlik məhdudlaşdırılmış tətbiq sferasına malik olan milli valyuta ilə yerinə yetirilə bilər.

Nəqliyyat riskləri yük daşınmaları ilə bağlıdır: avtomobil, dəniz, çay, dəmir yolu, hava nəqliyyatı və başqaları.

Kommersiya riskləri maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti prosesində itkilər təhlükəsini təşkil edir. Onlar kommersiya sövdələşməsinin nəticələrinin qeyri-müəyyənliyini bildirirlər. Struktur əlamətinə görə kommersiya riskləri əmlak, istehsal, ticarət, maliyyə risklərinə bölünür.

Əmlak riskləri oğurluqlar, diversiyalar, səhlənkarlıqlar, sistemlərin texniki gərginlikləri və s. görə sahibkar əmlakının itməsi ehtimalı ilə bağlıdır.

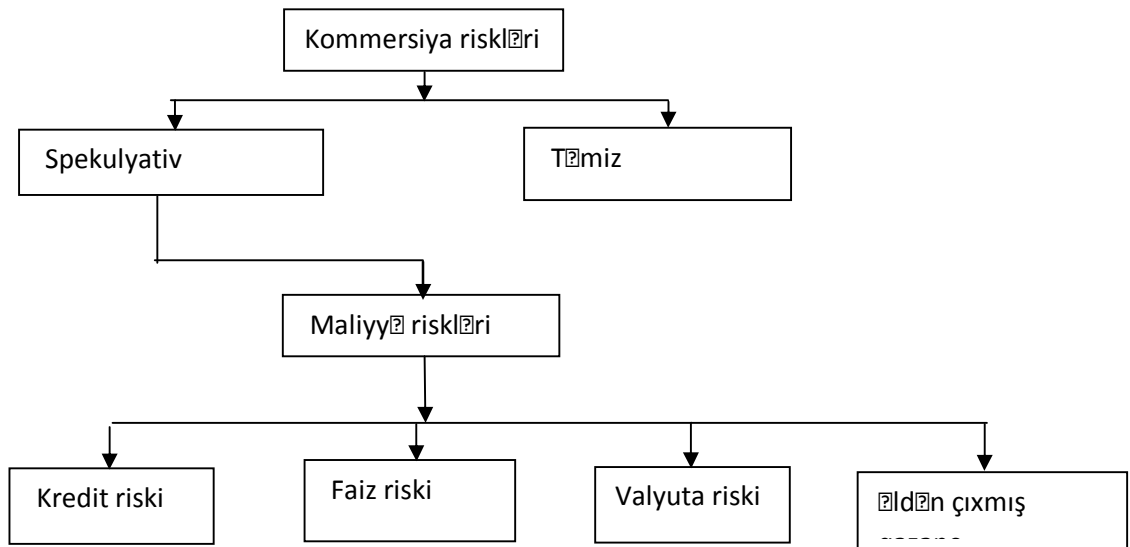
İstehsal riskləri müxtəlif amillərin təsirinə görə istehsalın dayanmasından dəyən ziyanla bağlı, hər şeydən əvvəl, əsas və dövriyyə fondlarının (avadanlıq, xammal, nəqliyyat və s.) məhv olması və ya zədəsi ilə, həmçinin yeni texnikanın və texnologiyanın istehsala tətbiq edilməsi ilə bağlı risklərdir.

Ticarət riskləri ödənişlərin ləngiməsi, malın nəql edildiyi dövrdə ödənişdən imtina, malın çatdırılmaması və s. səbəblərdən dəyən ziyanla bağlıdır.

Spekulyativ risklər həm müsbət, həm də mənfi nəticə almaq imkanı ilə ifadə edilir. Bu risklərə kommersiya risklərinin bir hissəsi olan maliyyə riskləri də aiddir. Maliyyə riskləri maliyyə resurslarının (yəni pul vasitələri) itməsi ehtimalı ilə bağlıdır və iki növə bölünürlər: pulun alıcılıq qabiliyyəti ilə bağlı risklər və kapital qoyuluşu ilə bağlı (investisiya riskləri) risklər (şəkil. 6).

Pulun alıcılıq qabiliyyəti ilə bağlı risklərə inflyasiya, valyuta və deflyasiya riskləri və likvidlik riski aiddir. Inflyasiya pulun qiymətdən düşməsinə və təbii ki, qiymətlərin artmasını bildirir. Deflyasiya - inflyasiyaya əks prosesdir, qiymətlərin düşməsində və müvafiq olaraq pulun alıcılıq qabiliyyətinin artımında ifadə edilir.

Qeyd etmək lazımdır ki, bu gün kontrollinqin düzgün təşkili bilavasitə şirkətin məqsəd və missiyasına uyğun həyata keçirilməlidir. Hər bir strateji hədəf istiqamətində düzgün nəzarət planının işlənilib hazırlanması yüksək bacarıq və professionallıq tələb edir. Qarşıya qoyulan məqsədin icrasına nəzarətin düzgün təşkili və yönləndirilməsi biznes subyektlərinin həm də rəqabət gücünü artırır. Bu da öz növbəsində biznesdə uğurun bir nəticəsi kimi şıxış edir.



Şəkil. 6. Maliyyə risklərinin sistemi (22,6)

Deflyasiya riski - bu deflyasiyanın artması zamanı qiymət səviyyəsinin düşməsi, biznesin iqtisadi şəraitinin pisləşməsi və gəlirlərin azalması riskidir olur.

Valyuta riski xarici iqtisadi, kredit və başqa valyuta əməliyyatlarının keçirilməsi zamanı bir xarici valyuta məzənnəsinin başqa valyutaya görə dəyişməsi ilə bağlı valyuta itkiləri təhlükəsini təşkil edir.

Likvidlik riski - bu qiymətli kağızların keyfiyyətinin və istehlak dəyərinin qiymətləndirilməsinin dəyişməsinə görə onların və ya başqa malların reallaşdırılması zamanı itkilər imkanı ilə bağlı riskdir.

İnvestisiya riskləri risklərin aşağıdakı yarımqruplarını özündə ehtiva edir: qaçırdılmış (əldən çıxmış) qazanc, gəlirliliyin azalması, maliyyə itkiləri. Qaçırdılmış qazanc riski - bu hər hansı tədbirin (məsələn, sığortalar, sığortalama, investisiyalar) həyata keçirilməməsi nəticəsində dolayı (əlavə) maliyyə ziyanının (alınmamış gəlir) başlanması riskidir.

Gəlirliliyin azalması riski portfel investisiyalarına, əmanətlərə və kreditlərə görə faizlərin və dividendlərin ölçüsünün azaldılması nəticəsində yarana bilər.

Portfel investisiyaları investisiya portfelinin formalaşdırılması ilə bağlıdır və qiymətli kağızların və başqa aktivlərin əldə edilməsini təsəvvürə gətirir. "Portfel" termini investorda olan qiymətli kağızlar məcmusunu bildirir.

Gəlirliliyin azalması riski aşağıdakı növləri özündə ehtiva edir: faiz və kredit riskləri.

Faiz risklərinə, kommersiya bankları, kredit müəssisələri, investisiya institutları, selinq şirkətləri üçün cəlb edilmiş vasitələr üzrə onların ödədikləri faiz dərəcələrinin artımı nəticəsində itkilər təhlükəsi aiddir. Faiz risklərinə həmçinin itkilər riski aiddir, ki, səhmlər üzrə dividendlər, istiqraz vərəqələri, sertifikatlar və başqa qiymətli kağızlar üzrə faiz dərəcələrinin bazardakı dəyişiklikləri ilə əlaqədar investorlar məruz qala bilərlər.

Faizin bazar stavkasının artması qiymətli kağızların, xüsusilə faizi təsbit olunmuş istiqraz vərəqələrinin kurs dəyərinin enməsinə aparır. Həmçinin faizin artımı zamanı təsbit olunmuş daha aşağı faizlərlə və emitent tərəfindən vaxtından əvvəl geri qəbul edilmə şərtləri ilə buraxılmış qiymətli kağızların kütləvi surətdə bazara çıxarılması başlana bilər. Təsbit olunmuş səviyyə ilə müqayisədə orta bazar faizinin cari artımı vaxtı təsbit olunmuş faizlə orta müddətli qiymətli kağızlara vəsait qoymuş investor faiz riski daşıyır. Başqa sözlə, investor faizin artımı hesabına gəlirlərin artımını ala bilərdi, amma yuxarıda göstərilmiş şəraitdə qoyduğu vasitələrini çıxarda bilmir. Orta və uzun müddətli təsbit olunmuş səviyyə ilə müqayisədə orta bazar faizinin qeyri-sabit enməsi zamanı təsbit olunmuş faizlə qiymətli kağızlar tədavülə buraxan emitent faiz riski daşıyır. Başqa sözlə, emitent bazardan daha aşağı faizlə vasitələr cəlb edə bilərdi. İnflyasiya şəraitində faiz dərəcələrinin sürətli artımı zamanı riskin bu növü qısamüddətli qiymətli kağızlar üçün də məna kəsb edir.

Kredit riski - kreditora çatan əsas borcun və faizlərin borc alan tərəfindən ödənməməsi təhlükəsidir. Borc qiymətli kağızlar buraxmış emitent onlara görə faizləri və ya əsas borc məbləğini ödəyə bilmədiyi vəziyyət də kredit riskinə aiddir.

Kredit riski həmçinin birbaşa maliyyə itkiləri risklərinin növü ola bilər.

birbaşa maliyyə itkiləri riskləri aşağıdakı növləri özündə ehtiva edir: birja riskləri, seçmə (selektiv) risk, müflislik riski, həmçinin kredit riski.

Birja riskləri birja sazişlərindən itkilər təhlükəsini təşkil edir.

Bu risklərə ticarət sazişləri üzrə ödəməmə riski, broker firmasının komissiya mükafatını ödəməməsi riski və başqaları aiddir.

Seçmə risk (latın selectio - seçim, seçmə) - bu investisiya portfelinin formalaşdırılması zamanı qiymətli kağızların başqa növləri ilə müqayisədə investisiya üçün kapitalın qoyuluşu növünün, qiymətli kağızlar növünün yanlış seçiminin riskidir.

Müflislik riski kapitalın qoyuluşunun yanlış seçimidir, sahibkar tərəfindən şəxsi kapitalın tam itkisini və onun öz üzərinə götürdüyü öhdəliklər üzrə hesablaşmaq qabiliyyətsizliyi təhlükəsini təşkil edir.

Risk ən azı üç elementi özündə ehtiva edir:

1) Hadisənin qeyri-müəyyənliyi. Risk yalnız, hadisələrin inkişafı yeganə olmayanda mövcuddur. Məsələn, yanğın baş verə də bilər, verməyə də bilər. Faiz dərəcəsi həm arat bilər, həm düşə bilər, həm də əvvəlki kimi qala bilər. Səhmin dəyəri yüksələ və ya düşə bilər.

2) İtkilər. Heç olmasa bir nəticə arzu edilməyən olmalıdır. Yanğın evi məhv edir. Qəzalarda insanlar və avtomobillər məhv olurlar. Səhmlərin düşməsi zamanı onların sahibləri ziyanə düşürlər. İtki - təhlükənin reallaşması nəticəsində dəyərin qədsiz azalmasıdır.

3) Rəğbət oyatma. Risk onlar üçün arzu edilməyən hadisələrin inkişafına yol verməməyə çalışan müəyyən insana və ya təşkilata toxunmalıdır.

Maddi itkilərə meyilli olma (ekspozisiya) - həm ayrıca təşkilatda (firmada), həm də bütövlükdə iqtisadiyyatda həm faktiki, həm də potensial xərclərə aparır. Bu xərcləri üç geniş kateqoriyaya aid etmək olar:

1) qəzalarda tamamilə və ya qismən itirilən əmlak, gəlir, insan həyatı və başqa dəyərlər;

2) potensial itkilərdən və potensial qazanc almamaqdan gərəksiz boyun qaçırma effekti və əsassız (intuitiv) çox riskli kimi qiymətləndirilən fəaliyyət sferalarında və layihələrdə iştirak etməmə nəticəsində iqtisadi və sosial əldən qaçırma;

3) riskləri idarə etməyə sərf edilən xərclər (riskləri idarəetmənin maya dəyəri).

Qeyd olunmuş kateqoriyalardan üçüncüsünə, riskləri idarəetmənin maya dəyərlərinə görə vasitələrdən düzgün istifadə etmək hesabına xərclərin hər üç kateqoriyası əhəmiyyətli dərəcədə azaldıla bilər. Bu vasitələrin düzgün xərcləməsi zamanı, bütün kateqoriyalar üzrə itkiləri həm ayrı - ayrı təşkilatlar üçün, həm də bütövlükdə iqtisadiyyat üçün müntəzəm aşağı salacaq sistem yaradılmalıdır.

Riskləri idarə etmənin yaxşı proqramı ilə firmaya gətirilən qazanc firma tərəfindən artıq əməliyyatlarda mənimsənilmiş aktivlərdə itkilərin azalması hesabına və biznesin intuitiv səviyyədə çox riskli görünən gəlirli istiqamətlərində düşünülmüş iştiraka görə gəlirlərin artması hesabına maya dəyərinin azalmasından ibarətdir. Normal sahibkar, ümumiyyətlə normal insan, risklərdən yayınmağa meyllidir. Lakin, unutmək lazım deyil ki, birincisi, riskdən tamamilə yayınmaq mümkün deyil (bu təbiətin sadə qanunudur), ikincisi, gərəksiz ehtiyatlılıq əsassız itkilərin sayının artmasına aparır. İqtisadiyyatın bir çox imkanları və nailiyyətləri riskdən qorxmayan insanlar tərəfindən əldə olunmuşdur.

Risklərin maya dəyərinin azalması aşağıdakıları özündə ehtiva edir:

- sığorta etmə və ya başqa mənbələrdən əvəzi ödənməyən təsadüfi itkilərin azaldılması;
- ehtiyatlardan və sığorta fondlarından istifadəyə görə sığorta mükafatlarının və başqa ödənişlərin azaldılması;
- təsadüfi itkilərin qarşısının alınması ilə önleyici (preventiv) tədbirlərə çəkilən xərclərin azaldılması və ya ixtisarı;
- riskləri idarəetmə sistemində çəkilən inzibati xərclərin azaldılması.

İkinci istiqamət çox konstruktivdir: layihələrin ixtisaslaşdırılmış, real və dərin təhlili vasitəsilə risklər üzrə mütəxəssis biznesin potensial gəlirli xətlərinə yeni daxil

olarkən rəhbərlərin qərarlıqlığını azalda və pulu ilə firmanın inkişaf edə biləcəyi potensial investorlar üçün firmanın cazibədarlığını artırır bilər.

Təmiz risk, tərifiyə görə - mümkün uduşun gözlənilmədən və ya planlaşdırılmamış alternativsiz itkisi imkanındır. Riskin bu sinfi - sığortanın və riski idarəetmənin hökmranlığıdır. Təmiz risk üç əsas parametrlə səciyyələnilir:

1) Gözlənilən və arzu edilməyən nəticələrlə. Yalnız itkilər və ya onların reallaşdırılmaması mümkündür! İnsan müəyyən zaman müddətində ölməyə bilər. Ev yanmaya bilər. Ancaq necə də olsa insan ölümə məhkumdur və gözlənilmədən ölə bilər. Ev tamamilə təsadüfi hadisədən yana bilər. Və hər iki hadisədə bu gözlənilən arzu edilməz hadisədir.

2) Obyektiv imkan. Təmiz risk yalnız arzu edilməyən hadisələrin inkişafı real dünyanın sözsüz xüsusiyyəti olduqda mövcud olur, Allahın işidir. Risk altında olan (insan və ya təşkilat) obyektin bu riskin mövcudluğu haqqında bilməsi vacib də deyil. Axırncı halda iki vəziyyət mümkündür. Birinci: təhlükələr mövcuddur, amma qabaqcadan təyin edilmir. (Məsələn, müəyyən meteoritin evə düşməsi imkanı.) İkinci: təhlükə mövcud deyil, amma bu təhlükənin mövcudluğuna inam mövcuddur.

3) Həmişə ölçülən deyil. Təmiz riskin dərəcəsi ölçüyə gəlməyə bilər. Ancaq, hərçənd ki, itkilərin ehtimalını əvvəlcədən hesablamağı heç kim bacarmır, bu riskin yoxluğu deyil. İndi standart sığorta şəhadətnamələri ilə ödənilən risklərin əksəriyyətini nə vaxtsa hesablamağı bacarmırdılar.

Təmiz riskin ölçüsü "yüksək risk"dən "bu riskin yoxluğu"na qədər diapazonda qiymətləndirilir. Bu ölçü obyektiv və subyektiv qiymətləndirilmiş ola bilər. Risklərin obyektiv ölçüsü keçmiş itkilər haqqında tarixi statistik məlumatlara, vəziyyət və itkilərin bu tipinin ehtimalının mümkün inkişafı haqqında bugünkü və gələcəkdəki tendensiyaları haqqında fərziyyələrə söykənir. Subyektiv qiymətləndirilmələr sahibkarın intuisiyasına söykənir. Aralıq vəziyyəti ekspert qiymətləndirmələri metodu tutur. Bizim hamınız -i insanlar və təşkilatlar, qəsdən və ya dərk etmədən – təşəbbüslərimizin təmiz risklilik dərəcəsini daim qiymətləndiririk.

Belə qiymət qiymətləndirmənin iki əsas parametri:

- İtkilərin ehtimalı (o nə qədər yüksəkdirsə, risk daha böyükdür);
- İtkilərin ölçüsü (o qədər böyükdürsə, risk daha təhlükəlidir). Riskdən normal

sığortalama iki meyarla təyin edilir:

- İtkilərin təsadüfi xarakteri (itkilərə gətirən hadisə qabaqcadan müəyyən edilmiş və ya qəsdən qabaqcadan hazırlanmış olmamalıdır). Məsələn, meşədə duran evi meşə yangınından sığortalamaq olar. Ancaq, əgər evin sahibi öz evini məhv etmək məqsədi ilə özü yandıracaqsa, və ya əgər meşə yangını artıq başlayıbsa, onda evi sığortalamaq olmaz.

- İtkilərin maliyyə xarakteri (itkilər ölçüyə gəlməli və pulla ödənilən olmalıdır).

Standart sığorta edilən riskin aşağıdakı əsas kateqoriyaları normal sığorta bazarında çoxdan sabitləşib:

- Şəxsi risk - şəxsiyyəti məruz qala biləcəyi maddi və / və ya emosional itkilər imkanındır: ölüm, travma, əmək qabiliyyətinin itməsi, xəstəlik, işsizlik...

- Əmlak riski - zədələnmə, dağıntı və ya insana və ya təşkilata aid olan bu və ya digər əmlakın oğurluğu nəticəsində maddi itkilər imkanındır.

- Məsuliyyət riski - qanuni yolla günahkar hesab edilmiş insanın və ya təşkilatın başqa şəxslərə və təşkilatlara ziyan vurulması nəticəsində iqtisadi itkilər imkanındır. Bu halda günahkar ziyanın maliyyə nəticələrinin əvəzini verməlidir və məhkəmə icraçısı tərəfindən buna məcbur ediləcək.

- Uyğunsuzluq riski - məhsulun və ya firmanın xidmətinin standart və ya müqaviləyə uyğun olmaması imkanındır. Bundan irəli gələn cərimələr, mənəvi və maddi ziyan sığortalana olar.

İstənilən biznesin işə salınması riskdir. Biznesmen öz biznesinin bütün sahələrini və mərhələlərini ətraflı bilməlidir: idarəetmə, marketinq, personal, avadanlıqlara xidmət və onu yeniləşdirmə, istehsal edilən məhsulun və ya xidmətlərin inkişafı və tətbiqi imkanlarının bütün şaxələnmələri. əsas məsələlərdən biri də, xüsusilə əvvəldə, hər sahə və mərhələ üçün tipik risklər məcmusunu yaxşı

anlamaqdır. Fəaliyyətə yeni başlayan biznesmenlərin çoxu "müvəffəqiyyətdən" məntiqindən istifadə edirlər, yəni özü üçün şairanə şəkildə düşünür ki, " mən bu biznesin müvəffəqiyyət qazandığı halda nəyə malik ola bilərəm". Düşüncənin bu üsulunu sahibkar romantizmi adlandırmaq mümkün olardı. Real həyatda mühafizəkar yanaşma daha çox məhsuldardır, məntiqə əsaslanan " əgər pis bir şey baş verə biləcəksə, onda bu mütləq olacaq".

Əgər siz işə götürənsinizsə, onda siz öz işçiləriniz, müştəriləriniz və istehlakçılarınız haqqında kifayət qədər narahat olmalısınız:

- onları təhlükəsiz iş yerləri ilə təmin etmək;
- yalnız əhatə ətrafdakılar üçün təhlükəsiz iş yerinə yetirməyi bacaran kifayət qədər peşəkarlar insanları işə götürmək;
- bu iş yerindəki və onun ətrafındakı təhlükələr haqqında işçilərə təlimat vermək;
- müvafiq və təhlükəsiz alətlə təchiz etmək;
- təhlükəsizliyin adekvat qaydalarını işləyib hazırlamaq və hamını onların sözsüz icrasına məcbur etmək;
- sizinlə və sizin biznesinizlə ünsiyyət zamanı hər bir müştərinin təhlükəsizliyini təmin etmək;
- istehlakçılar üçün sizin məhsulunuzun və ya xidmətin (təyinat üzrə tətbiqi zamanı) təhlükəsizliyini zəmanət vermək və istifadənin təyinat üzrə mümkün əlverişsiz nəticələri haqqında xəbərdarlıq etmək.

İtkilərin ölçüsünün qiymətləndirilməsi ziyanın kompensasiya dərəcələrini nəzərə alaraq yerinə yetirilir. Ziyanın (faktiki və ya potensial) hesablaması zamanı aşağıdakılar cəmlənir:

- Birbaşa itkilər - yəni sığorta hadisəsi ilə bağlı ən aşkar, açıq ziyanlar. Məsələn, sındırılmış avtomobilin dəyəri.

- Dolayı itkilər – narahatlıqların, yəni ağrıların, mənəvi əzabların, müvəqqəti olaraq mehmanxanada yaşamaq zərurətinin, potensial gəlirin hissəsinin itməsinin,... kompensasiyasıdır(əgər bütün bunlar sığorta hadisəsi ilə bağlıdırsa).

- Əlavə xərclər - ziyan vurulmuş şeyin müvəqqəti əvəzedicisinin alınmasıdır, əlavə tibbi və başqa konsultasiyaların və s. dəyəridir (əgər bütün bunlar həmçinin sığorta hadisəsinin nəticəsidirsə).

- Ekspozisiya - bu itirilmiş və ya ziyan vurulmuş obyekt ola bilər.

- Təhlükə - bu itkilərin bilavasitə səbəbidir: ölüm, yanğın, qəza, daşqın, zəlzələ, qarışıqlıqlar, oğurluq.

- Ehtiyatsız davranış - bu itkilərin başlanması ehtimalını artırır. Məsələn, silahın doldurulmuş və açıq şəkildə saxlanması atəş ehtimalını artırır. Sürətin artırılması avtomobil qəzası zamanı itkilərin ehtimalını və ölçüsünü artırır.

- Təhlükəlilik - itkilər imkanını yarada və ya artırabilən şərt. Biznesin bəzi növləri öz təbiətinə görə (kimya istehsalı, nəqliyyat, tikinti və s.) təhlükəlidir. Bu biznesə daxil olmağın özü təhlükəliliyi nəzərdə tutur. Təhlükənin və ehtiyatsızlığın arasında fərqlər həmişə aşkar olmur.

Ehtiyatsızlığın üç əsas növü qeyd olunur: fiziki, mənəvi və davranış. Birinci təhlükəli zonada fiziki yerləşmə, təhlükəli işlə məşğuliyyət faktı ilə bağlıdır. Kimyəvi zavod risk edir, motosikletçi risk edir, alpinist risk edəcək. İkinci (mənəvi) hər cür vicdansızlıqla bağlıdır: təzə ehtiyat hissəsinin köhnəsi ilə dəyişdirilməsi qəza ehtimalı artırır; satıcının dələduzluğu alıcı tərəfindən məhkəmə iddiası ehtimalını artırır; müdirin kobudluğu əhəmiyyətli mütəxəssisin itirilməsinə gətirib çıxara bilər və s. Davranış ehtiyatsızlığı - bu işdə səliqəsizlik, səhlənkarlıqdır. Firma ofisində yaş döşəmədə ayağını sındırmış ziyarətçi firmanı məhkəməyə verə bilər, qaydaları pozaraq iş vaxtı döşəməni yuyan süpürgəçi günahkardır. Etinasız keşikçi oğurluqlar ehtimalını artırır. Səliqəsiz manevr edən sürücü bir çox qəzaların əsas günahkarlarından biridir.

Spekulyativ risk, tərifinə görə - bu yalnız itkilərə məruz qalmamaq deyil, həm də hadisələrin inkişafının müxtəlif variantlarından nə isə bir fayda əldə etmək imkanlı vəziyyətdir. Biznesdə risklərin bu sinfinə addımbaşı rast gəlinir. Bu cür riskləri öz üzərinə götürmək, əslində biznesmenin iqtisadiyyatdakı rolunu təşkil edir. Sahibkarların həllinə cəhd etdikləri iki məsələ var: artıq nail olunmuş bəzi güzəranı saxlamaq və / və ya bu güzəranı sabit şəkildə çoxaltmaq. İtirmək, yəni bugünkü rifahın səviyyəsini azaltmaq riski olmadan məqsədlərdən heç birinə nail olunmur. Bu həm pisdir, həm də yaxşı. Bu həm itirmək imkanındır, həm də əldə etmək imkanı. Biznesmenə riski öz üzərinə qəbul etməyi öyrənmək lazımdır. İşgüzar riski şüurlu olaraq idarə etmək olar və lazımdır. Riskləri idarəetmə - bu istənilən firmanın idarə edilməsində olan ixtisaslardan biridir.

Burada bütün sahələr və fəaliyyət növləri üzrə kontrollinqdən deyil, ancaq marketinq, maliyyə və investisiya kontrollinqindən söhbət gedir.

Bazar iqtisadiyyatının inkişafının müasir mərhələsində müəssisə rəhbərinin ənənəvi istehsal-təchizat təfəkkürü müştərilərin arzu və tələbatlarının ödənilməsinə yönəlir. Marketinq kontrollinqinin əsas vəzifəsi isə müştərilərin tələbatının ödənilməsi üzrə effektiv menecmentin informasiya dəstəyidir.

Marketinq sahəsində kontrollinq müəssisənin bazar aktivliyi ilə əlaqədar planlaşdırma, kordinasiya və nəzarət prosesində iştirak edir.

İqtisadi ədəbiyyatlarda marketinq fəaliyyət və siyasətinin dörd əsas sferası ayrılır:

- Məhsula münasibətdə siyasət;
- Təchizat siyasəti;
- Qiymət siyasəti;
- Kommunikasiya siyasəti.

Qeyd etmək lazımdır ki, bazarda müəssisənin marketinq tədbirləri kontrollinqin predmeti hesab edilmir. Marketinq kontrollinqinin konsepsiyasına onun reallaşması

yolu və metodu deyil, marketinq nəticələrinin planlaşdırılması, uçotu və nəzarəti daxildir.

Kontrollinq üçün marketinq tədbirləri «qara qutu» deməkdir ki, onun giriş və çıxışında maliyyə və idarəetmə uçotu sistemindən alınan kəmiyyət parametrləri qeyd olunur. Belə parametrlərə məsrəflər, qiymətlər, məhsul buraxılışının və satışının həcmi, ödənişlər və daxilolmalar aiddir.

Nəzəriyyə və praktikada marketinqin strateji və operativ kontrollinqi fərqləndirilir.

Marketinq strateji kontrollinqinə strateji planlaşdırma və nəzarət daxildir, hansiki nəzərdə tutur:

- Strateji bazar partfelinin təhlilini;
- Yeni məhsul ideyasının seçilməsində və əsaslandırılmasında menecmentin metodiki və informasiya dəstəyi;
- Strateji planların kordinasiyası.

Marketinqin operativ kontrollinqi bir sıra məsələlərin həllini nəzərdə tutur:

- Qiymət siyasətinin formalaşması və nəzarəti;
- Təchizat siyasətinin formalaşması və nəzarəti;
- Kommunikasiya siyasətinin formalaşması və nəzarəti.

Yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi, kontrollinq menecmenti informasiya və metodiki dəstəkləməyi həyata keçirir ki, bu müəyyən edilmiş məqsəd üzrə müəssisənin idarə olunmasının səmərəliliyini artırmağa imkan verir. Marketinq üzrə nəzarətçilər və menecerlərin qarşılıqlı fəaliyyət prosesində onların kompetentlik sferasının fərqləndirici cəhətlərini göstərmək vacibdir. Bu fərqlər 4-cü cədvəldə verilmişdir.

Cədvəl 4. Biznes fəaliyyətlərinin əhəmiyyətliyi üzrə göstəricilər(12,255)

Biznes fəaliyyətləri üzrə	Əhəmiyyətlik səviyyəsi		
	Tam əhəmiyyətli	Əhəmiyyətli	Qismən əhəmiyyətli
Məhsul üçün marketing məqsədinin formalaşması			X
Məqsədə çatmaq üçün marketing tədbirlərinin planlaşdırılması		X	
Bütövlükdə, yaxud ayrı-ayrı tədbirlər üçün büdcənin müəyyən edilməsi		X	
Nəzarət həddinin qoyulması və nəzarət metodlarının işlənilib hazırlanması	X		
İcraçılarla planlı «kontrollinq» görüşləri	X		
Plan və faktın müqayisəsi		X	
Korektə edilmiş tədbirlərin hazırlanması		X	
Baş menecerlərə hesabatın təqdim edilməsi		X	

Müəssisənin maliyyə menecmentinin əsas vəzifəsi rentabelliği və likvidliyi təmin etməkdir, yəni işlənilən anda müəssisə öz tədiyyə qabiliyyətini yerinə yetirməyə qadir olsun. Müəssisənin maliyyə idarə olunmasında özünün servis xidmətinə uyğun olaraq kontrollinq təmin edir:

- Müəssisə üçün spesifik maliyyələşdirmə mənbələrini, maliyyə strategiyasını və bütün planları nəzərə almaqla maliyyə üzrə tədbirlərin formalaşdırılmasında iştirakı;
- Mənfəət və zərərlər haqqında hesabatın və balansların tərtib edilməsini, uzunmüddətli və qısamüddətli maliyyə planlarının formalaşdırılmasında iştirakı;
- Planın icrasına cari nəzarəti və mühüm maliyyə göstəricilərinə nəzarəti;

- Kənarlaşmaların təhlili və idarəetmə tədbirləri üzrə təkliflərin hazırlanması üzrə maliyyə xəbərlərinin tərtib edilməsini.

Maliyyə uçotu təkcə daxili uçot xidməti və onun əsasında kontroллинqin qurulması üçün informasiya mənbəyi deyil, həm də eyni zamanda kontroллинq konsepsiyasının tətbiqinin sərbəst obyektini ifadə edir. Maliyyə kontroллинqinin vəzifələri arasında aşağıdakıları qyd etmək lazımdır:

- Müəssisənin likvidliyinin təmin edilməsini;
- Maliyyə uçotunun daxili istehsal uçotu ilə razılaşdırılması;
- Daxili və xarici sferalar arasında qarşılıqlı əlaqənin büdcənin köməyi ilə aydınlaşdırılmasını;
- Praktika da maliyyə-iqtisadi göstəricilərdən istifadə edilməsini.

Maliyyə menecmentinin və bununla birlikdə maliyyə kontroллинqinin mühüm vəzifəsi – istənilən anda müəssisənin likvidliyinin, yəni pul vəsaitlərinin ödənilməsi üzrə öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinə qadir olmasını təmin etməkdən ibarətdir. Müəssisənin daim tədiyyə qabiliyyətinin saxlanması planlaşdırılan rentabellik səviyyəsinə nail olmaqla yanaşı həyata keçirilməlidir.

Likvidliyin saxlanması maliyyə kontroллинqinin aşağıdakı istiqamətlərini nəzərdə tutur:

- Likvidliyin struktur saxlanması;
- Likvidliyin cari təminatı;
- Likvidlik ehtiyatlarının saxlanması;
- Maliyyələşdirmə.

Likvidliyin struktur saxlanması müəssisənin əlavə maliyyə vəsaiti almaq imkanı təmin etməkdən ötrü kapitalın balanslaşdırılmış strukturunu qoruyub saxlamaq məqsədi güdür. Bu borc kapitalın cəlb edilməsi imkanına aiddir. Likvidliyin struktur saxlanması – balansla əsasən əlaqədar uzunmüddətli qlobal planlaşdırmanın mühüm hissəsidir. Maliyyə kontroллинqi plan və informasiya aləti vasitəsilə ayrı-ayrı plan hissələrini kordinasiya etməlidir.

Likvidliyin cari təmin edilməsi əsasən maliyyə planına yönəldilir. Bura bütün ödəniş axınları, bütün daxilolmalar, xüsusilə maliyyələşdirməyə, investisiyalaşdırmaya və xüsusi kapitalla aid olanlar daxildir. Maliyyə kontrolini baza planı, həmçinin uzunmüddətli investisiya planına kordinasiya etməlidir.

Artıq daxil olan likvid vəsait likvidliyin ehtiyatının formalaşdırılmasında istifadə edilə bilər. Ümumiyyətlə, qeyri-müəyyənlik nə qədər böyük olarsa, likvid vəsait ehtiyatı bir o qədər çox olar. Likvid ehtiyatın mövcudluğu bir tərəfdən müəssisənin maliyyə təhlükəsizliyini artırır, ancaq digər tərəfdən rentabelliği aşağı salır. Maliyyə kontrolini optimal likvidliyə nail olmaq, yəni minimum xərcə müəssisənin tədiyyə qabiliyyətinə təminat üçün daha münasib qısamüddətli plan alətindən istifadə edilməsini izləməlidir.

Plan dövrünün müddətindən asılı olaraq qısamüddətli, ortamüddətli və uzunmüddətli maliyyə kontrolini fərqləndirilir.

Maliyyə kontrolini ilk növbədə alət kimi mənfəət və zərərlər haqqında hesabatdan və balansdan istifadə edir. Burada likvidlik əmsalı, balansların müvəqqəti müqayisəsi, göstəricilər sxemi tətbiq edilir.

İnvestisiya kontrolinin başlıca vəzifəsi – investisiya fəaliyyəti sahəsində müəssisənin qarşısında duran məqsədə nail olmaqdır. İnvestisiya kontrolinin fəaliyyətinin əsas istiqamətlərinə aid etmək lazımdır:

- Müəssisədə strateji və operativ planlaşdırma çərçivəsində investisiya fəaliyyətinin planlaşdırılması və kordinasiyasını;
- İnvestisiya layihəsinin reallaşdırılmasını;
- İnvestisiyanın reallaşmasına nəzarət, həmçinin investisiya layihəsinin büdcəsinə nəzarət.

İnvestisiya kontrolinin vəzifəsinə, həmçinin yeni investisiya layihələrinin planlaşdırılması və onların reallaşması üzrə təkliflərin hazırlanması daxildir. Birinci növbədə bu müvəffəqiyyətin uzunmüddətli potensialını təmin edən yeni investisiya layihələrinə aiddir.

Strateji investisiya kontrollinqi müəssisənin ətraf mühitin dəyişdirilməsi-nə uyğunlaşdırılması yolu ilə gələcək riskləri azaldaraq gələcək şanslardan istifadəyə kömək etməlidir.

İnvestisiya kontrollinqinin mühüm vəzifəsi yeni mülkiyyətin (müəssisə) əldə edilməsindən qabaq hazırlıq işlərinin aparılmasıdır. Potensial namizədlərin ilkin seçilməsi aparılır, müəssisə və onun əldə edilməsi üçün münasib qiyməti müəyyən edilir. Bu cür işin aparılması üçün müvafiq metod işlənilib hazırlanmalıdır.

İnvestisiya kontrollinqi axtarış və qiymətləndirmə mərhələlərində ən əhəmiyyətli layihələrin seçilməsi üzrə qərar qəbul prosesini dəstəkləyir. Bu zaman aşağıdakı məsələlər həll edilir:

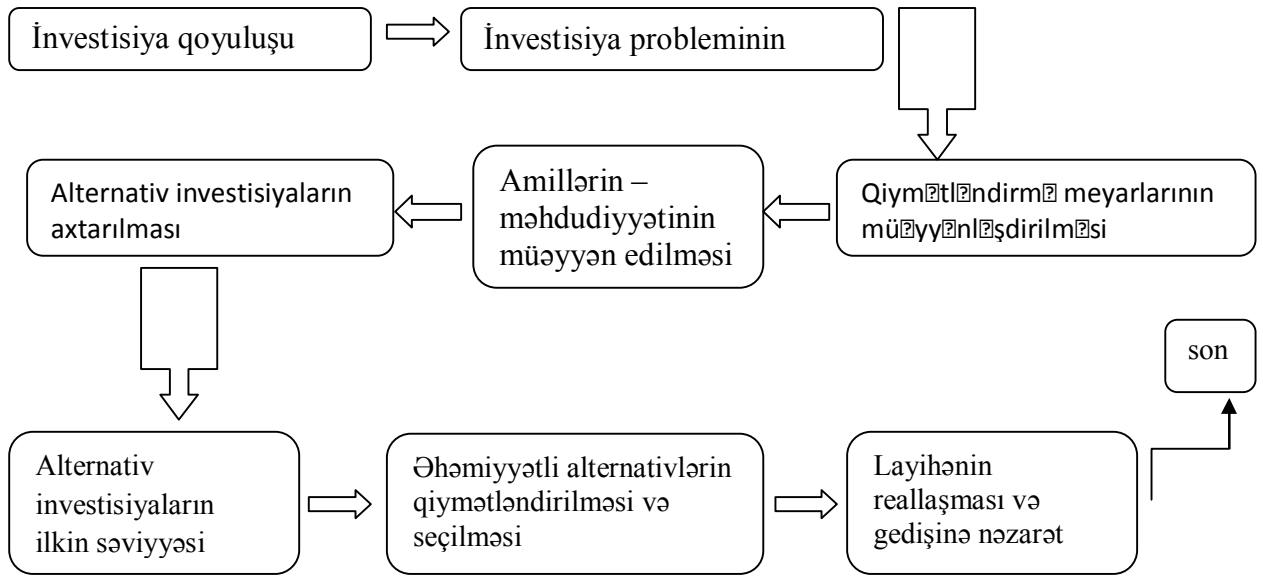
- İnvestisiya planlaşdırma sisteminin yaradılması;
- İnvestisiya hesablamasının aparılması konsepsiyasının formalaşması və qərar qəbulu üçün meyarların müəyyənləşdirilməsi;
- İnvestisiya hesablamaları üçün prinsipial əhəmiyyət kəsb edən keyfiyyət parametrlərinin qoyulması;
- İri layihələr üçün dəqiq investisiya hesablamalarının aparılması;
- Bütün investisiya layihələrinə nəzarət və onların effektivliyinin hesablanması.

İnvestisiya kontrollinqi layihələrin reallaşması üzərində məqsədyönlü nəzarət sisteminin yaradılmasını təmin edir. Material resurslarının göndərilməsi müddətinə, ödənişlərin müddətinə, investisiya ödənişlərinə cari dövrü nəzarət həyata keçirilir. Layihənin maliyyə planının köməyi ilə investisiya büdcəsinin faktiki və plan göstəriciləri müqayisə olunur.

İnvestisiya kontrollinqinin vəzifələri investisiya prosesi sxeminin təhlili nəticəsində formalaşdırıla bilər.

Hal-hazırda investisiya hesablamalarının aşağıdakı metodları mövcuddur:

- Statistik metod;
- Dinamika metodu;
- Funksional dəyər təhlili.



Sxem 1. İnvestisiya prosesinin sxemi (13,75)

İnvestisiya hesablamalarının statistik metodu ayrı-ayrı investisiya layihələrinin reallaşmasından bir müddətdə gözlənilən nəticələrə əsasən onları qiymətləndirməyə imkan verir. Xərclər və nəticə, rentabellik səviyyəsi, ödəmə müddəti müqayisə olunur (Sxem 1).

Dinamika metodu investisiya layihəsinin reallaşmasının bütün müddətləri üçün hesablamaların aparılmasını nəzərdə tutur. İnvestisiyanın səmərəliliyinin hesablanması dinamika metodlarına aiddir:

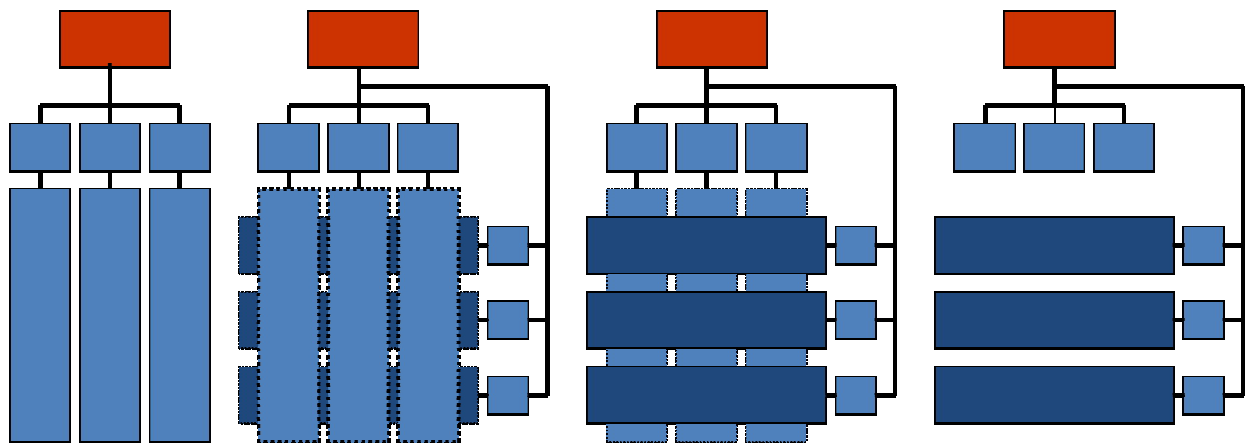
- Gəlirin gətirilmiş kəmiyyət metodu;
- Gəlirliyin daxili norma metodu;
- Ödəmə müddəti metodu.

Təhlil göstərir ki, statistik və dinamika metodlarının ümumi çatışmamazlığı yalnız monitor kəmiyyətin baxılmasından ibarətdir. İnvestisiya layihəsinin monitor müqayisəsi çətindir, yaxud ümumiyyətlə həyata keçirilməsi mümkün deyil. Burada

investisiya kontrollinqi funksional dəyər təhlilindən istifadə edə bilər. Bu metod müqayisə olunan layihələrin texniki xüsusiyyətlərinin subyektiv qiymətləndirilməsinə

əsalanır ki, çox asan səhv nəticələrə gətirib çıxara bilər. Ümumi fəaliyyət alqoritmi aşağıdakı kimidir:

- Məqsədlər sisteminin qurulması;
- Əmsalların köməyiylə məqsədin dəqiqləşdirilməsi;
- funksiyaların əhəmiyyət cədvəlinin tərtib edilməsi;
- funksiyaların reallaşması alternativlərinin müəyyənləşdirilməsi və qiymətləndirilməsi;
- məqsədlərin qiymət matrisində yararlığın hesablanması və ardıcılığın formalaşması;
- məqsədlərin çəki əmsallarının dəyişilməsinə alınan ardıcılığın hiss edilməsinin təhlili;
- nəticənin qiymətləndirilməsi və məlum edilmə.



Sxem 2. İstehsal prosesinin sxemi

Kontrolinqdə istehsal baxımından proses əslində ammal, material, enerji, bilik və s kimi inputları qəbul edərək onları məhsul və xidmətlərə çevirən fəaliyyətlərin ardıcılığına verilən addır (Sxem 2).

Bir fəaliyyət və ya işin daha qısa vaxt ərzində yekunlaşması və xətlərinin aşkar edilərək düzəldilməsi fəaliyyətlərinə prosesin təzələnməsi və ya yenidən təşkili deyilir.

İkinci dünya müharibəsindən sonra Yaponiyada “KAİZEN”- daimi təkmilləşdirmə kəlməsi ilə başlayan və getdikcə Türkiyəyə və bütün dünyaya yayılan “keyfiyyət” üzrə çalışmaların özündə, proses məntiqi cəmləşir.

Ümumi keyfiyyət EFQM Mükəmməlik modelinə görə bir sistem qurmaq və ya son illərdə məşhur olan CRM –müşdəri əlaqələri sisteminə keçmək istəyən və ya ISO 9000 keyfiyyət standartını almaq istəyən müəssisələr üçün proses menecmentin böyük əhəmiyyəti vardır.

Təkmilləşdirmə komandalarının qurulması, çalışanların mövcud problemin (fəaliyyətin, addımın) həll edilməsi məqsədi ilə könüllü olaraq birləşməsi olduqca vacibdir. Düzgün istiqamətləndirilən təklif paketinin hazırlanması, təklif sisteminin qurulması və performansın mütəmadi olaraq ölçülməsi ümumi keyfiyyətin və proses biznes kontrollinqinin əsasını təşkil edir.

3.3. Korporativ nəzarət sisteminin təkmilləşdirilməsi

Mərkəzi Bank yaxın perspektivdə öz fəaliyyətini sistemin dayanıqlığının qorunması və iqtisadi təhlükəsizliyin təminatı meyarlarına cavab verən istiqamətlərdə təkmilləşdirməlidir. O cümlədən, likvidlik normativlərinə yenidən baxılmalı, bankların kapital bazasının keyfiyyəti yüksəldilməli, kapital ehtiyatlarına qarşı kontrtsiklik tələblər təmin edilməli, risklərin qarşısının alınmasına və qəbul olunmuş risklər üzrə informasiyanın açıqlanmasına olan tələblərin ciddiləşdirilməli, başqa sözlə şəffaflıq artırılmalıdır. Eyni zamanda, banklarda korporativ idarəetmənin keyfiyyətinin yüksəldilməsi tədbirləri sayəsində bankların məcmu kapitalına daxili nəzarətin səmərəliliyi yüksəldilməlidir. Dünya maliyyə böhranı istənilən ölkədə maliyyə sisteminin dayanıqlığının təminatı üçün bank nəzarəti mexanizmlərindən geniş istifadəni tələb edir. Məcmu kapitalın kontrtsiklik xassəsi tələb edir ki, kapitalın yetərliliyini qiymətləndirilməsi prosesinə əlavə göstəricilər cəlb olunsun. Bu baxımdan, kapital və aktivlər arasında disbalansı səciyyələndirməyə kömək edən

göstəricilərin, xüsusilə leveric əmsalının tətbiqi məqsədəuyğundur. Yeri gəlmişkən qeyd edək ki, həmin göstərici üzrə normativ akt işlənib hazırlanmış və onun Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının tərtib etdiyi yeni nəzarət planında istifadəsi nəzərdə tutulmuşdur. Dünya böhranından bank sistemi üçün çıxan nəticələrdən biri də, prudensial normalar baxımından bütün banklara eyni cür yanaşmanın, heç də həmişə məqbul olmaması qənaətidir. Nəzərə almaq lazımdır ki, sistem əmələgətirən banklar, nəinki öz fəaliyyət dairəsində, həmçinin bütün bank-maliyyə sistemi üçün risk mənbəyi ola bilər. Odur ki, Mərkəzi Bank böhrandan sonra nəzarətin səmərəliliyini yüksəltmək məqsədilə sözügedən bankların fəaliyyətinin tənzimlənməsində daha ciddi və ehtiyatlı olmalıdır. Bir sıra xarici banklar maliyyə vəziyyətini dəstəkləmək və gələcək böhranların nəticələrini yumşaltmaq məqsədilə dinamik ehtiyatların yaradılması imkanlarını nəzərdən keçirirlər. Hesab edilir ki, banklar həmin ehtiyatları tədricən və təbii ki, iqtisadi yüksəliş dövründə yaratmalıdırlar. Məlum olduğu kimi, bir bankın müflisləşməsi bir neçə bankın iflasına və bəzən bütövlükdə bank sisteminə etibarın itməsinə gətirib çıxarır. Odur ki, bank nəzarəti, ilk növbədə, bank sektorunun “sistem riskləri”nin aradan qaldırılması yolu ilə dayanıqlığın qorunub saxlanmasına xidmət etməlidir. Əmanətçilərin vəsaitlərinin və mənafeələrinin qorunması da bank nəzarətinin prioritetlərindəndir. Bank nəzarəti üzrə öhdəliklərin və səlahiyyətlərin bölgüsü müxtəlif ölkələrdə fərqli qaydada həyata keçirilir. Əsasən, üç yanaşma fərqləndirilir: 1. Bank nəzarəti müstəsna olaraq mərkəzi bank tərəfindən həyata keçirilir (Böyük Britaniyada, İtaliyada, Niderland); 2. Bank nəzarətinin qarışıq sistemi. Bu zaman mərkəzi bank nəzarət üzrə öhdəlikləri və səlahiyyətləri başqa dövlət orqanları ilə bölüşdürür (ABŞ, Yaponiya, Fransa, Almaniya); 3. Nəzarət prosesi mərkəzi bank tərəfindən deyil digər strukturlar tərəfindən həyata keçirilir (Kanada, İsveçrə). “İldən-ilə ölkələr bank nəzarəti mexanizmlərindən daha geniş istifadə etməlidirlər, lakin maliyyə sahəsində böhran meyillərinə qarşı daha səmərəli olması üçün hansı məcburi tədbirləri və necə həyata keçirmək haqqında məsələ hələ də açıq qalır. Bir sıra ekspertlərin fikrincə, əgər bütün qüvvələri bank fəaliyyətinin tənzimlənməsinin

makroiqtisadi və ya makroprudensial aspektində cəmləşdirsək, maliyyə qeyri-sabitliyinə qarşı səmərəli sistemin yaradılması işində xeyli irəliləmək mümkündür” . Onu da qeyd edək ki, dünya ölkələrinin üçdə ikisində nəzarət Mərkəzi Banklar tərəfindən həyata keçirilir. MDB ölkələrinin təcrübəsi göstərir ki, bank islahatlarının hazırki mərhələsində nəzarətin Mərkəzi Bank nəfərindən aparılması daha məqsəduyğundur (1,131). Bank fəaliyyətinin tənzimlənməsi və nəzarət sisteminin səmərəliliyinin yüksəldilməsi istiqamətlərindən biri makro və mikroiqtisadi yanaşmaların bir-birini qarşılıqlı surətdə tamamlaması, onların üzvi vəhdətinin təmin edilməsi istiqamətində işlərin davam etdirilməsidir. Həmin yanaşmaların meyarları arasındakı fərqləri şərtləndirən amillər hərtərəfli araşdırılmalı, həmin meyarların uzlaşdırılması imkanları aşkara çıxarılmalıdır. İlk növbədə onu qeyd edək ki, uzaq perspektivə hesablanmış tənzimləmə və nəzarət üzrə mikroiqtisadi yanaşmanın meyarı, artıq göstəriləndiyi kimi əmanətçilərin, investorların və digər bank xidməti istehlakçılarının mənafeyinin qorunmasıdır, makrosəviyyədə bu meyar ÜDM-in azalmasının qarşısının alınmasıdır. Mahiyyət etibarilə sərbəst pul vəsaitlərinin qorunmasının lazımi səviyyəsinin təmin edilməsi, əmanətlərin investisiyaya çevrilməsi üçün əlverişli mühitin təmin edilməsi, ÜDM-in artmasına xidmət edir. Bununla belə, əlbəttə ÜDM-in azalmasının qarşısının alınması üçün tədbirlər kompleks xarakterli olmalı, çoxsaylı digər amillər də nəzərə alınmalıdır. Yaxın perspektivə hesablanmış tənzimləmə və nəzarət üzrə mikroiqtisadi yanaşmanın meyarı neqativ proseslərin ayrı-ayrı müəssisələr səviyyəsində qarşısının alınmasını, makro səviyyədə isə bu meyar bütövlükdə maliyyə sistemində müşahidə edilən neqativ proseslərin məhdudlaşdırılmasını nəzərdə tutur. Mikro səviyyədə məcburi nəzarət ayrı-ayrı müəssisələrin məruz qaldıqları risklərin aşağıdan yuxarı qiymətləndirilməsi ardıcılığı ilə həyata keçirilirsə, makro səviyyədə bu nəzarət maliyyə sistemində neqativ proseslərin yuxarıdan aşağı qiymətləndirilməsi qaydasında aparılmalıdır. Prudensial siyasətin məqsədləri və risklərin təsviri üçün istifadə olunan modellər də səviyyələr üzrə fərqlənir. Belə ki, mikro səviyyədə risklərin təsvirinin ekzogen modeli, makro səviyyədə isə, bəzi qeyd-şərtlərlə endogen

modeli tətbiq edilir. “Bankın təhlükəsiz fəaliyyətinin təmin edilməsinə istiqamətlənmiş normativlərə, qaydalara, tələblərə və göstərişlərə əsaslandırılmış idarəetmə və nəzarət üsulu” olan prudensial nəzarət təcrübəsində mikro və makro yanaşmaların uzlaşdırılan elementləri iştirak edir. Onların uzlaşma dərəcəsi tarixi amillərlə və ayrı-ayrı ölkələrdə maliyyə sisteminin tənzimlənməsinin institusional strukturu ilə şərtlənir. Onu da qeyd edək ki, tənzimləmənin institusional strukturunda baş verən dəyişikliklərdə, mərkəzi bank və digər orqanlar arasında prudensial səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi rejiminin əhəmiyyətli təsiri vardır.

Azərbaycan Respublikasının bank sistemində baş verən böhranın iqtisadiyyatın inkişafına vurduğu ağır nəticələri nəzərə alaraq Azərbaycan Respublikasında bank sisteminin işinin təkmilləşdirilməsi əsas məsələ kimi ortaya çıxır. Bank sisteminin işində meydana gələn bu hallar Mərkəzi Bankın apardığı pul-kredit siyasəti ilə bağlıdır. Buna görə ilk növbədə Mərkəzi Bankın işi təkmilləşdirilməlidir.

Azərbaycan respublikası Mərkəzi Bankın işində bəzi nöqsanlar və çatışmamazlıqlar vardır ki, bu da ölkənin sosial-iqtisadi inkişafına, iqtisadiyyatın tənzimlənməsində maddi dəyər və natural mal axınının tarazlığına olduqca mənfi təsir göstərmişdir.

Bunun və digər neqativ proseslərin nəticəsidir ki, ölkə üzrə əhalidə və müəssisələrdə olan sərbəst pul vəsaitləri rəsmi dövriyyəyə cəlb oluna bilmir və bununlada dövlət və yaxud da şəxslərin bu və digər ehtiyaclarına yönəldilə bilmir. Əhali və digər müştərilərin banklara inamı tamamilə itmişdir. Normal kredit bazarı və bütövlükdə kapital bazarı formalaşmamışdır.

Buna görə də ölkənin Mərkəzi Bankının və eləcə də digər banklarının işinin yaxşılaşdırılmasında ciddi addımlar atılmalı və bütövlükdə onların işi ölkənin sosial-iqtisadi inkişafında baş verən dərin böhranın aradan qaldırılmasına yönəldilməlidir. Mərkəzi Bankın işinin təkmilləşdirilməsinin bəzi istiqamətlərini aşağıdakı kimi göstərmək olar.

Hər şeydən əvvəl Mərkəzi Bankın tabeçilik məsələsinə baxılmalı və o, ali icra hakimiyyəti tabeçiliyindən çıxarılaraq yalnız parlamentin tabeçiliyinə verilməlidir. Çünki, Mərkəzi Bank ali icra hakimiyyətinin tabeçiliyində olduqda müstəqil pul-kredit siyasəti yeridə bilmir və hökumətin siyasətinə uyğun siyasət yeridir. Son dövrdə mərkəzi bankların sərbəstliyi böyük bir problem kimi ortaya çıxmışdır və əksər ölkələrdə bu istiqamətdə müsbət addımlar atılır.

Bankların müstəqilliyinin artırılması ilə yanaşı, onlara ciddi nəzarət sisteminin yaradılması zəruri və vacibdir. Belə bir sistem inkişaf etmiş ölkələrin hamısında yaradılmışdır və mərkəz banklarına, həmçinin bütün digər banklara nəzarət hökumət tərəfindən həyata keçirilir. Azərbaycanda bank işi rəsmi olaraq dövlət və hökumət nəzarətindən kənarda qalmışdır. Buna görə də Azərbaycanda Mərkəzi Bank və bütövlükdə bank sisteminə dövlət nəzarət sisteminin yaradılması zəruridir. Lakin, bu həddən artıq olmamalıdır.

Mərkəzi Bankın əmanət sahəsində işi çox zəif qurulmuşdur. Ölkədə əmanət sistemini normal qaydaya salmadan bank işində heç bir irəliləyiş etmək mümkün olmayacaq. Çünki, əvvəldə qeyd etdiyimiz kimi banklar pul vəsaitlərinə olan ehtiyacın 90-95%-ni əmanətləri əldə etməklə ödəyirlər. Buna görə də Mərkəzi Bank əhalinin əmanətlərinə möhkəm təminat yaratmaq məqsədilə əmanətlərin sığortalanması sistemini təşkil etməlidir.

Mərkəzi Bankın pul-kredit pul-kredit tənzimlənməsində ehtiyat normaları üzrə bankların əmanətlərinin Mərkəzi Bank tərəfindən yığılması və istifadəsində kredit bazarının formalaşmasında və eləcə də açıq bazar əməliyyatlarında çatışmamazlıqlar var.

Belə ki, ehtiyat fondlarına əsasən yığılan vəsaitin ən mühüm funksiyası bazardan artıq pul kütləsini çıxarmaq və bununlada bazarda pul təklifi ilə əmtəə təklifi arasında sabitliyin təmin olunmasından və inflyasiyanın qarşısının alınmasından ibarətdir.

Dünya ölkələrinin əksəriyyətində ehtiyat normaları üzrə yığılan vəsaitlərin istifadəsi qanunvericilik aktı ilə qadağan olunmuşdur. Belə bir qadağanın Azərbaycan Mərkəzi Bankı haqqında qanunda da əks olunması zəruridir.

Mərkəzi Bankın işinin təkmilləşdirilməsi yollarından biri də qiymətli kağızlar bazarının yaradılmasıdır.

Mərkəzi Bankın açıq bazar əməliyyatlarının zəif olması hər şeydən əvvəl qiymətli kağızlar bazarının (o cümlədən kapital bazarının) formalaşmamasıdır. Bu əməliyyatlara aktiv təsir göstərmək üçün, ilk növbədə qiymətli kağızlar bazarının hüquqi bazasını yaratmaq və bu bazarı formalaşdırmaq lazımdır.

Mərkəzi Bankın işində ölkənin qızıl və valyuta ehtiyatlarının idarə olunması əsas məsələlərdəndir. Lakin bu işdə də müəyyən çatışmamazlıqlar var. Bu qızıl ehtiyatlarının xarici banklara depozit kimi yerləşdirilməsi həm əlavə faiz (gəlir) gətirə bilər, həm də hökumətin beynəlxalq bank və təşkilatlardan kredit alması üçün zəmanət kimi çıxış edə bilər.

Mərkəzi Bankın işində ən vacib çatışmamazlıqlardan biri də Azərbaycanda Mərkəzi Bank sisteminin fəaliyyətini stimullaşdırmaması və əksinə olaraq xarici bankların tam lisenziyalarla rəqabətsiz fəaliyyətinə imkan yaratmasıdır. Azərbaycanda kommersiya banklarının kiçik nizamnamə fondu ilə yaradılmasına baxmayaraq Mərkəzi Bank onun sürətlə artırılması üzrə qərar çıxırmışdır. Yəni yaradılan banklarla yanaşı əvvəl yaranan banklarda nizamnamə fondunu artırmalıdırlar. Xarici ölkələrin bankları üçün o məbləği düzəltmək o qədər də çətin deyil. Buna görə də Azərbaycanın bank sistemində xarici kapitalla yaradılan bankların sayı artmaqdadır.

Düzdür Azərbaycan iqtisadiyyatı üçün xarici investisiyanın cəlb edilməsi vacibdir. Lakin, Azərbaycanda biz öz mərkəzi bank sistemimizi inkişaf etdirmədən, formalaşdırmadan, digər bankların yəni, xarici bankların Azərbaycanda geniş fəaliyyətinə imkan verilməməlidir. Ölkəmizdə Azərbaycan mərkəzi bank sistemində protoksionizm siyasəti yeridilməlidir .

Yəni Azərbaycanda mərkəzi bank sisteminin formalaşdırılması, inkişaf etdirilməsi üçün ona kömək və himayədarlıq lazımdır. Göstərdiyimiz bütün bu yollar Mərkəzi Bankın işinin təkmilləşdirilməsi üçün vacibdir. Lakin, bank sisteminin işini bütövlükdə sağlamlaşdırmaq üçün kommersiya banklarının da işi təkmilləşdirilməlidir. Kommersiya banklarının işinin təkmilləşməsi isə Mərkəzi Bank tərəfindən həyata keçirilir. Bunun üçün Mərkəzi Bank ilk növbədə banklararası rəqabəti gücləndirməli, daxili maliyyə bazarının inkişafını və bank sisteminin integrasiyasını genişləndirməlidir. Banklar üzərində nəzarət sistemini təmin etmək və risk dərəcəsini endirmək üçün bankların məsuliyyətini öz üzərinə götürən Mərkəzi Bank banklar üzərində lazımi daxili nəzarət sistemi yaratmalıdır.

Kredit təşkilatlarının işinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi üçün onların fəaliyyətinin tənzimlənməsi üsullarının mükəmməlləşməsi əsas əhəmiyyət daşıyır. Bunun üçün kredit təşkilatlarının lisenziyalaşması üsulları təkmilləşdirilməlidir.

Kommersiya banklarının xarici kapitalla aparılan əməliyyatların neqativ nəticələrinin məhdudlaşdırılması və qəflətən riski endirmək məqsədilə xarici kapitalın bank sisteminə daxil olması mexanizmini müəyyən etməlidir.

Mərkəzi Bank bankların kreditorlarının(əmanətçilərinin) maraqlarının qorunmasını təmin edən əsas qanunları qəbul etməlidir.

Mərkəzi Bank kapitalın qanunsuz yolla dövlətin ərazisindən kənara çıxmasının qarşısını vaxtında almaq üçün gəlirlərin qanunsuz əldə edilməsinin qarşısının alınması haqqında qərar qəbul etməlidir.

Bankların müştərilərinin risk dərəcəsini endirmək məqsədilə Mərkəzi Bank kredit təşkilatının fəaliyyəti barədə informasiyanı, o cümlədən maliyyə bazarında baş verən əməliyyatlar barəsində informasiyanı açıqlamağa imkan verən yolları işləyib hazırlamalıdır.

Yuxarıdakı üsullardan istifadə etməklə Azərbaycan Respublikasında Mərkəzi Bankın və kommersiya banklarının işini təkmilləşdirmək, onların fəaliyyətində daha perspektivli yollar açmaq mümkündür. Bu üsullardan istifadə etməklə Mərkəzi Bank

və kommersiya bankları həm öz fəaliyyətlərini sağlamlaşdırır və həmçinin iqtisadiyyatın inkişafını stimullaşdırır bilər ki, bu da xalqın rifah halının yaxşılaşmasına xidmət edir.

NƏTİCƏ

Effektiv daxili nəzarət sistemi, bankın idarəetməsinin və bankların sağlam və mükəmməl əsasının vacib komponentidir. Güclü daxili nəzarət sistemi, bankların vəzifə və məqsədlərinin həyata keçirilməsini, bankın uzunmüddətli gəlirlilik planlarına nail olmasını və etibarlı maliyyə və rəhbərliyə hesabatların hazırlanmasını təmin etməyə köməklik göstərə bilər. Bu cür sistem, bankın qanun və qaydalara, təlimatlara, planlara, daxili qaydalara və prosedurlara uyğunluğunu və bankın nüfuzuna təsir göstərəcək gözlənilməyən zərər və ya itki risklərinin azaldılmasını təmin etməyə yardım edə bilər.

Daxili nəzarətin əsas məqsədləri aşağıdakıların təmin olunmasıdır:

- Məlumatın etibarlılığı və tamlığı;
- Qaydalara, planlara, prosedurlara, qanunlara, təlimatlara və müqavilələrə riayət olunması;
- Aktivlərin qorunması;
- Resursları qənaətlə və səmərəli istifadəsi;
- Əməliyyat və ya planlar üçün müəyyən edilmiş məqsəd və vəzifələrin yerinə yetirilməsi.

Nəzarət, müəyyən edilmiş məqsəd və vəzifələrin düzgün və adekvat həyata keçirilməsi ehtimalını artırmaq üçün rəhbərlik tərəfindən görülən tədbirdir. Rəhbərlik məqsəd və vəzifələrin düzgün və adekvat həyata keçirilməsinə kifayət qədər təminat yaratmaq üçün bir sıra tədbirlər planlaşdırır, təşkil edir və onların icrası üzrə göstərişlər verir. Beləliklə, nəzarət rəhbərlik tərəfindən düzgün planlaşdırmanın, təşkilatçılığın və idarəetmənin nəticəsidir.

Daxili nəzarətin üç növü vardır: profilaktik nəzarət (arzuolunmaz hadisələrin baş verməsinin qarşısını alır), aşkar etmə nəzarəti (baş vermiş arzuolunmaz hadisələri

aşkar edir və aradan qaldırır), idarəedici nəzarət (arzu olunan hadisələrin baş verməsinə səbəb olur və ya şərait yaradır).

Effektiv daxili nəzarət sistemi, qərar qəbul edilməsində vacib sayılan hadisə və şərtlər barəsində adekvat və ətraflı daxili maliyyə, əməliyyat və riayət etmə məlumatlarının, eləcə də xarici bazar mühitinə dair məlumatın olmasını tələb edir. Bu məlumat etibarlı və vaxtlı-vaxtında təqdim olunmalı, istifadə edilə bilən və uyğun formada hazırlanmalıdır.

Effektiv daxili nəzarət sistemi, etibarlı və bankın bütün önəmli fəaliyyətlərini əhatə edən informasiya sistemlərinin mövcud olmasını tələb edir. Bu sistemlərin və məlumatları elektron formada saxlayan və istifadə edən digər sistemlərin təhlükəsizliyi təmin edilməli, sərbəst olaraq nəzarət edilməli və gözlənilməyən hallar üzrə münasib planlarla dəstəklənməlidir.

Effektiv daxili nəzarət sistemi, işçilərin vəzifə və səlahiyyətlərinə təsir göstərən qayda və prosedurlara riayət etməsini və tam başa düşməsini, eləcə də digər lazımi məlumatların müvafiq işçilərə çatdırılmasını təmin etmək üçün effektiv əlaqə kanallarının yaradılmasını tələb edir.

Bankın daxili nəzarət sisteminin ümumi effektivliyi mütəmadi olaraq yoxlanılmalıdır. Risklərə nəzarət edilməsi, daxili auditorlar tərəfindən mütəmadi olaraq həyata keçirilən qiymətləndirmələrin bir hissəsi olmalıdır.

Əməli cəhətdən sərbəst, uyğun təlimlənmiş və səriştəli işçilər daxili nəzarət sisteminin effektiv və ətraflı auditini həyata keçirməlidirlər. Daxili audit xidməti, daxili nəzarət sisteminin yoxlanılmasının bir hissəsi kimi birbaşa Audit Komitəsinə və ya İdarə Heyətinə, eləcə də baş rəhbərliyə hesabat verməlidir.

Biznes subyektlərinin özünütənzimləməsi, idarəedilməsi və nəzarəti daimi xarakter daşıyır. İlboyu davam edən prosesin neqativ və pozitiv təsirləri məhz kontrollingin necə tətbiqini şərtləndirmiş olur. Ona görə, bunun biznesdə əhəmiyyətli bir istiqamət kimi öyrənilməsi ehtiyacı ortaya çıxaraq daha çox elmi əsaslarla öyrənilməyə başlandı. Buna görə kontrolling modern biznes komponenti olaraq

daha çox əhəmiyyət kəsb etməyə və maraq doğurmağa başladı. Rəhbərlik müəssisəsinin idarəedilməsi effektivliyinin artırılması üçün kontroллинq tətbiq edilməsinin zəruriliyinə əmin olduqdan sonra ortaya kontroллинq xidmətinin müstəqil olaraq yaradılması və ya bunun funksiyalarının artıq mövcud olan struktur formaları-plan şöbəsi, mühasibat şöbəsi və iqtisadi xidmət şöbələri arasında bölüşdürülməsi haqqında məsələ çıxır.

Kontroллинq xidmətinin yaradılmasının pozitiv aspektləri aşağıdakılar hesab oluna bilər: Kontroller kimi yeni təsisatdan, onun rəhbərindən görülmək, yaxud görülmüş işlərin və öhdəliklərin necə yerinə yetirilməsinin nəticələrini soruşmaq mümkün olacaqdır; Müəsisənin maliyyə-iqtisadi vəziyyəti haqqındakı informasiya bir yerdə mərkəzləşəcək və onu kifayət qədər operativ əldə etmək mümkün olacaqdır. Vahid standartları və planlaşdırma, nəzarət, uçot və hesabat qaydalarına bölmələr üzrə daha tez tətbiq edilməsi mümkün olacaqdır ki, bu da idarəetmə prosesini asanlaşdıracaqdır; Yeni təsisat hesab olunan kontroller bundan sonra bütün fəaliyyəti əlaqələndirəcək və qarşılıqlı fəaliyyəti daha mükəmməl koordinasiya edəcəkdir ki, bu da işin daha effektiv qurulmasını təmin etmiş olacaqdır.

Kontroллинq xidmətinin yaradılmasının neqativ aspektlərini isə belə təsnifləşdirmək olar: Müəssisənin idarəetmə sistemindəki dəyişikliyin izah edilməsi zərurətinin əsaslandırılması və onun hansı ehtiyacdən yarandığını bəyan etmək; Kontroллинq xidmətinin digər departamentlərdən daha ön sıraya keçməsi və təşkilatdaxili funksional dəyişikliyə səbəb olacaqdır ki, bu da müəssisə daxilində müxtəlif mənfi müzakirələrə və konfrantasiyaya səbəb ola bilər;

Banklar hər şeydən öncə kredit alış-verişinin əsası olan girovu saxlayan qurumlardır. Çoxluq içində pulu olub, Borc verməyə hazır kimsələr və kredit axtaranların sayı sonsuzdur. Ancaq bunların arasında bir kredit alış-verişinin meydana gəlməsi üçün borc alana etimad əsas şərtidir. Bank kredit almaq istəyində olanların kreditlərini ölçmək və verdiyi krediti zəmanət altına almaq üçün gərəkli texniki alətlərə malikdir.

Mərkəzi bank dövlətlə iqtisadiyyat arasında vasitəçilik edir, ölkəyə kredit axınını tənzimləyir. Bu bankın üzərinə hansı funksiya düşürsə-düşsün Mərkəzi bank həmişə tənzimləyici orqan olaraq qalacaq. Pul kütləsinin idarə olunması da Mərkəzi bankın fəaliyyəti ilə baş verir.

Bank sistemində əsas rol kommersiya banklarına məxsusdur. Kommersiya bankları ölkədə kredit resurslarının əsas hissəsinin toplanmasına xidmət göstərir və müştərilərə maliyyə-kredit xidmətlərinin bütöv kompleksini təqdim edir.

Banklar iqtisadiyyatın pul və kredit ehtiyacını ödəyən qurumlardır və iqtisadiyyatın inkişafında böyük rola malikdirlər.

Bank strukturunun formalaşmasının son məqsədi, bank fəaliyyətinin vahid kompleksinin uyğun idarəçilik səviyyəsi, banklar tərəfindən müştərilərə göstərilən xidmət növlərinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi, bank içilərinin əməyinin səmərəlik səviyyəsinin artırılması, müəssisə kimi gəlirli təsərrüfat fəaliyyətinə nail olmaq olmalıdır.

Bu gün Azərbaycanda banklar maliyyə bazarında iri həcmli əməliyyatlar həyata keçirən təşkilat kimi müxtəlif növ və müddətə kreditlərin verilməsi, qiymətli kağızların və xarici valyutanın alqı-satqısı və saxlanması, vəsaitlərin əmanətlərə cəlb olunması, hesablaşmaların aparılması, üçüncü şəxsin adına təminatların və digər öhdəliklərin verilməsi, müxtəlif xarakterli vasitəçilik və etimad əməliyyatlarının aparılması və.s. ilə məşğuldurlar. Lakin bu Azərbaycan bank sisteminin artıq dünya standartlarına uyğun tam inkişafı demək deyildir. Bank sisteminin və bank işinin yüksək fəaliyyəti üçün ölkənin Mərkəzi Bankı və kredit təşkilatları daim öz əməliyyat dairəsini genişləndirməli, yüksək səviyyəli avtomtlaşdırmanı və komputerləşməni yubanmadan, vaxtında bank sistemə tətbiq etməli, müştərilərə xidmətin tezliyinə və yüksək keyfiyyətinə nail olmalıdırlar.

İstənilən ölkənin bank sisteminin yüksək səviyyədə inkişafının əsas şərtlərindən biri də sağlam rəqabət mühitini yaradılması məqsədilə maraqlı tərəflər üçün bank fəaliyyətinin informasiya şəffaflığının təmin edilməsidir. Bu məqsədlə

dövlət, bankların fəaliyyətinin maliyyə nəticələrinin, o cümlədən bank holdinqləri tərəfindən konsolidasiya edilmiş maliyyə hesabatlarının açıqlanmasını məsələlərinin həllinə çox ciddi yanaşılmalıdır.

Dünya təcrübəsində bank sisteminin inkişafının digər şərti də əhalinin bank sistemində etimadının gücləndirilməsi məqsədilə Fiziki Şəxslərin əmanətlərinin Sığorta Fondunun yaradılmasıdır. Bu məqsədlə ilk növbədə onun hüquqi bazanın formalaşması , Sığorta Fondunun inistutsional quruculuğunun başlanması atılan ilk addımlardan hesab olunur. Bu gün ölkəmizdə bu istiqamətdə nəzərəçarpacaq dərəcədə olmasada , Mərkəzi Bank tərəfindən müəyyən işlər aparılır.

Ədəbiyyat siyahısı

Azərbaycan dilində

1. Azərbaycan Respublikası Banklar haqqında Qanun, Bakı ,s.53,s.131
2. Azərbaycan Korporativ İdarəetmə Layihəsi, Beynəlxalq Maliyyə Korporasiyası,2006.
3. Azərbaycan Mərkəzi Bankı, Korporativ İdarəetmə Standartları, 2005.
4. A.M.Karminskiy, İ.O.Aleynev "Biznesdə kontrolling" (Tərcümə), Bakı 2006, s.44, 62.
5. Azərbaycanın statistik göstəriciləri. 2010. Bakı, Dövlət Statistika Komitəsi, 2010.
6. Abdullayev Ş.Ə. Bankların resursları və onların idarə olunması. Bakı: Çarşıoğlu, 2008, s.56-57,188 s.
7. M.Ə.Əliyev, H.İ.Həmidov, A.T.Hüseynli"Korporativ idarəetmə", Bakı -2011, s.372
8. R.A.Bəşirov- "Bank işi", Bakı-2007.
9. M.Ə.Əliyev- «Korporativ mədəniyyətin mahiyyəti, xüsusiyyətləri və əsas tərkib elementləri» Sahibkarlıq və elm (rüblük - elmi praktiki jurnal) Bakı 2009 №3,s.23
10. M.Ə.Əliyev, H.İ.Həmidov-«Beynəlmiləl korporativ mədəniyyəti mümkündürmü?» Sahibkarlıq və elm (rüblük - elmi praktiki jurnal) Bakı 2010 №5.
11. H.İ.Həmidov , A.Ç.Həşimova "Böhran şəraitində biznes fəaliyyəti üzrə korporativ prinsiplərinin monitorinqi" Azərbaycan Dövlət İqtisad Universitetinin elmi xəbərləri, 3-cü cild Oktyabr –Dekabr, 2015, s.32-42

Rus dilində

12. Ильясов С.М. Устойчивость банковской системы: механизмы управления, региональные особенности. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001, 255 с.
13. С.П.Крупа- Корпоративное управление. Москва ЗАО, «Экономика»,2004-75с.
14. Р.Брейли, С.Майерс- Принципы корпоративных финансов. – Пер. с английского Н.Барышниковой – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2008.
15. Ю.Бригхем, Л.Тапенски - Финансовый менеджмент. – СПб., 1997.
16. А.Ю.Бушев, О.Ю.Скворцов -Акционерное право. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.

Internet səhifəsi

17. www.bbm.az (Bank - biznes jurnalının saytı)
18. İnkişafın Azərbaycan modeli. Bakı, “Azərbaycan” qəzeti, s.13.
19. www.banker.az (Banklar assosiasiyalarının saytı)
20. www.economy.gov.az
21. www.ifc.org/acgp
22. www.maliyye.gov.az
23. www.azstat.org
24. www.firststeps.az
25. www.azeriblog.com
26. www.elibrary.az
27. www.worldbank.org/corporategovernance

SUMMARY

Controlling is one of the managerial function like *planning, organizing, staffing* and *directing*. It is an important function because it helps to check the errors and to take the corrective action so that deviation from standards are minimized and stated goals of the organization are achieved in a desired manner.

According to modern concepts, control is a foreseeing action whereas earlier concept of control was used only when errors were detected. Control in management means setting standards, measuring actual performance and taking corrective action.

РЕЗЮМЕ

Контроллинг – это совокупность методов стратегического управления, планирования, учёта, анализа и контроля, направленного на достижение целей. Контроллинг как система экономического управления широко применяется в экономически развитых странах

Контроллинг позволяет анализировать прошлое (позволяет дать оценку прошлой деятельности, определить добились ли организация поставленных целей), настоящее (позволяет определить что происходит в организации в настоящее время, в каком направлении они развивается) и будущее (позволяет оценить сможет ли организация добиться поставленных целей в будущем, с какими рисками организации придётся столкнуться). Все эти анализы осуществляются в рамках единой системы контроллинга. Т.о. контроллинг обеспечивает целостный взгляд на действительность организации в прошлом, настоящем и будущем, обеспечивает комплексный подход к выявлению проблем, которые встанут у организации в будущем. Необходимость осуществления контроллинга потребует создания в организации специальной службы – контроллинга.

Hüseynov Əkbər oğlunun “Biznesdə kontrolling sisteminin təşkili və strateji istiqamətləri” mövzusunda dissertasiya işinin

R E F E R A T I

Mövzunun aktuallığı: Müasir dövrdə biznes fəaliyyətinin idarə olunması həm xarici və həm də daxili amillərlə şərtlənən çoxsaylı problemlərin kompleks həllini tələb edir. Əsas xarici amillərə makroiqtisadi vəziyyətin dinamikliyini, beynəlxalq maliyyə-iqtisadi sferada baş verən proseslərin Azərbaycan iqtisadiyyatına təsirinin artmasını, daxili bazarda rəqabətin güclənməsini, habelə biznesin idarə olunmasının hüquqi sahəsindəki qeyri-müəyyənliyi aid etmək lazımdır. Biznesmenlər üçün qeyri müəyyənliyin daxili amillərindən biri biznesin həm mövcud vəziyyəti və həm də perspektiv inkişafı haqqında tam həcmdə informasiyanın olmamasıdır. Belə bir vəziyyətdə biznesin idarə olunmasına yeni yanaşmanın formalaşmasını tələb edir. Menecmentin informasiya təminatı sisteminə tələbat artır. Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində informasiya rəhbərliyi təkcə mövcud vəziyyəti qiymətləndirmək üçün deyil və eləcə də yaxın gələcəkdə xarici və daxili mühitdə baş verəcək dəyişiklikləri proqnozlaşdırmaq üçün lazımdır.

Bazar münasibətləri şəraitində müəssisənin həm mövcud və həm də perspektiv problemlərini həll etməyə imkan verən kompleks metodologiya və ona əsaslanan alətin olması vacibdir. Belə adət kimi kontrollingin nailiyyətlərindən istifadə təklif olunur.

Kontrolling menecmentin əsas funksiyalarının: planlaşdırma, nəzarət və təhlilin dəstəklənməsi üçün, həmçinin idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün metodiki və alət bazası rolunu oynayır.

Tədqiqatın obyekti. Korporativ idarəetmə sistemini tətbiq edən Açıq Səhmdar cəmiyyətlər tədqiqatın obyektini təşkil edir.

Tədqiqatın predmeti. Korporativ idarəetmənin sisteminin təşkilində və səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində tətbiq olunan kontrolling alətləri, mexanizmləri tədqiqatın predmetini təşkil edir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tədqiqatın məqsədi biznesdə kontroллинqin təşkili istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi, müasir biznes idarəciliyində tətbiq edilən kontroллинq mexanizmlərin və üsullarının tədqiqindən ibarətdir. Tədqiqatın vəzifələri kimi kontroллинqin tətbiqinin əsas xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsi faza və templərinin öyrənilməsi, korporativ idarəetmənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində reyting və monitorinq sisteminin tətbiqi və bank sistemində strateji kontroллинqin təşkili üzrə idarəetmə alətlərinin qiymətləndirilməsi nəzərdə tutulmuşdur.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsaslarını AKİL çərçivəsində korporativ idarəetmə ilə əlaqədar qanunvericilik bazasının müddəaları, Azərbaycanda korporativ idarəetmə ilə əlaqədar real faktlara və layihə çərçivəsində müştəri şirkətlərlə iş təcrübəsinə əsaslanan nümunəvi tədqiqat materialları təşkil edir. Dissertasiyanın yazılması prosesində sistemli yanaşma, müqayisəli təhlil, məntiqi araşdırma və s. üsullardan istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazası. Azərbaycan Respublikasının Banklar haqqında qanunu, Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin illik hesabatları, Azərbaycan Respublikasının Korporativ İdarəetmə Məcəlləsi, Beynəlxalq Korporativ İdarəetmə standartları mövzuya aid monografiya və əsərlər, internet səhifələri, beynəlxalq səviyyədə tanınan ekspert və müəlliflərin fikirlərinin yer aldığı ayrı-ayrı ədəbiyyatlar, məqalələr tədqiqatın informasiya bazasını təşkil edir.

Tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti.

Tədqiqat işində təklif olunan tədbirlər banklarda kontroллинq sisteminin təşkili, fəaliyyət risklərinin azaldılması və düzgün monitorinqi üçün böyük imkanlar yaradır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqatın elmi yeniliyi kimi aşağıdakılardan ibarətdir:

- Müasir biznesdə kontroллинqin tətbiqinin nəzəri aspektləri müəyyənləşdirilmişdir;
- Biznes strategiyasının əsas istiqamətləri müəyyənləşdirilmişdir;

- Biznesin idarə olunması üzrə kontrolling konsepsiyasının əsas istiqamətləri göstərilmişdir;
- Biznesdə kontrollingin tətbiqi üzrə əsas fazalar, forma və metodlar qruplaşdırılmışdır;
- Kontrolling sisteminin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsində reyting göstəriciləri təhlil edilmişdir;
- Bank sistemində strateji kontrollingin təşkili üzrə idarəetmə alətlərinin qiymətləndirilmişdir;
- Bankın sistemində kontrolling göstəricilər sisteminin normativ hüquqi baza ilə tənzimlənməsi əsaslandırılmışdır;
- Korporativ nəzarət sisteminin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri göstərilmişdir.

Sonda aşağıdakı nəticələr verilmişdir:

Effektiv daxili nəzarət sistemi, bankın idarəetməsinin və bankların sağlam və mükəmməl əsasının vacib komponentidir. Güclü daxili nəzarət sistemi, bankların vəzifə və məqsədlərinin həyata keçirilməsini, bankın uzunmüddətli gəlirlilik planlarına nail olmasını və etibarlı maliyyə və rəhbərliyə hesabatların hazırlanmasını təmin etməyə köməklik göstərə bilər. Bu cür sistem, bankın qanun və qaydalara, təlimatlara, planlara, daxili qaydalara və prosedurlara uyğunluğunu və bankın nüfuzuna təsir göstərəcək gözlənilməyən zərər və ya itki risklərinin azaldılmasını təmin etməyə yardım edə bilər.

Daxili nəzarətin əsas məqsədləri aşağıdakıların təmin olunmasıdır:

- Məlumatın etibarlılığı və tamlığı;
- Qaydalara, planlara, prosedurlara, qanunlara, təlimatlara və müqavilələrə riayət olunması;
- Aktivlərin qorunması;
- Resursları qənaətlə və səmərəli istifadəsi;

- Əməliyyat və ya planlar üçün müəyyən edilmiş məqsəd və vəzifələrin yerinə yetirilməsi.

Nəzarət, müəyyən edilmiş məqsəd və vəzifələrin düzgün və adekvat həyata keçirilməsi ehtimalını artırmaq üçün rəhbərlik tərəfindən görülən tədbirdir. Rəhbərlik məqsəd və vəzifələrin düzgün və adekvat həyata keçirilməsinə kifayət qədər təminat yaratmaq üçün bir sıra tədbirlər planlaşdırır, təşkil edir və onların icrası üzrə göstərişlər verir. Beləliklə, nəzarət rəhbərlik tərəfindən düzgün planlaşdırmanın, təşkilatçılığın və idarəetmənin nəticəsidir.

Daxili nəzarətin üç növü vardır: profilaktik nəzarət (arzuolunmaz hadisələrin baş verməsinin qarşısını alır), aşkar etmə nəzarəti (baş vermiş arzuolunmaz hadisələri aşkar edir və aradan qaldırır), idarəedici nəzarət (arzu olunan hadisələrin baş verməsinə səbəb olur və ya şərait yaradır).

Effektiv daxili nəzarət sistemi, qərar qəbul edilməsində vacib sayılan hadisə və şərtlər barəsində adekvat və ətraflı daxili maliyyə, əməliyyat və riayət etmə məlumatlarının, eləcə də xarici bazar mühitinə dair məlumatın olmasını tələb edir. Bu məlumat etibarlı və vaxtlı-vaxtında təqdim olunmalı, istifadə edilə bilən və uyğun formada hazırlanmalıdır.

Effektiv daxili nəzarət sistemi, etibarlı və bankın bütün önəmli fəaliyyətlərini əhatə edən informasiya sistemlərinin mövcud olmasını tələb edir. Bu sistemlərin və məlumatları elektron formada saxlayan və istifadə edən digər sistemlərin təhlükəsizliyi təmin edilməli, sərbəst olaraq nəzarət edilməli və gözlənilməyən hallar üzrə münasib planlarla dəstəklənməlidir.

Effektiv daxili nəzarət sistemi, işçilərin vəzifə və səlahiyyətlərinə təsir göstərən qayda və prosedurlara riayət etməsini və tam başa düşməsini, eləcə də digər lazımi məlumatların müvafiq işçilərə çatdırılmasını təmin etmək üçün effektiv əlaqə kanallarının yaradılmasını tələb edir.

Bankın daxili nəzarət sisteminin ümumi effektivliyi mütəmadi olaraq yoxlanılmalıdır. Risklərə nəzarət edilməsi, daxili auditorlar tərəfindən mütəmadi olaraq həyata keçirilən qiymətləndirmələrin bir hissəsi olmalıdır.

Əməli cəhətdən sərbəst, uyğun təlimlənmiş və səriştəli işçilər daxili nəzarət sisteminin effektiv və ətraflı auditini həyata keçirməlidirlər. Daxili audit xidməti, daxili nəzarət sisteminin yoxlanılmasının bir hissəsi kimi birbaşa Audit Komitəsinə və ya İdarə Heyətinə, eləcə də baş rəhbərliyə hesabat verməlidir.

Biznes subyektlərinin özünütənzimləməsi, idarəedilməsi və nəzarəti daimi xarakter daşıyır. İlboyu davam edən prosesin neqativ və pozitiv təsirləri məhz kontrollingin necə tətbiqini şərtləndirmiş olur. Ona görə, bunun biznesdə əhəmiyyətli bir istiqamət kimi öyrənilməsi ehtiyacı ortaya çıxaraq daha çox elmi əsaslarla öyrənilməyə başlandı. Buna görə kontrolling modern biznes komponenti olaraq daha çox əhəmiyyət kəsb etməyə və maraq doğurmağa başladı. Rəhbərlik müəssisəsinin idarəedilməsi effektivliyinin artırılması üçün kontrolling tətbiq edilməsinin zəruriliyinə əmin olduqdan sonra ortaya kontrolling xidmətinin müstəqil olaraq yaradılması və ya bunun funksiyalarının artıq mövcud olan struktur formaları- plan şöbəsi, mühasibat şöbəsi və iqtisadi xidmət şöbələri arasında bölüşdürülməsi haqqında məsələ çıxır.

Kontrolling xidmətinin yaradılmasının pozitiv aspektləri aşağıdakılar hesab oluna bilər: Kontroller kimi yeni təsisatdan, onun rəhbərindən görülmək, yaxud görülmüş işlərin və öhdəliklərin necə yerinə yetirilməsinin nəticələrini soruşmaq mümkün olacaqdır; Müəssisənin maliyyə-iqtisadi vəziyyəti haqqındakı informasiya bir yerdə mərkəzləşəcək və onu kifayət qədər operativ əldə etmək mümkün olacaqdır. Vahid standartları və planlaşdırma, nəzarət, uçot və hesabat qaydalarına bölmələr üzrə daha tez tətbiq edilməsi mümkün olacaqdır ki, bu da idarəetmə prosesini asanlaşdıracaqdır; Yeni təsisat hesab olunan kontroller bundan sonra bütün fəaliyyəti əlaqələndirəcək və qarşılıqlı fəaliyyəti daha mükəmməl koordinasiya edəcəkdir ki, bu da işin daha effektiv qurulmasını təmin etmiş olacaqdır.

Kontrollinq xidmətinin yaradılmasının neqativ aspektlərini isə belə təsnifləşdirmək olar: Müəssisənin idarəetmə sistemindəki dəyişikliyin izah edilməsi zərurətinin əsaslandırılması və onun hansı ehtiyacdən yarandığını bəyan etmək; Kontrollinq xidmətinin digər departamentlərdən daha ön sıraya keçməsi və təşkilatdaxili funksional dəyişikliyə səbəb olacaqdır ki, bu da müəssisə daxilində müxtəlif mənfi müzakirələrə və konfrantasiyaya səbəb ola bilər;

Banklar hər şeydən öncə kredit alış-verişinin əsası olan girovu saxlayan qurumlardır. Çoxluq içində pulu olub, Borc verməyə hazır kimsələr və kredit axtaranların sayı sonsuzdur. Ancaq bunların arasında bir kredit alış verişinin meydana gəlməsi üçün borc alana etimad əsas şərtidir. Bank kredit almaq istəyində olanların kreditlərini ölçmək və verdiyi krediti zəmanət altına almaq üçün gərəkli texniki alətlərə malikdir.

Mərkəzi bank dövlətlə iqtisadiyyat arasında vasitəçilik edir, ölkəyə kredit axınını tənzimləyir. Bu bankın üzərinə hansı funksiya düşürsə-düşsün Mərkəzi bank həmişə tənzimləyici orqan olaraq qalacaq. Pul kütləsinin idarə olunması da Mərkəzi bankın fəaliyyəti ilə baş verir.

Bank sistemində əsas rol kommersiya banklarına məxsusdur. Kommersiya bankları ölkədə kredit resurslarının əsas hissəsinin toplanmasına xidmət göstərir və müştərilərə maliyyə-kredit xidmətlərinin bütöv kompleksini təqdim edir.

Banklar iqtisadiyyatın pul və kredit ehtiyacını ödəyən qurumlardır və iqtisadiyyatın inkişafında böyük rola malikdirlər.

Bank strukturunun formalaşmasının son məqsədi, bank fəaliyyətinin vahid kompleksinin uyğun idarəçilik səviyyəsi, banklar tərəfindən müştərilərə göstərilən xidmət növlərinin keyfiyyətinin yüksəldilməsi, bank içilərinin əməyinin səmərəlik səviyyəsinin artırılması, müəssisə kimi gəlirli təsərrüfat fəaliyyətinə nail olmaq olmalıdır.

Bu gün Azərbaycanda banklar maliyyə bazarında iri həcmli əməliyyatlar həyata keçirən təşkilat kimi müxtəlif növ və müddətə kreditlərin verilməsi, qiymətli

kağızların və xarici valyutanın alqı-satqısı və saxlanması, vəsaitlərin əmanətlərə cəlb olunması, hesablaşmaların aparılması, üçüncü şəxsin adına təminatların və digər öhdəliklərin verilməsi, müxtəlif xarakterli vasitəçilik və etimad əməliyyatlarının aparılması və.s. ilə məşğuldurlar. Lakin bu Azərbaycan bank sisteminin artıq dünya standartlarına uyğun tam inkişafı demək deyildir. Bank sisteminin və bank işinin yüksək fəaliyyəti üçün ölkənin Mərkəzi Bankı və kredit təşkilatları daim öz əməliyyat dairəsini genişləndirməli, yüksək səviyyəli avtomtlaşdırmanı və kompüterləşməni yubanmadan, vaxtında bank sisteminə tətbiq etməli, müştərilərə xidmətin tezliyinə və yüksək keyfiyyətinə nail olmalıdırlar.

İstənilən ölkənin bank sisteminin yüksək səviyyədə inkişafının əsas şərtlərindən biri də sağlam rəqabət mühitini yaradılması məqsədilə maraqlı tərəflər üçün bank fəaliyyətinin informasiya şəffaflığının təmin edilməsidir. Bu məqsədlə dövlət, bankların fəaliyyətinin maliyyə nəticələrinin, o cümlədən bank holdinqləri tərəfindən konsolidasiya edilmiş maliyyə hesabatlarının açıqlanmasını məsələlərinin həllinə çox ciddi yanaşılmalıdır.

Dünya təcrübəsində bank sisteminin inkişafının digər şərti də əhəlinin bank sistemində etimadının gücləndirilməsi məqsədilə Fiziki Şəxslərin əmanətlərinin Sığorta Fondunun yaradılmasıdır. Bu məqsədlə ilk növbədə onun hüquqi bazanın formalaşması , Sığorta Fondunun inistutsional quruculuğunun başlanması atılan ilk addımlardan hesab olunur. Bu gün ölkəmizdə bu istiqamətdə nəzərəçarpacaq dərəcədə olmasada , Mərkəzi Bank tərəfindən müəyyən işlər aparılır.