

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

BİZNESDƏ KONTROLİNQ

**TƏŞKİLATLARDA KONTROLİNQİN
QURULMASININ METODOLOJİ
VƏ PRAKTİKİ ƏSASLARI**

BAKI – 2006

«Biznesdə kontrolinq». Təşkilatlarda kontrolinqin qurulmasının metodoloji və praktiki əsasları» kitabı i.e.d., professor A.B. Abbasovun elmi redaktəsi ilə «Biznesin təşkili» kafedrasının aşağıdakı əməkdaşları tərəfindən azərbaycan dilinə tərcümə olunmuşdur:

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

Kitabda kontrolinqin qurulmasının metodoloji və praktiki əsaslarına baxılır. İnnovasiya və investisiya, marketinq və loqistika, maliyyələşdirmə və tədarük kimi fəaliyyət sahələrində kontrolinqin vəzifələrinə və alətlərinə xüsusi diqqət yetirilir. Kontrolinq sistemində menecmentin əsas funksiyalarının (planlaşdırma, nəzarət, uçot və idarəetmə qərarlarının hazırlanması) reallaşdırılması xüsusiyyətləri aşkarlanır. Kontrolinqin informasiya və proqram təminatı problemləri şərh edilir.

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

İKİNCİ NƏŞRƏ ÖN SÖZ

«Biznesdə kontrolinq» kitabının birinci nəşrindən üç ildən çox vaxt keçib. Həmin vaxtda kontrolinqin nəzəriyyə və praktikasının inkişaf etməsinə baxmayaraq təşkilatlarda kontrolinq qurulmasının fundamental müddəaları və prinsiplərində bu günə kimi əhəmiyyətli dəyişiklik edilməmişdir.

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

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

Rusiyada kontrolinq sisteminin qurulması praktikasında çox vaxt rəhbər və nəzarətçinin məsuliyyət sferasının prinsipal fərqləndirilməsi haqqında sual meydana çıxır. Biz əvvəlki kimi hesab edirik ki, fəaliyyətin nəticəsinə görə ancaq rəhbər cavab verir. Nəzarətçi idarəetmə alətlərinin düzgün seçilməsinə və alınan nəticələrin interpretasiyasına görə cavabdehdir. Bu prinsip idarəetmənin bütün səviyyələrinin rəhbərlərinə və nəzarətçilərinə münasibətdə ədalətlidir.

Rusiyada və digər xarici ölkələrdə kontrolinqin müasir vəziyyəti operativ nəzarətə daha çox meylliliyi ilə səciyyələnir, hansıki metodik və

instrumental planda işlənilmişdir. Operativ kontrolinqdə xərclərin kontrolinqi və nəticələrin kontrolinqi ən çox inkişaf etmişdir. Praktiki olaraq idarəetmə sisteminin informasiya təminatının müasir proqram vasitələrinə «Xərclərin kontrolinqi», «Maliyyə kontrolinqi», «Effektivlik göstəricilərinin kontrolinqi» blokları daxil edilir.

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

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

Bu gün belə bir faktı qeyd etmək olar ki, Rusiyada kontrolinqin metodologiyası və alətlərindən praktiki istifadə sahəsində qara və əlvan metallurgiya, neft-qaz kompleksi, atom energetikası müəssisələri liderdir.

Təəssüf ki, bank sferasında müəyyən staqnasiya müşahidə olunur, hərçənd 1990-cu illərin ortalarında Rusiyanın kommertiya bankları kontrolinqin nəzəriyyəsi və praktikası sahəsində ton vermişdilər.

Kontrolinqin nəzəriyyəsi və praktikasına marağın artması haqqında Ru-

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

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

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

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

Yuxarıda qeyd edilən proseslərdə kontroliqin informasiya-analitik komponenti mühüm rol oynayır. Bu amili nəzərə almaqla hazırki nəşrdə «Kontroliq məsələlərinin həlli üçün informasiya sistemləri» bölməsinin aktuallığına xüsusi diqqət yetirilmişdir, hazırlanmasında hansıki N.E. Bauman adına Moskva Dövlət Texniki Universitetinin aspiratını A.A. Yevaqa iştirak etmişdir.

Bizim fikrimizcə, bu monoqrafiyanın ikinci dəfə nəşr olunmasına zəruriyyət kontroliq üzrə ədəbiyyatın çox az olması ilə şərtlənir. Bu nöqteyi-nəzərdən kontroliq sahəsində məşhur alman mütəxəssisi A.Daylerin «Maliyyə və statistika» nəşriyyatında çap olunmuş «Kontroliqin

praktikası» kitabına oxucuların marağının artması təqdirəlayiqdir. Bununla əlaqədar, müəlliflər nəzərdə tuturlar ki, Rusiyanın müəssisə və təşkilatlarının praktikasına əsaslanaraq kontrolinqin aktual problemlərini əhatə edən növbəti kitabın nəşri olmalıdır.

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

M Ü N D Ə R İ C A T

İKİNCİ NƏŞRƏ ÖN SÖZ	7
FƏSİL 1. KONTROLİNQƏ GİRİŞ	11
1.1. Kontrolinqin mahiyyəti	11
1.2. Kontrolinqin funksiyaları və vəzifələri	13
1.3. İnkişafın əsas mərhələləri: tarixi məlumat	19
FƏSİL 2. FƏALİYYƏTİN İSTİQAMƏTLƏRİNİN KONTROLİNQİ ...	23
2.1. İdarəetmə sistemində kontrolinq	23
2.1.1. Strateji kontrolinq	23
2.1.2. Operativ kontrolinq	27
2.2. Marketing kontrolinqi	30
2.2.1. Kontrolinqin vəzifələri	30
2.2.2. Kontrolinqin əsas instrumentləri	35
2.3. Ehtiyatların təmin edilməsi kontrolinqi	35
2.3.1. Kontrollerin tapşırığı	35
2.3.2. Kontrolinqin alətləri	36
2.3.3. Tədarük xidmətinin iqtisadi fəaliyyətinə nəzarət	38
2.4. Logistika sahəsində kontrolinq	39
2.4.1. Kontrolinqin vəzifələri	39
2.4.2. Kontrolinqin alətləri	39
2.5. Maliyyə kontrolinqi	41
2.5.1. Kontrolinqin vəzifələri	41
2.5.2. Maliyyə kontrolinqinin əsas elementləri	45
2.5.3. Maliyyə kontrolinqinin alətləri	52
2.6. İnvestisiyaların kontrolinqi	56
2.6.1. Kontrolinqin vəzifələri	56
2.6.2. Kontrolinqin alətləri	58
2.7. İnnovasiya proseslərinin kontrolinqi	62

FƏSİL 3. KONTROLINQIN ƏSAS ASPEKTLƏRİ	68
3.1. Biznes strukturunun formalaşdırılması	68
3.2. Kontrolinq sistemində planlaşdırma və büdcələşdirmə	70
3.3. Müəssisənin fəaliyyətinin göstəriciləri sistemi və onun şöbələri	76
3.4. İdarəetmə hesabı sistemi	82
3.4.1. Müəssisə fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi uçotu sisteminin seçilməsi	84
3.4.2. Uçotun strukturlaşdırılması	87
3.4.3. Məlumatların və metaməlumatların strukturlaşdırılması	88
3.5. Kontrolinq sistemində kənarçıxmaların təhlili	89
3.5.1. Kənarçıxmaların aşkar edilməsi	90
3.5.2. Kənarçıxmaların qiymətləndirilməsi	92
3.5.3. Kənarçıxma səbəblərinin aşkar edilməsi	93
FƏSİL 4. KONTROLINQIN İNFORMASIYA DƏSTƏYİ	96
4.1. Menecment və kontrolinqin informasiya komponentləri	96
4.2. Vahid informasiya məkanının formalaşdırılması	98
4.2.1. İdarəetmə məsələlərinin kompleks həllinin kritik amilləri	99
4.2.2. İnformasiya texnologiyalarının inkişaf tendensiyası	100
4.3. İnformasiyanın mənbələri	102
4.3.1. İnformasiya axınları	103
4.3.2. İnformasiya mənbələrinin təminatı	105
4.3.3. Elektron sənəd dövriyyəsi prinsipləri	105
4.4. Qərarların qəbulu sisteminin əsas funksiyaları (SPPR)	107
4.4.1. İnformasiyanın çatdırılması	107
4.4.2. İnformasiyanın idarə olunması	108
4.4.3. İnformasiyanın saxlanması	108
4.4.4. İnformasiyanın təhlili	109
4.4.5. İnformasiyanın təqdim edilməsi	111
4.5. İnformasiyanın təhlili. İdarəetmə qərarları qəbulunun dəstəklənməsi modelləri sistemi	112
4.5.1. Analitik məsələlərin əvvəlcədən təsnifləşdirilməsi	114

4.5.2. QQTS-nin analitik dolmasının nümünəvi imkanları	115
4.5.3. Qərar qəbulunun dəstəklənməsinin riyazi və informasiya metodları .	117
4.5.4. Optimallaşdırma məsələsinin qoyuluşu	117
4.5.5. Vektor optimallaşdırılması və ümumiləşdirilmiş keyfiyyət göstəricilərinin formalaşdırılması	119
4.5.6. Göstəricilərin statistik qiymətləndirilməsi. Asılılıqların müəyyən edilməsi. Ekonometrika	122
4.5.7. Малийя прогнозлары цчцн нейрон шябьякяляриндян истифадя едилмяси ..	124
4.5.8. Гейри-сялис мянтигдян истифадя	127
4.6. Информасийанын тягдим едилмяси. Менеърлярин истифадячи интерфейси	129
4.7. Рящбярин информасийа системи	131
4.8. Контролинг мясяляляринин щялли цчцн информасийа системляри ...	133
4.8.1. Мцасир базарын лидерляри	134
4.8.2. САП АЭ фирмасынын Р/З системинин контролинг системи	139
4.8.3. Kontrollinqin informasiya dəstəklənməsinin Rusiya təcrübəsi	143
ФЯСИЛ 5. КОНТРОЛИНГ ХИДМЯТИНИН ТЯШКИЛИ	148
5.1. Контролинг шюбясинин тяшкил едилмяси	148
5.2. Kontrolerin peşəkar və şəxsi keyfiyyətləri	157
5.3. Kontrollinqin tətbiqinin faza və templəri	164
ФЯСИЛ 6. МЦАСИР БИЗНЕСДЯ КОНТРОЛИНГ ТЯТБИГИНИН ТЯЪРЦЪЯСИ	171
6.1. Истещсалатда контролинг	171
6.1.1. Контролинг системинин формалашмасынын илкин сяртляринин анализи (вя йа тящлили)	171
6.1.2. Контролинг системинин лайищяляри	174
6.2. Банк контролинги	177
6.2.1. Кредит институту кими банкын вязищяляри	177

.....	
6.2.2. Банк контролингинин хцусиййяглары	179
.....	
6.2.3. Банкда стратеги вя оператив контролинг	181
.....	
6.2.4. Малийя планлашдырылмасы вя бцдъяляшдирмя	186
.....	
6.2.5. Банк менеъменти цццн эюстяриъиляр системи	191
.....	
6.2.6. Контролингдя рисклярин хцусиййяглары	195
.....	
6.2.7. Kontrolinq konsepsiyası çərçivəsində maliyyə təhlili	198
6.2.8. Marjanın kalkulyasiyası metodları	203
6.2.9. Bankda idarə etmə üçotunun xüsusiyyətləri. Xərclərin kontrolinqi ..	204
6.2.10. İdarəetmə mənbələrində informasiya təminatına olan tələblər ...	210
ƏDƏBİYYAT	213

FƏSİL 1. KONTROLİNQƏ GİRİŞ

1.1. Kontrolinqin mahiyyəti

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

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

Kontrolinq konsepsiyasının yaranması və tətbiqinin əsas səbəblərindən biri təşkilati sistemdə biznes proseslərinin idarə edilməsinə müxtəlif baxışların sistemli inteqrasiyasına ehtiyac duyulmasıdır. Kontrolinq menecmentin əsas funksiyalarının: planlaşdırma, nəzarət, uçot və təhlil, eləcə də idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün şəraitin qiymətləndirilməsi məqsədilə metodik və instrumental baza təmin edir.

Qeyd etmək lazımdır ki, kontrolinq menecerləri idarəetmə funksiyaların-

dan azad edərək təşkilata uğur gətirən sistem deyil. Kontrolinqin əsas komponentlərinə daxildir:

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

İki komponent – gəlirlilik fəlsəfəsi və kontrolinqin tsikl vəzifələrinin tərkibi üzərində daha çox dayanaq.

Gəlirlilik fəlsəfəsinə aiddir:

- müəssisənin əməkdaşlarının təfəkkür və hərəkətlərinin rentabelliyyə istiqamətlənməsi üstünlüyü;
- xərclərin və onların fasiləsiz aşağı salınması prosesinin aydın anlaşılması;
- müştəri və gəlirə istiqamətlənmənin ahəngdar əlaqələndirilməsi;
- işçilərin stimullaşdırılması sisteminin onların müəssisənin məqsədlərinə (rentabellik) çatmasına qoyduqları konkret əmanətlə əlaqəsi;
- müəssisənin məqsədləri ilə şəxsi məqsədlərin (şəxsi gəlir, karyera) uyğunlaşdırılması;
- strateji məqsədə nail olunma vasitələrindən biri kimi müəssisənin aktivlərinin sayının artması;
- gəlirlilik kriteriyasına görə müştərilərin qiymətləndirilməsi, konkret müştəridən müəssisənin nə qədər qazandığını bilmək.

Kontrolinq tsikli özünə planlaşdırma mərhələlərini, nəzarətin həyata keçirilməsini və qərarların qəbulunu daxil edir. Kontrolinq tsikli planlaşdırma mərhələsi «qarşılıqlı axın» texnologiyası ilə həyata keçirilir: əvvəlcə

planlaşdırma «yuxarıdan aşağıya» (planlaşdırma metodikasının işlənməsi, planların səviyyəyə görə koordinasiyası və detalizasiyası), sonra isə qarşılıqlı axın şəklində «aşağıdan yuxarıya» doğru gedir. Kontrolinqin əsas vəzifələrindən biri – plan tapşırıqlarının işlənilib-hazırlanması, ayrı-ayrı planların koordinasiyası və onların müəssisənin vahid planı halında birləşdirilməsidir.

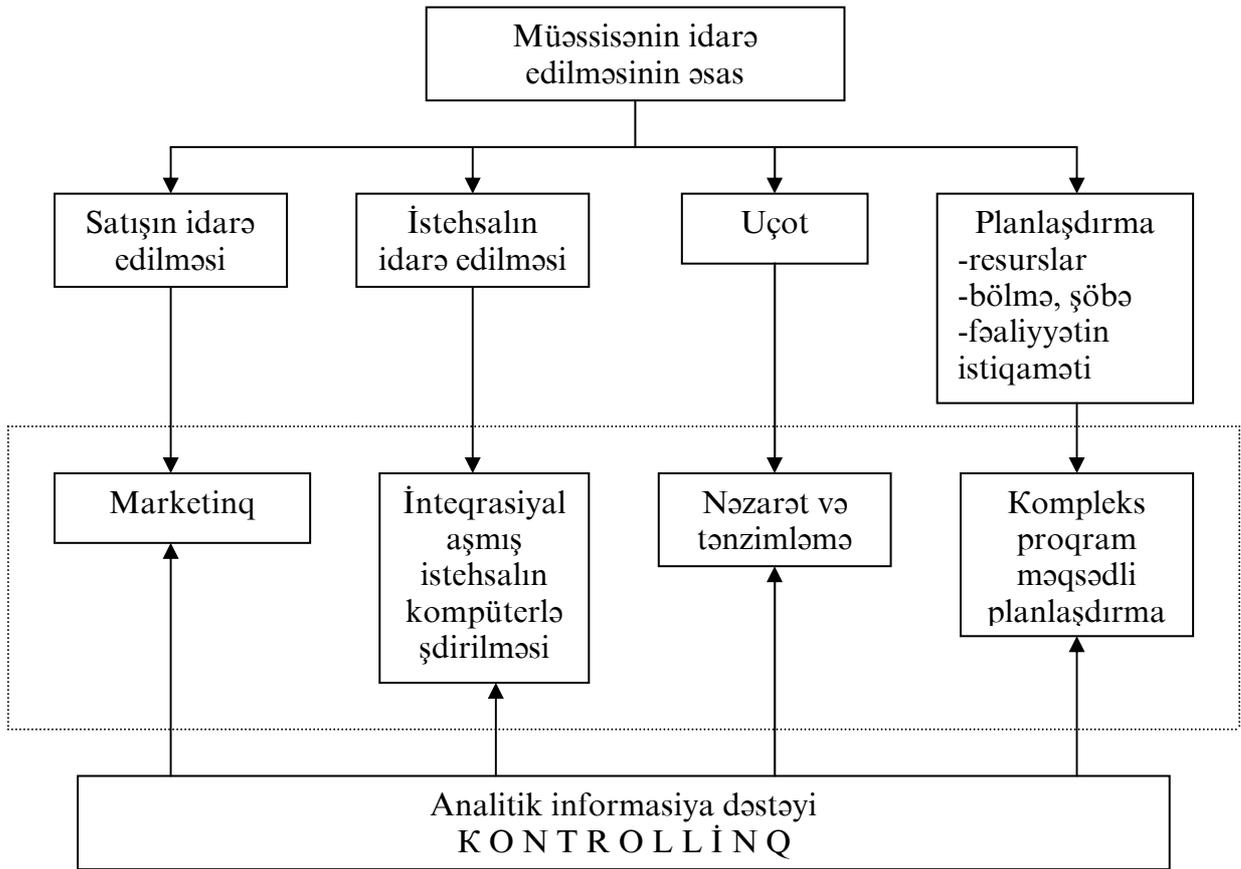
Plandan kənarlaşma hallarına nəzarət mərhələsi arzu olunmayan kənarlaşmaların aradan qaldırılması üzrə tədbirlərin hazırlanmasına nəzarət üçün faktiki verilənlərin analizini nəzərdə tutur. Bununla belə, müəssisənin hər bir işçisi öz səlahiyyətləri çərçivəsində kənarlaşmaların aradan qaldırılması məqsədilə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

1.2. Kontrolinqin funksiyaları və vəzifələri

İdarəetmə sistemi kimi kontrolinq müəssisələrin fəaliyyətlərinin daxili şəraitindəki dəyişikliklərə cavab oldu. Kontrolinq sistemində inteqrasiya olunan təşkilatın idarəetmə funksiyalarının təkamülü idarəetməyə kompleks yanaşma tendensiyasının əsasını təşkil edir (Şəkil 1).

Kontrolinq hər şeydən əvvəl qərar qəbulu proseslərinin dəstəyinə istiqamətlənib. O, təşkilatda ənənəvi uçot sisteminin qərar qəbul edən vəzifəli şəxslərin informasiya tələbatı ilə uyğunlaşmasını təmin etməlidir, yəni kontrolinqin funksiyalarına idarəetmə informasiyası sisteminin yaranması, emalı, yoxlanması və ifadə edilməsi daxildir. Kontrolinq eyni zamanda planlaşdırma proseslərini, informasiya təminatını, nəzarət və uyğunlaşmanı dəstəkləyir və koordinasiya edir.

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



Şəkil 1.

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

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

Planlaşdırma prosesinin mühafizə edilməsi kontrolinqin aşağıdakı məsələlərinin həllini tələb edir:

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

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

Kontrolinq xidməti nəyi planlaşdırmağı müəyyənləşdirmir,ancaq necə və nə vaxt planlaşdırmağı məsləhət görür və planlaşdırılmış tədbirlərin reallaşdırılması imkanlarını qiymətləndirir.

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

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

Kontrolinq vəzifələrinə eyni zamanda bazar iqtisadiyyatı şəraitində mü-

əssisənin inkişaf səviyyəsi və tendensiyasını müəyyənləşdirən xüsusi tədqiqatların aparılması daxildir.

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

Kontroliqin əsas funksiyaları və vəzifələri:

Uçot:

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

Planlaşdırma:

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

Nəzarət və tənzimləmə:

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

və kənarlaşmaların azaldılması üçün təkliflərin hazırlanması.

Analitik informasiya təminatı:

- informasiya sisteminin arxitekturasının işlənilib-hazırlanması;
- informasiya daşıyıcılarının və kanallarının standartlaşdırılması;
- müəssisənin idarə edilməsi və nəzarəti həyata keçirməyə imkan verən rəqəmsal sənədlərin təklif edilməsi;
- qərarların qəbulu üçün əhəmiyyətli verilənlərin toplanması və sistemləşdirilməsi;
- planlaşdırma, nəzarət və qərar qəbulu üçün vasitələrin işlənilib-hazırlanması;
- düzəldici tədbirlərin və qərarların seçilməsi üzrə məsləhət;
- informasiya sisteminin işlənməsinin əlverişliliyinin təmin edilməsi.

Xüsusi funksiyalar:

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

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

- müəssisənin iqtisadi vəziyyəti;
- rəhbərlik və ya müəssisənin mülkiyyətçisi tərəfindən kontrolinq funksiyalarının tətbiq edilməsinin vacibliyinin və faydalılığının dərk edilməsi;
- müəssisənin ölçüsü (məşğulların sayı, istehsalın həcmi);
- istehsalın diversifikasiya səviyyəsi, buraxılan məhsulların nomenklaturası;

- yaranmış rəqabət səviyyəsi;
- idarəetmə heyətinin ixtisaslaşdırılması;
- kontrolinq xidməti əməkdaşlarının ixtisaslaşdırılması.

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

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

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

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

1970-ci illərin sonu 1980-ci illərin əvvəllərində Avropalı müflisləşmə dalğası bürüdü. Bu da sahibkarları öz müəssisələrində müasir planlaşdırma

və idarəetmə elementlərini tətbiq etmənin vacibliyini dərk etməyi sövq etdi. Böyük müəssisələr idarəetmənin qeyri-mərkəzləşdirilməsi ilə məşğul olmağa başladılar. Bu da təsərrüfat vahidlərinin fəaliyyətində koordinasiya sisteminin tətbiq edilməsini zəruri etdi. Müxtəlif fəaliyyət nöqtəyi-nəzərindən müəssisənin vəziyyəti haqqında etibarlı (doğru) operativ informasiya ilə menecerləri təmin edən informasiya sisteminin hazırlanmasına ehtiyac yarandı. Tədricən kontrolinq xidmətinin əsas vəzifələr həlqəsi müəyyən olundu.

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

1.3. İnkişafın əsas mərhələləri: tarixi məlumat

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

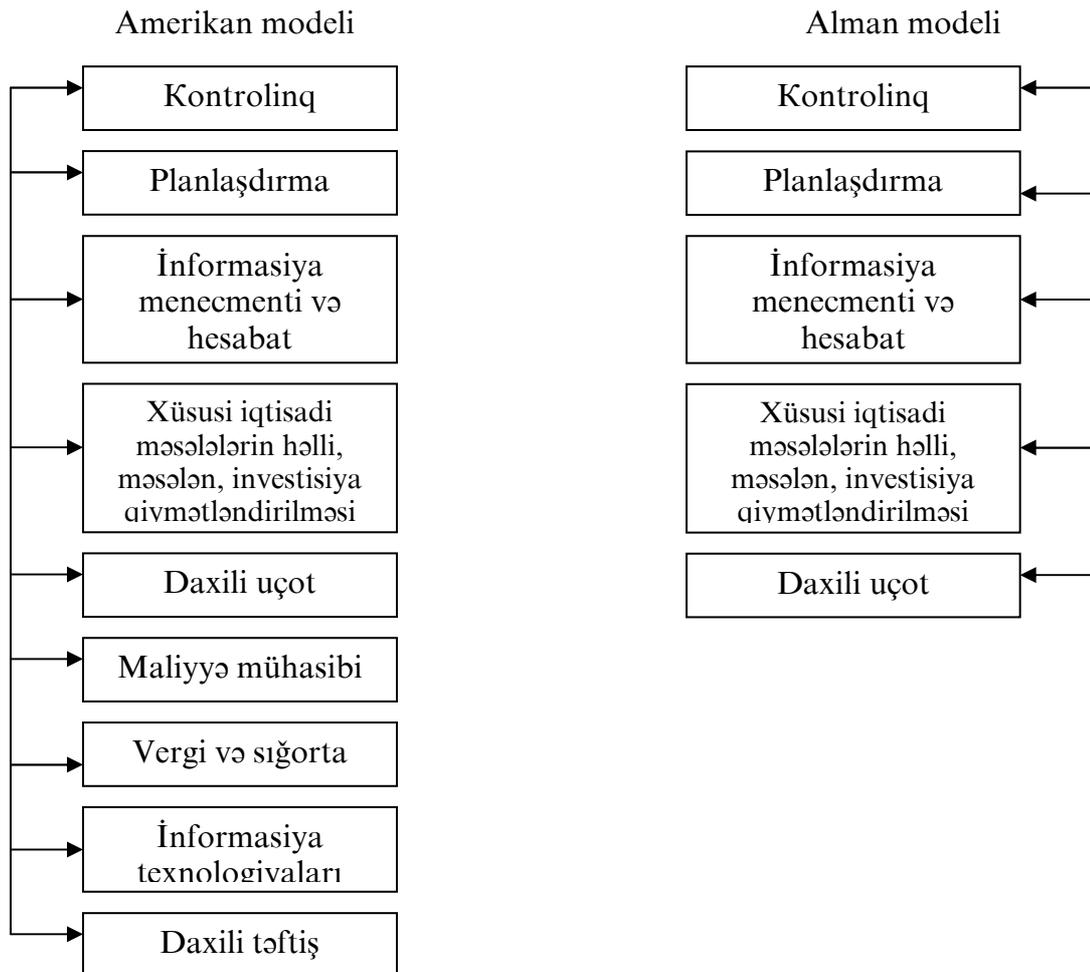
XV əsrdə ilk dəfə Böyük Britaniyada dövlət idarəetmə məsələlərinin həllində kontrolinq ideyalarından istifadə etmişlər («controllour»).

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

1880-ci ildə ABŞ-da «Atchison, Topeka & Santa Fe Railway» sistemi

yaradıldı. İlk dəfə olaraq kontroliq müəssisədə maliyyə-iqtisadi məsələlərin həllində, maliyyə qoyuluşlarının və əsas kapitalın idarə edilməsində istifadə olundu. Bu ancaq ik idarəetmə orqanı – səhmdarların ümumi yığıncağı və Direktorlar şurasını tanıyan amerikan korporativ qanunvericiliyinin xüsusiyyətləri ilə izah olunur. Direktorlar şurasının səlahiyyətləri müəssisənin idarə edilməsi ilə yanaşı nəzarəti də əhatə edirdi. Nəzarətçinin vəzifəyə gəlməsi üçün əsas səbəb xüsusi idarəetmə orqanının olmamasıdır. Lakin bütün bunlara baxmayaraq XX əsrin 30-cu illərinə qədər amerikan müəssisələrində nəzarətçilər heç məşhur deyildilər.

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



Şəkil 2. Amerikan və alman kontroliq modellərinin fərqli cəhətləri

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

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

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

Kontroliinq sahəsində xidmətlərə artan tələb Almaniyada bir sıra elmi və yaradıcı müəssisələrin yaranması ilə nəticələndi. İlk dəfə müəssisənin planlaşdırılması və uçot sferasında hazırlıq məsələləri ilə məşğul olan «Controller-Institut zur Ausbildung in Unternehmensplanung und Rechnungswesen GmbH, Cauting» (müəssisənin planlaşdırılması və uçotu sahəsində təhsil məsələləri üzrə nəzarətçilər institutu) meydana gəldi. 1971-ci ildən «Controller-Akademie» (nəzarətçilər akademiyası) özəl və kollektiv seminarlar keçirməyə başlayır. Kontroliinq ideya və fəlsəfəsinin tətbiqində əsas dönüş nöqtəsi «Controller» (1989) curnalının yaranması olmuşdur.

Bir çox inkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə kontroliinq konsepsiyaları oxşardır. Fərqlər istifadəçilərin mentalitetinə müvafiq olaraq

əsasən iki müstəsna hadisə – pragmatizm və təkmilləşdirmə səviyyəsinin dərk edilməsinə aiddir. Beləliklə, Almaniyada kontrolinqin akademizasiya ideyası üstünlüyə malikdir – əvvəlcə nəzəri cəhətdən tam sistem yaratmağa can atmaq, sonra isə konkret məsələlərin həllinə başlamaq. ABŞ və bir sıra Avropa ölkələrində pragmatik yanaşma üstünlüyə malikdir: burada kontrolinq menecmentlə sıx əlaqəlidir, daha çox tələb bazarlarına və müştərilərin tələbatlarının ödənilməsinə istiqamətlənib.

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

Kontrolinqin prioritet nəzəriyyələrinə aşağıdakılar aid edilir:

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

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

FƏSİL 2. FƏALİYYƏTİN İSTİQAMƏTLƏRİNİN KONTROLİNQİ

2.1. İdarəetmə sistemində kontrolinq

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

- Düzgün iş görmək – strateji kontrolinq
- İşə düzgün görmək – operativ kontrolinq

Strateji kontrolinq perspektiv dövr üçün səmərəli fəaliyyəti təmin etmək üçün potensial yaratmaq üçün müəssisənin əlində olan imkanları effektiv istifadə etməyə kömək etməlidir. Strateji kontrolinq xidməti şirkətin strateji məqsədləri və vəzifələri tərtib olunan zaman menecerlərin daxili

konsultantları və sahibkarlar tərəfindən göstərilir. Bu fəaliyyət qərar qəbulu zamanı rəhbərliyi lazımi informasiya ilə təmin edir.

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

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

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

2.1.1. Strateji kontrolinq

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

Strateji planlaşdırma:

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

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

- ✓ Strateji məqsədin axtarışı və təyini;
- ✓ Stratejiyanın təyin olunması və qiymətləndirilməsi;
- ✓ Strateji qərarların qəbulu.

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

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

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

Strateji qərar qəbulu. Bu planlaşdırmanın sonuncu mərhələsi sayılır, hansı ki müəyyən məqsədə yönəldilmiş fəaliyyətin quraşdırılması dərk olunur

Strateji nəzarət. Strateji nəzarətin məqsədi – strateji planın həyat qabiliyyətini təmin etmək üçün onu müşayət etmək və dəstəkləməkdir.

Müşayət eynilik yoxlamasını strategiyanın təyində, tətbiqində və həyata keçirilməsində daxil edir.

Strateji nəzarətin təyini konsepsiyasına görə aşağıdakı məsələləri nəzərə alıb və onları da həll etmək lazımdır:

- ölçmə və uğur potensialının qiymətləndirilməsi üçün idarə oluna bilən miqdarın təyini
 - müqayisə üçün keyfiyyət bazasında iştirak edən normativ miqdarın quraşdırılması.
 - İdarəolunabilən kəmiyyətin real mənasının dəqiqləşdirilməsi.
 - Normativ yollarla real kəmiyyətin yoxlanması planın müqayisəsinə münasib və faktın (statistikaya görə cari period) və planın arzuolunan idarəoluna bilən kəmiyyətlə müqayisəsi, hansılar ki aktual uğur potensialını xarakterizə edir
 - Səbələrin analizi və əyilmələrin təsbiti, hansılar ki, əyilmələrə cavabdehdir .
 - Strateji kursun və əyilmələrin idarə edilməsi üçün tələb olunan korrekdən tədbirlər toplusunun aydınlaşdırılması.

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

Strateji nəzarətin fazaları:

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

- Nəzarət olunan kəmiyyətin təyini.
- Nəzarət qiymətləndirilməsinin aparılması
- Strateji nəzarət nəticəsində qərar qəbul olunması.

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

Nəzarət qiymətləndirilməsinin aparılması.

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

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

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

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

Strateji kontrolinqdə əsas informasiya mənbələrindən biri strateji uçotdur. Instrumentaliya kimi strateji uçot genişlənərək strateji balansları metodunu əldə etdi. Strateji balansın bir neçə növü və təşkil edilmiş metodları var. Hər şeydən əvvəl xarici və daxili balans qeyd edirlər :

Birinci balans müəssisənin bazardakı şansları və risklərini ölçür və üzə çıxarır (xarici mühitdə). Daxili balansın qurulması tapşırığı müəssisənin fəaliyyətinin zəif və güclü tərəflərini qiymətləndirmək yolu ilə onun zəif cəhətlərini üzə çıxarmaqdır. Hər şeydən əvvəl strateji balansı qurarkən, bal və faiz qiymətləndirilməsinə əsaslanan, müəssisənin fəaliyyət sferasını müqayisə edən metodlardan istifadə edilir. Bunun belə müəssisənin kritik əhəmiyyətli zəif yerlərinin aşkar edilməsi momentini təyin edən (müəyyənləşdirən) müxtəlif daxili normativ tutulur. Balanslar necə klassik balans sxemi formasına, eləcə də polyar kordinatlardakı diaqramlar şəklində də qurula bilər. Çox vaxt balansları müqayisə edərkən şəxsi müəssisənin və onun rəqiblərinin strateji balanslarının qoyulması baş verir.

2.1.2. Operativ kontrolinq

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

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

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

Aşağıda operativ planlaşdırma ilə strateji planlaşdırmanın müqayisəsindəki fərqləndirici xüsusiyyətlər əks olunmuşdur (cədvəl 2.1.)

Cədvəl 2.1.

Əlamətlər	Strateji planlaşdırma	Operativ planlaşdırma
İyerarxik pillələr	Yuxarı rəhbərlik	İdarəetmənin orta hissəsində

	səviyyəsində	əsas dayaqla bütün səviyyələri özündə ehtina edir
Qeyri müəyyənlilik	Olduqca yüksək	Az
Problemin növü	Əksəriyyət problemlər strukturlaşdırılmamışlar	Olduqca yaxşı strukturlaşdırılmışlar
Müvəqqəti vəziyyət	Uzunmüddətli, ortamüddətli və qısa müddətli aspektlərin vurğulanması	Qısa müddətli və aspektlərin vurğulanması
Ehtiyac duyulan informasiya	İlk növbədə xarici mühitdən	İlk növbədə müəssisənin özündən
Planların alternativləri	Alternativlərin spektrləri əsas etibarlı ilə genişdir	Spektr məhduddur
Əhatə etmə	Ayrıca mühüm pozisiyalarda cəmləşmə	Bütün funksional sahələri əhatə edir və onları inteqrasiya edir
Təfəssilatı göstərilmənin səviyyəsi	Yüksək deyil	Olduqca böyükdür
Əsas nəzarət edilən kəmiyyətlər	Müvəffəqiyyətin potensialı (məs: bazar payının artması)	Mənfəət, rentabellik, likvidlik

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

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

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

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

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

Real təcrübədə strateji və operativ kontrolinq menecmentin funksiyalarının reallaşdırılması prosesində bir-birinə kifayət qədər çox sıx təsir göstəririlər (şəkil 2.2.). Kontrolinq xidməti strateji və operativ planların

hazırlanması ilə müəssisənin bölmələri və idarələri arasında əlaqələndirici kimi çıxış edir və onların yerinə yetirilməsinə nəzarəti həyata keçirir.



Şəkil 2.2. Kontrolinqin xidmətlərinin strateji və operativ menecmentdə iştirakı

Müasir operativ kontrolinq öz fəaliyyətində müasir maliyyə uçotu məlumatları və məhdudlaşdırır, belə ki, uçot birinci növbədə xarici istifadəçilərə doğru yönəlmişdir və dövlət orqanlarının qanunlarına və göstərişlərinə görə aparılır. Bu uçotlar, xərcləri və nəticələri aktual qiymətləndirmədən, müəssisənin iqtisadiyyatının çoxlu anlayış və kateqoriyaları üçün qeyri müəyyənlik daşıyır. Belə anlayışlara dəyər yaranmasına səbəb olan hesablanmış xərclərin bütün növləri aiddir və buna görə də müəssisədə operativ kontrolinqin funksiyalarının reallaşdırılması üçün əsas etibarlı ilə uçotun digər növü olan idarəetmə uçotu vacibdir. İdarəetmə uçotunun əsas prinsipləri, metodları və alətləri xarici və milli ədəbiyyatda kifayət qədər yaxşı təqdim edilmişdi və buna görə də onlar üçün əlavə izahata ehtiyac yoxdur.

2.2. Marketing kontrolinqi

2.2.1. Kontrolinqin vəzifələri

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

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

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

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

- Məhsula yanaşma (mühasibat) siyasəti;
- Satış siyasəti;
- Qiymət siyasəti;
- Kommersiya siyasəti

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

Xüsusilə vurğulamaq lazım gəlir ki, müəssisənin bazardakı marketing tədbirlərinin özü kontrolinqin predmetinə aid deyildir. Kontrolinq marketingi-

nin konsepsiyasına planlaşdırma, uçot və marketing tədbirlərinin nəticələrinə nəzarət gedirsə, onun reallaşdırılması yolları və metodu daxil deyildir.

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

Nəzəriyyədə və təcrübədə marketingin operativ strateji tapşırıqları fərqləndirilir.

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

- Strateji portfolionun analizi («məhsul-bazar» matritsası)

- Yeni məhsul ideyası seçimi və əsaslandırılması ilə menecmentə informasiya və metodiki dəstək

- Strateji planların əlaqələndirilməsi.

Marketingin operativ kontrolinqin aşağıda göstərilən tapşırıqlar sırası həllini nəzərdə tutur

1) Pul siyasətinin formalaşdırılması və ona nəzarət

- Mövcud satış proqramı üçün qiymətin planlaşdırılması və ayrı-ayrı məhsulların və ya onların qruplarının qiymətinin dəyişdirilməsi

2) Satış sisteminin formalaşdırılması və nəzarət:

- Satışın birbaşa və ya dolayı kanalları ilə dövriyyənin, xərclərin və marjına mənfəətin təhlili

- Satışa cavab verən menecerlərə satışın keyfiyyətinə və dövriyyəyə aid edilən informasiyanın hazırlanması;

- Marjinal (xalis) mənfəətin əldə edilməsinə aid edilən müştərilərin və məhsulların faydalılığının qiymətləndirilməsi və təhlili

- Satış üzrə planlaşdırılan tədbirlərin effektivliyinin qiymətləndirilməsi və nəzarəti

- Marketing şöbələri meecerlərinin iqtisadi məsləhətləşmələri

3) Kommunikasiya siyasətinin formalaşdırılması və nəzarət

- Xüsusi kommunikasiya məsrəflərinin dinamikasının təhlil
- Kommunikasiya məsrəflərinin plan vahidlərinə paylanması (məhsullar, bölmələr, bazar segmenti və s.)
- Kommunikasiya məsrəflərinin sahələrdə və rəqiblərlə dinamikasının müqayisəli təhlili;
- Reklam agentlərinin qaytarma/məsrəf kriteriyalarına görə seçimi ilə analizin aparılması;
- Satışın həvəsləndirilməsinə yönəldilən alternativ tədbirlər üçün xərclərin müqayisəli hesablanması aparılması.

Cədvəl 2.2.

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

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

2.2.2. Kontrolinqin əsas instrumentləri

GAP – analiz

GAP – analiz (Strateji «yüklərin» analizi) uzun müddətli planlaşdırmanın əsas alətlərinə aid edilir. Metodun mahiyyəti situasiyanın arzu olunan

inkişafının gözləniləndən kənara çıxmasından ibarətdir. Metod rentabellik, mənfəət, dövriyyə və s. kimi çıxış edə bilən, arzu olunan və gözlənilən kəmiyyətlərin modifikasiyalı və ekstro polyasiyalı (əhəmiyyətlərin) mənalılarının keyfiyyət müqayisəsini nəzərdə tutur. Bununla belə hesab edilir ki, müəssisənin seçilmiş siyasəti qeyri müəyyən qalır. Əgər arzu edilən inkişafın kəmiyyətinin qrafik təsvir ilə tempi gözlənilən inkişafdan kənara çıxarsa, onda strateji «lyuk» adlanan məfhum baş verir. Nəzərdə tutulur ki, əgər belə «lyuk» vaxtında bağlanmasa, onda müəssisə gələcək perspektivdə öz mövcudluğuna təminat verə bilməz. GAP – analiz strateji «lyuk» - lərin likvidliyini təmin edən strategiyaların hazırlanmasında əsas rol oynayır. «Lyuk»ların aşkar edildiyi halda marketinq və kontroliq xidmətləri perspektivdə əmələ gələn «lyuk» - ləri bağlamağa imkan verən məhsullara və bazarlara aid olan axtarış strategiyasına başlayır. GAP analizinin əsas çatışmamazlıqları bazarda stabilliyin olduğu hallarda kontroliq instrumenti kimi onun istifadəsinə məhdudiyətin qoyulmasından irəli gəlir. Baxmayaraq ki, bu situasioda metod axtarışın və düzəliş ediləsi strategiyaların hazırlanması aləti kimi də istifadə oluna bilər.

Portfolio – analizi

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

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

Hazırkı bölmədə nəzər yetirilən alətlər marketinq və kontroliq sferasında istifadə edilir.

Aşağıda operativ marketing sahəsində kontrolinqin əsas alətləri təqdim edilmişdi:

Marjinal mənfəətlin hesablanması

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

Marketing kontrolinqi instrumentlərinə dövriyyədən gəlirlər və marketing məsrəfləri keyfiyyət parametrlərinə istiqamətlənmişdir.

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

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

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

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

Müqayisəedici hesablaşmalar

Müqayisə edici hesablaşmaları yerinə yetirərkən ancaq məsrəflər analizi ilə məhdudlaşır. Bununla belə marketing tədbirlərində xərclər, müəssisə fəaliyyətinin nəticələri kəmiyyəti ilə əks qoyulur: gəlir; dövriyyə, mənfəət və s. bu yanaşma müəssisə fəaliyyətinin nəticələrinin öz-özünə baş vermədiyi hallarda formalaşır və onların əsasında marketing tədbirlərinə aid edilə bilən səbəblər və amillər durur.

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

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

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

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

2.3. Ehtiyatların təmin edilməsi kontrolinqi

2.3.1. Kontrollerin tapşırığı

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

- Mövcud əmtəənin əldə edilməsi, yəni müəssisəni kəmiyyət və keyfiyyət etibarlı ilə materiallarla təmin etmə;
- Logistika (daşınma/çatdırılma) ilə təmin etmə, yəni lazımı əmtəənin lazım olan anda lazımı yerdə istehsal üçün lazımı keyfiyyətdə (transport və anbarlar daxil edilməklə) təqdim edilməsi.

Resurslarla təmin etmə kontrolinqi çərçivəsində 1-ci növbədə istehsal ehtiyatlarının əldə edilməsi prosesinin informasiya təminatı nəzərdə tutulur, satış kontrolinqi, satış haqqında qərarın qəbul edilməsi üçün vacib olan

alınası materiallar haqqında bütün informasiyalarda təmin etmək üçün bölmələrə təqdim etmək, alınası materiallarda qiymətin yuxarı sərhəddini təyin etmək üçün təklif edilmişdir. Sonra alış kontrolinqi hansı materialların müəssisə üçün kritik olduğunu və hansı ölçülərlə zəif cəhətlər aradan qaldırıla bildiyi analizini aparmalıdır. Kontroller bir sözlə müəssisənin materiallarla optimal təmin edilməsi üçün təchizat üzrə bölmələrin fəaliyyətini təşkil etməlidir. Alış kontrolinqin öhdəçiliklərinə həmçinin təchizat üzrə bölmələrin işinin effektivliyinin hesablanması da daxildir.

2.3.2. Kontrolinqin alətləri

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

- Eksperimental, faktiki metodları tamamlayan sorğu və müşahidələr formasında ilkin tədqiqatlar;

Əgər sorğu üçün müşahidə götürüləsi Adam yoxdursa (istehlakçı, satıcı, müəssisə təmsilçisi) onda müşahidə yolu ilə buna ehtiyac qalmır;

- Müəssisənin özündə (istehsal, anbar statistikasını, tədarükçülər, materialların keyfiyyətinə, nəzarətin statistikasını) və eləcə də ondan xaricdə (sənaye statistikasını, müxtəlif birliklərin nəşr etdirilmiş statistikasını, bankların məlumatları) əldə edilə bilən informasiyanın işlənilməsinə hazırlanmasını nəzərdə tutan 2-ci analiz.

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

ABC – təhlili (analizi)

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

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

İstehsal prosesinin kəsilməsinin mümkün hallarının təhlili.

İstehsal prosesinin kəsilməyikliyi komplekt tədarük mallarının (materiallarının) eyni vaxtda olmaması baş verə bilər. Kəsilmə hissə-hissə və ya yerli xarakter daşıya bilər. Nəticədə kəsilmələr kimi qələmə verilən məsrəflər baş verir. İstehsal materiallarının təmin edilməsi prosesinin xarakteristikasını vermək üçün «tədarük hazırlıq səviyyəsi» onun əmtəə kimi fiziki hazır olması anlayışından istifadə edirlər. Kəsilmənin dəyəri bu və ya digər materiallarla nə qədər çox əlaqəlidirsə tədarükçünün hazırlıq səviyyəsi bir o qədər yüksək olmalıdır.

Qiymətin yuxarı sərhəddinin təyin edilməsi

Qiyməti yuxarı sərhəddi – adı altında müəssisənin əmtəəyə ödəməyə hazır olduğu maksimal qiymət başa düşülür. O əmtəənin istehsal üçün lazımlıq səviyyəsindən asılıdır. Əgər əmtəənin əvəzləyicisi mövcuddursa, on-

da onun qiyməti qiymətin yuxarı sərhəddi adlanır. Əgər əmtəənin alternativini yoxdursa, onda yuxarı sərhəd qiyməti haqqında müəssisənin rəhbərliyi qərar qəbul edir.

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

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

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

m – əmtəənin lazımi miqdarı

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

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

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

2.3.3. Tədarük xidmətinin iqtisadi fəaliyyətinə nəzarət

Kontrolinqin əsas funksiyalarına materiallarla təchiz etməklə iqtisadi məsrəflərə nəzarət, tədarükün cari qiymətləndirilməsi və tədarükün qiymətləndirilməsi daxildir.

Nəzarət üçün aşağıdakı göstəricilərdən istifadə olunur:

- Tədarükün tədarük prosesinin dəyərində aid edilən hissəsi;

Tədarük prosesinin dəyəri

Tədarükün həcmi

2.4. Logistika sahəsində kontrolinq

2.4.1. Kontrolinqin vəzifələri

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

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

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

2.4.2. Kontrolinqin alətləri

Materiallara olan tələbatın planlaşdırılması

İstehsal proqramında vaxt vahidi ərzində istehsal edilən məhsulların növ, keyfiyyət və kəmiyyətini dəqiq olaraq təyin edən informasiyadan istifadə edərək, kontrolinq materiallara, yarımfabrikatlara və dəstləşdirici məmulatlara olan tələbatı müəyyən edir. Anbar ehtiyatlarının idarə edilməsi metodunun işlənilməsi hazırlanması da kontrolinqin funksiyalarına daxildir. Buraya, materialların müəyyən müddətə sifariş edilməsi metodunun, sifariş ritmlərinin formalaşdırılması metodlarının və müvafiq tədarükat siyasətinin seçilməsi aid edilir. Bütün metodlarda aşağıdakı ümumi moment

(nüans) nəzərə alınır: anbar ehtiyatı yalnız anbardakı ehtiyatlar hər hansı minimal qiymətə çatdıqdan və ya müəyyən müddət keçdikdən sonra tamamlanır (yenilənir). Bu minimal həcm müxtəlif metodlarla, məsələn, resursların keçmiş dövrlərdə orta istehlak sürətinin hesablanması yolu ilə təyin edilir.

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

Məsərəflərin hesablanması

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

Qənaətliliyə nəzarət və qərarların hazırlanmasının informasiya təminatı

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

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

Malgöndərənələrin hazırlıq dərəcəsi = vaxtında ödənilmiş təlabatların miqdarı / materiallara olan təlabatın ümumi miqdarı

Tamam alınmamış məhsulun dəyəri = istehsal prosesinin kəsilməsinin (dayandırılmasının) dəyəri / məhsul üzrə təmin edilməmiş təlabat

Əmtəənin qəbul olunması vaxtı = əmtəənin qəbul olunmasının ümumi vaxtı / ay ərzində malgöndərmələrin miqdarı

və s.

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

2.5. Maliyyə kontrolinqi

2.5.1. Kontrolinqin vəzifələri

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

- müəssisə üçün spesifik maliyyələşdirmə mənbələrinin, maliyyələşdirmə strategiyasının və bütün planların nəzərə alınması ilə maliyyələşdirmə tədbirlərinin formalaşdırılmasında iştirak etmək;

- mənfəət və zərərlər haqqında iriləşdirilmiş plan-balanslar və hesabatların tərtib edilməsi, uzun və qısa müddətli maliyyə planlarının formalaşdırılmasında iştirak etmək;
- planın icra edilməsi üzərində cari nəzarət və ən vacib maliyyə göstəricilərinə nəzarət edilməsi;
- kənarlaşmaların (uzaqlaşmaların) təhlili üzrə maliyyə məlumatlarının tərtib edilməsi və idarəetmə tədbirləri üzrə təkliflərin işlənilib hazırlanması.

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

Maliyyə uçotu təkcə daxili uçot xidmətləri üçün informasiya və onların əsasında kontrolinqin qurulması mənbəyi kimi çıxış etmir, o, həmçinin özündə kontrolinq konsepsiyasının tətbiq edilməsinin müstəqil sahəsini əks etdirir. Maliyyə kontrolinqinin vəzifələri içərisində aşağıdakıları fərqləndirmək olar (24):

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

Maliyyə menecmentinin və onunla birlikdə maliyyə kontrolinqinin ən vacib vəzifəsi – müəssisənin qeyri-məhdud olaraq istənilən anda pul

vəsaitlərinin ödənilməsi üzrə öz öhdəliklərini yerinə yetirə bilməsi qabiliyyətliliyi kimi başa düşülən likvidliyin təmin edilməsidir. Daimi ödəmə qabiliyyətliliyinin dəstəklənməsi (saxlanması) rentabelliğin verilmiş səviyyəsinə nail olmaqla yanaşı həyata keçirilməlidir.

Likvidliyin dəstəklənməsi maliyyə kontrolinqinin fəaliyyətinin aşağıdakı istiqamətlərini nəzərdə tutur:

- Likvidliyin struktur dəstəklənməsi;
- Likvidliyin cari təmin edilməsi;
- Likvid ehtiyatların dəstəklənməsi;
- Maliyyələşdirmə.

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

Likvidliyin struktur dəstəklənməsi

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

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

Likvidliyin struktur dəstəklənməsi – əsas etibarlı ilə balansla əlaqədar olan uzunmüddətli qlobal planlaşdırmanın ən vacib hissəsidir. Maliyyə

kontrolinqi plan və informasiya alətlərinin köməylə hissəvi planları koordinasiya etməli və lazım olduqda, məsələn, investisiyanın həcmi azaldaraq, əmlakın şəxsi mülkiyyət üçün əldə edilməsi əvəzinə icarə və lizinqdən istifadə edərək, qısa müddətli kapital əvəzinə uzunmüddətli kapital cəlb edərək struktur disbalansını tənzimləməyə çalışmalıdır.

Likvidliyin cari təmin edilməsi

Likvidliyin cari və ya situativ təmin edilməsi müstəsna olaraq maliyyə planına oriyentasiya edir (istiqləmlənir). Buraya bütün ödəniş axınları, xüsusilə maliyyələşdirməyə, investisiyalaşdırmağa və şəxsi kapitalla aid olunan bütün daxilolmalar və ödəmələr aid edilir. Maliyyə kontrolinqi bazis hissəvi planları (təchizat, istehsal, satış və logistika), həmçinin uzunmüddətli investisiya planlarını koordinasiya etməlidir.

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

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

Likvid ehtiyatların dəstəklənməsi

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

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

2.5.2. Maliyyə kontrolinqinin əsas elementləri

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

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

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

Dəqiq planlaşdırma 3-12 aylıq plan dövrünə malik olan qısamüddətli müfəssəl maliyyə planı çərçivəsində yerinə yetirilir. Əgər plan dövrü bir ilə

bərabərdirsə, onda planlaşdırma sürüşən aylıq planlaşdırma kimi həyata keçirilə bilər.

Uzunmüddətli maliyyə planlaşdırması

likvidliyin struktur dəstəklənməsi aləti kimi

Uzunmüddətli maliyyə planlaşdırması özünə, artıq qeyd edildiyi kimi, balans strukturunun və kapitalın əlaqəliliyinin planlaşdırılmasını daxil edir. O, bir illik dövrdən başlayaraq maliyyə icmalını təmin edir, müəssisənin uzunmüddətli struktur müvazinətində olub-olmamasını göstərir. Bu, disbalansın ortaya çıxması zamanı vaxtında qərar qəbul etməyə imkan verir. Uzunmüddətli maliyyə planlaşdırması strateji və operativ hissəvi planlara – dövriyyə, qlobal nəticə və investisiya planlarına əsaslanır.

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

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

1. $\text{şəxsi kapital} / \text{borc kapitalı} \geq 0,5$;

müvafiq olaraq, $\text{şəxsi kapital} / \text{balans məbləği} \geq 0,33$;

2. $\text{şəxsi kapital} / \text{əsas kapital} \geq 0,5$;

3. $\text{uzunmüddətli kapital} / \text{uzunmüddətli əlaqəli əmlak} \geq 1$;

4. $\text{tezreallaşan dövriyyə kapitalı} / \text{qısamüddətli borc kapitalı} \geq 0,5$;

5. $\text{dövriyyə kapitalı} / \text{qısamüddətli borc kapitalı} \geq 1$.

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

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

Balans strukturunun planlaşdırılması müəssisənin maliyyə imkanlarını qiymətləndirməyə və erkən dövrlərdə kreditorların borc kapitalı verməyə potensial olaraq hazır olmalarını müəyyən etməyə imkan verir. Uzunmüddətli maliyyələşdirmənin imkanlarından kifayət qədər istifadə olunmaması zamanı maliyyə kontrolinqi əlavə uzunmüddətli investisiyaların inkişaf etdirilməsinə və planlaşdırılmasına təşəbbüs göstərə bilər. Əgər maliyyələşdirmə imkanları tamamilə tükənmişdirsə, daxili maliyyələşdirmə

hesabına müəssisənin mənfəətliliyinin yaxşılaşması zamanı şəxsi balans kapitalını və/və ya ehtiyat (rezerv) fondlarını artırmaq lazımdır.

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

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

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

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

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

Bu kəmiyyətlər istehsal prosesi ilə əlaqədar olmayan daxilolmalar və ödənişlərlə tamamlanır. Nəticə – ödəniş vəsaitlərinin ümumi cari artıqlığı. Cash flow (Keş Flou - KF) – bilavasitə maliyyə planından əldə edilən, müəssisənin daxili maliyyələşdirilməsi imkanlarının xarakteristikaları, gələcək likvidlik potensialı və kredit cazibədarlığı üçün istifadə edilən ideal və ən informativ kəmiyyətdir.

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

Ödəniş artıqlığının kəmiyyəti aşağıdakı əmsalların hesablanması üçün istifadə edilir:

1) daxili maliyyələşdirmə imkanı

ödənişlərin cari netto artıqlığı (vergi ödənişlərinin və dividend faizlərinin ödənilməsindən sonra) / əsas kapitalla netto investisiyalar;

2) borcun dinamik dərəcəsi

netto-öhdəlik / ödənişin cari netto artıqlığı

Cari likvidliyin təmin edilməsi üçün orta və qısamüddətli maliyyə planlaşdırması

Cari likvidliyin təmin edilməsi üçün uzunmüddətli maliyyə planlaşdırması ödənişlər axınına oriyentasiya edən orta (Rusiya üçün rüblük) və qısamüddətli (həftəlik) maliyyə planlaşdırması ilə tamalanmalıdır. Bu zaman maliyyə kontrolinqi özünün koordinasiya funksiyası çərçivəsində maliyyə planlaşdırmasına qarşı irəli sürülən formal və məzmunlu tələblərə uyğun gələn münasib plan və nəzarət alətlərini təmin etməlidir. Formal tələblər özünə aşağıdakıları daxil edir:

- Plan mövqelərinin məqsədyönlü şəkildə bölünməsi vasitəsilə nail olunan icmallılıq¹;
- Brutto-prinsip, yəni keyfiyyətinə görə müxtəlif, xüsusi müxtəlif ödəniş müddətlərinə malik olan tələb və öhdəliklərin saldosunun (qalığının) çıxarılmasına yol verilməməsi.

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

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

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

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

Sektor 2. *müəssisə üçün cari xarici ödənişlər*. Buraya bilavasitə müəssisənin əsas fəaliyyəti ilə əlaqədar olmayan ödənişlər, məsələn, faiz və dividəntlərin, binanın icarə haqlarının ödənilməsi/qəbul edilməsi daxil edilir.

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

¹ sahəni gözlə qavramaq qabiliyyəti (tərcüməçidən)

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

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

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

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

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

Orta müddətli maliyyə planlaşdırması vaxtında maliyyə vəsaitlərinin eskikliyini (çatışmamasını) və ya artılığını müəyyən etməyə imkan verir. Maliyyə kontrolinqi bu zaman operativ planları dəyişdirmədən, misal üçün maliyyə ehtiyatlarından istifadə edilməsi əsasında defisitliyin ləğv edilməsinin mümkün olub-olmamasını yoxlayır. İllik planlaşdırma çərçivəsində xüsusi ehtiyat planı üzrə nəzərdən keçirilməli olan belə maliyyə ehtiyatlarına aşağıdakılar aid edilə bilər:

- Əvvəlcədən nəzərdə tutulmuş kəmiyyəti keçən likvid vəsaitlər;
- Səfərbər edilmiş əmlak, məsələn, maliyyə aktivlərinin satılmasından daxil olan vəsaitlər;
- Razılaşdırılmış, lakin hələ istifadə edilməmiş kredit xətlərindən istifadə edilməsi;

- Kredit xətlərinin genişləndirilməsi (təminədi struktur likvidliyi şəraitində);
- Şəxsi kapital bazasının qısamüdətli genişləndirilməsi.

Əgər göstərilən vəsaitlər lazımi maliyyə axınıni təmin etmərsə, onda maliyyə kontrolinqi operativ hissəvi planlarına yenidən baxılması təşəbbüsü ilə çıxış etməlidir. Əks situasiya – maliyyə vəsaitlərinin artıqlığı – zamanı maliyyə kontrolinqi vəsaitlərin yerləşdirilməsi üçün müəssisənin ümumi rentabelliyni artıran əlavə imkanlar tapmalıdır.

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

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

2.5.3. Maliyyə kontrolinqinin alətləri

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

- Likvidlik əmsalları:
- Balansların zaman üzrə müqayisəsi, bu zaman mövqələrin dəyişməsi dəyər ifadəsində, səbəblərin aşkar edilməsi ilə birlikdə müqayisə edilir.
- Çox vaxt banklar tərəfindən öz müştərilərinin ödəmə qabiliyyətliyni yoxlamaq üçün istifadə edilən göstəricilər sxemi. Belə göstəricilər sxemi əsasən balansda və mənfəətlər/zərərlər haqqında hesabatda qəbul olunmuş mövqələrə bölünməyə əsaslanır və ilk növbədə zaman dəyişikliklərinin təhlili üzərində mərkəzləşir.

Maliyyə kontrolinqinin geniş yayılmamış bəzi alətlərini qısa şəkildə nəzərdən keçirək.

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

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

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

KT 1 – ödəniş məsrəflərinin ödəndiyi böhran nöqtəsi;

KT 2 – bütün məsrəflərin ödəndiyi böhran nöqtəsi;

KT 3 – mənfəət artımını təmin edən böhran nöqtəsi.

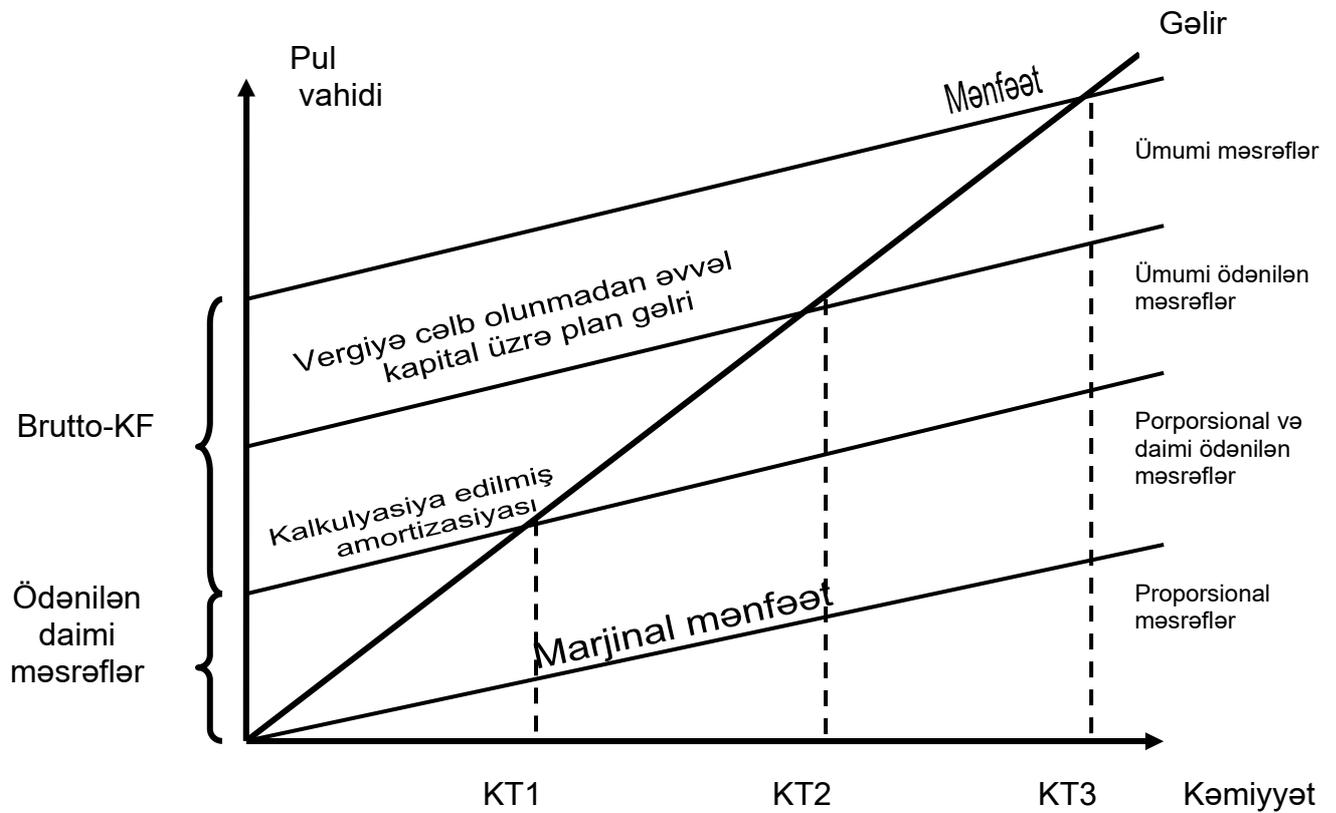
İşlək kapitalın təhlili (Working Capital)

Working Capital = dövriyyə kapitalının dəyəri -
 - qısamüddətli borc kapitalı

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

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

Quick Ratio = likvid vəsaitlər / qısamüddətli öhdəliklər,

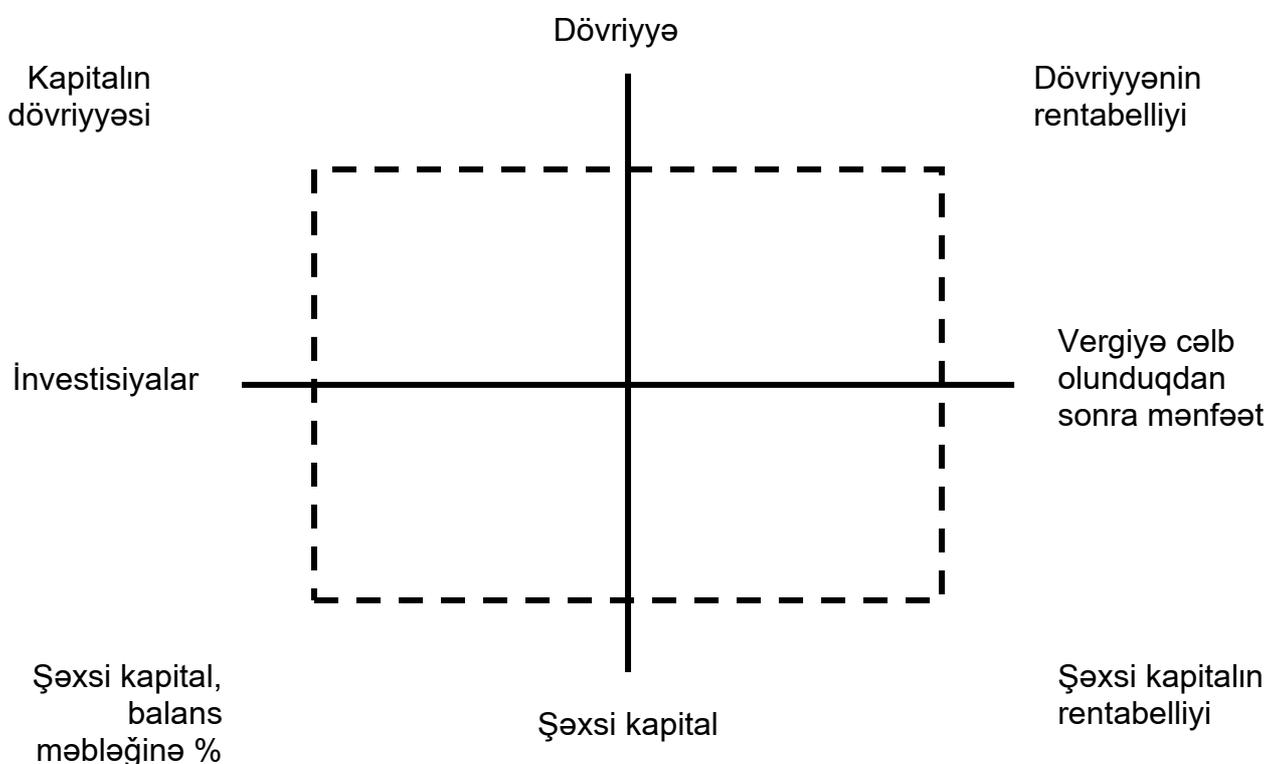


Şəkil 2.3. Ödəniş axınlarının köməyiylə zərərsizliyin təhlil edilməsi qrafiki

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

Maliyyə torunun əsas üstünlüyü – ən vacib məqsədli münasibətlərin vizuallaşdırılmasıdır.

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



Şəkil 2.4. Maliyyə «toru»

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

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

2.6. Investisiyaların kontrolinqi

2.6.1. Kontrolinqin vəzifələri

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

- Müəssisənin strateji və operativ planlarına uyğun olaraq investisiya fəaliyyətinin planlaşdırılması və koordinasiyası
- İnvestisiyanın realizasiyası (proekt kontrolinq)
- İnvestisiyanın realizasiyasına nəzarət. Yeni hesbalaşmalara və investisiya proyektinin büdcəsinə nəzarət

İnvestisiya kontrolinqinin vəzifələrinə həmçinin yeni investisiya proyektlərinin hazırlanması və realizasiyasının stumullaşdırılması da daxildir.

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

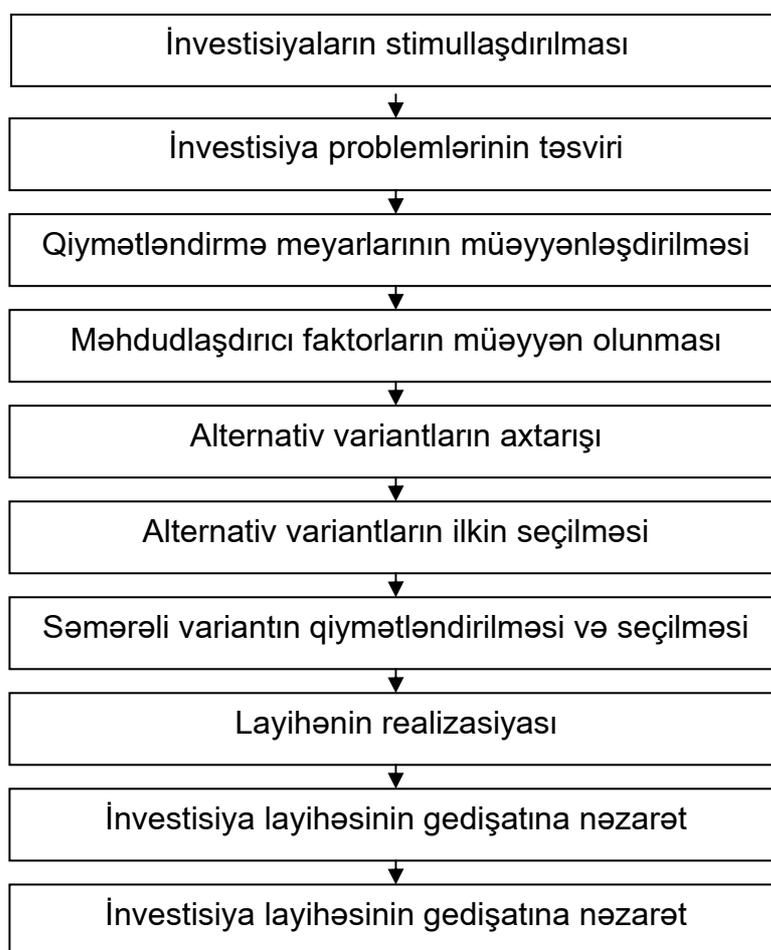
İnvestisiya kontrolinqinin əsas məqsədlərindən biri də yeni müəssisənin əldə olunmasında öncə hazırlıq mərhələsinin həyata keçirilməsidir. Belə ki, potensial namizədlərin seçilməsi, onun səviyyəsi və mümkün qiyməti müəyyən olunur. Bu fəaliyyəti həyata keçirmək üçün müvafiq metodlar həyata keçirilməlidir.

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

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

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

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



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

İnvestisiya kontrolinqin vəzifələri yuxarıdakı sxem əsasında qruplaşdırıla bilər.

2.6.2. Kontrolinqin alətləri

İnvestisiya layihələrinin sistemli planlaşdırılması və onun üzərində nəzarətin olması vacibdir. İlk növbədə investisiya hesablamalarının və riskin

qiymətləndirilməsi, normalaşdırılması və nəzarət metodlarının işlənilib hazırlanması vacibdir.

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

- Statik metodlar
- Dinamik metodlar
- Funksional dəyər analizi

İnvestisiya hesablamalarının statik metodu:

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

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

Bir neçə layihənin nəticələrinin müqayisəsi zamanı vaxt vahidi ərzində ən böyük gəlir gətirən layihə qəbul olunur. Bu zaman ya layihənin realizasiyasından əldə olunan gəlir və xərclərin fərqi, ya da ki, marjinal gəlirin həcmi (gəlir və dəyişkən xərclərin fərqi) əsas götürülür.

Maşın/saat dəyərinin hesablanması.

İki müqayisə olunan investisiya layihəsinin bir maşın/saat dəyəri müqayisə olunur. Əvvəlcə investisiya layihəsinin dəyəri müəyyən olunur – avadanlığın alınması, quraşdırılması, heyətin təlimatlandırılması və s. Kalkulyasiya faiz dərəcəsi, avadanlığın istifadə və sislənmə müddəti və

gələcəkdə yüklənmə dərəcəsi nəzərə alınır. Bu göstəricilər əsasında hər layihənin maşın/saat dəyəri təyin olunur və ən az dəyəri olan qəbul olunur.

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

Statik rentabellik = orta mənfəət/bağlı kapitalın orta böyüklüyü

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

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

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

Dövr müddəti = istifadə olunan kapital/qayıdan kapitalın orta məbləği

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

İnvestisiya hesablamalarının dinamik metodları:

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

Əsas dinamik metodlara aşağıdakıları aid etmək olar:

- Göstərilmiş gəlirin artırılması metodu
- Daxili gəlirlilik norması
- Annuitet metodu
- Dinamik geri ödəmə müddəti

Göstərilmiş gəlirin artırılması metodu

Bu metoda görə layihənin bütün istifadə müddəti ərzində daxil olan gəlirlər və edilən ödəmələrin cəmi (ayrılıqda hərəsinin cəmi) başlanğıc zamana gətirilir, yəni diskont etdirilir. Hər dövr üçün daxilolmalarla (K_e) ödəmələrin (K_a) fərqi hesablanır ki, bu da vəsaitlərin geri qayıtması (R) adlanır. İlkən anna gətirilən vəsaitlərin cəmindən (R) investisiya kapitalının həcmi çıxılmaqla C_0 sıfırdan böyük və ya bərabədirsə, onda investisiya effektiv hesab olunur:

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

C_0 – investisiyanın ilkin dəyəri

K_e və K_a – uyğun olaraq daxilolmalar və ödəmələr

N – investisiya layihəsinin realizə olunma müddəti

Diskont vuruğu q aşağıdakı kimi hesablanır:

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

Daxili gəlirlilik metodları

İnvestisiyanın effektivliyinin ölçü meyarı daxili gəlirlilik norması hesab olunur. Bu zaman elə faiz dərəcəsi qəbul olunur ki, bu zaman diskont olunmuş ödəmələr sıfıra bərabər olsun.

Daxili gəlirlilik normasının nəticə formulunu aşağıdakı kimi ifadə etmək olar:

$$E_0 = -C_0 + \sum_{t=1}^n (K_{e_1} - K_{a_1}) x \frac{1}{(1+r)^t} = 0$$

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

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

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

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

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

Dinamik geri ödəmə müddəti. Investisiyanın fəaliyyətdə olduğu müddətdə əldə olunan gəlir ilk növbədə investisiya ödəmələrini qarşılamağa sərf olunur. Investisiya məbləğinin orta illik daxilolmalara nisbəti investisiyanın geri ödəmə müddətini göstərir. Investisiya prosesi dinamikada nəzərdən keçirəndə müxtəlif dövrlərdə kapital axınını ilkin dövrə uyğunlaşdırmaq lazım gəlir, yəni diskont etdirmək. Kapital axının diskont etdirilərək hesablanan geri ödəmə müddəti dinamik ödəmə müddəti adlanır. Dinamik geri ödəmə müddəti az olduqca investisiya kapitalının geri ödənməmə riski bir o qədər aşağı olur. Həm statik, həm də dinamik geri ödəmə müddəti alternativ variantların risklilik dərəcəsini ifadə edir.

Funksional dəyər analizi

Statik və dinamik metodların ümumi mənfi cəhəti ondan ibarətdir ki, onlar yalnız monetar baxımdan araşdırma aparırlar. Çox zaman investisiya layihəsinin monetar müqayisəsini aparmaq mümkün olmur. Bu zaman investisiya kontrolinqi funksional dəyər analizinə istifadə edə bilər. Bu metod müqayisə olunan investisiya layihələrinin texniki xüsusiyyətlərinin

subyektiv qiymətləndirilməsinə əsaslanır ki, bu da yalnız nəticəyə gətirib çıxara bilər. Bu metodun ümumi alqoritmi aşağıdakı kimidir:

- Məqsədlər sisteminin qurulması
- Məqsədlərin əmsallar vasitəsilə ölçülməsi
- Funksiyalar sisteminin yaradılması
- Funksiyaların realizə olunma alternativlərinin müəyyən olunması və qiymətləndirilməsi
- Məqsədlərin dəyərlilik matrisində faydalılığın hesablanması və ardıcılığın müəyyən olunması
- Alınmış ardıcılığın mühüm əmsalların dəyişməsinə reaksiyasını analiz etmək
- Nəticənin qiymətləndirilməsi

2.7. İnnovasiya proseslərinin kontrolinqi

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

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

Müəssisədə innovasiyalara ayrı-ayrı layihələr kimi baxmaq olar. Çünki onlarda layihəyə xas olan bütün əlamətlər mövcuddur.

- İnnovasiyalar yeniliklə və qeyri stabilliklə bağlıdır, yəni qeyri müəyyənliliklə.

- İnnovasiyalara komplekslilik və zəif strukturlaşma xasdır

- Yuxarıda sadalanan risklər innovasiyalara xasdır

- İnnovasiyaların aydın məqsədi, dəqiq mündəricatı vardır, onlar zaman etibarlı ilə realizasiyasında məhdudiyyətlər var və onlar dəyişikliklərə yönəlmişdirlər

- Bütün layihələrdə olduğu kimi innovasiya büdcəsi məhduddur.

- İnnovasiya prosesinin müxtəlif məqsəd və vəzifələrini mərhələlərə bölmək olar.

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

Layihələrin idarə olunmasının təşkilati formaları

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

Şirkətin idarə etmə strukturuna müxtəlif layihə qruplarının yerləşdirilməsi mümkündür.

Funksional koordinasiya strukturlarında layihənin rəhbəri və onun işçiləri köməkçi-koordinəedici rol oynayırlar. Layihə rəhbəri funksional

bölmələr arasında əlaqə yaradır və layihə üzrə işləri kordinə edir, bununla da o, layihənin realizasiyası üzrə rəhbərin köməkçisi funksiyasını yerinə yetirir. Rəhbərin hakimiyyətinin əsasını onun peşəkarlığı və şəxsi keyfiyyətləri təşkil edir. Belə sxemdə gələcəkdə baş verəcək xərc və gəlirlərə görə ancaq rəhbər məsuliyyət daşıyır. Funksional bölmə rəhbərlərini ayrılmış büdcə daxilində ancaq rəhbər məsuliyyət daşıyır. Funksional bölmə rəhbərlərini ayırmaq büdcə daxilində ancaq «öz» işlərinin yerinə yetirilməsi maraqlandırır. Sırf proekt idarəetməsi zamanı material, maliyyə və insan resurslarının cəmləşdiyi bir və ya bir neçə qrupp formalaşır. Layihənin konkret məsələlərini (layihələşdirmə və malın işlənilməsi, istehsalat, maliyyənin idarə olunması, təminatçılarla münasibətlərin qurulması) yerinə yetirən xətti funksional təşkilat yaranır.

Matris strukturlarında layihə rəhbərləri ilə münasibətdə olurlar. Funksional bölmələrin işçiləri arasından seçilmiş heyətlə müvəqqəti layihə qrupları yaratmaq olar. Funksional bölmənin rəhbəri layihə qrupuna daxil olmuş işçilərin xətti rəhbəri qalaraq onların hazırlanmasına, peşəkarlığının artmasına, əməyinin ödənişinə, informasiya təminatına cavabdehdir. Layihə rəhbəri layihə üzrə işlərin tərkibi və görülmə müddətini müəyyən edir, layihənin texniki və maliyyə təhlükəsizliyini kordinə edir. Funksional rəhbər qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatma metodlarına məsuliyyət daşıyır. Artıq qeyd olunduğu kimi yeni mal və texnologiyaların yaradılması ilə bağlı layihə işləri kifayət qədər böyük risk və qeyri müəyyənliklə bağlıdır. Layihə nə qədər həcmli və bahalı olarsa, onun realizə olunma müddətinə, idarəetmə sistemində də qoyulan tələblər də bir o qədər şərtləşir. Belə ki, müasir menecmentin bütün komponentlərini özündə birləşdirən və dinamik bazar şəraitində idarəetmə sistemində cavab verən idarəetmə konsepsiyası təşkil olunmalıdır. Belə konsepsiya kimi layihə kontrolinqindən istifadə etmək təklif olunur.

Layihə kontrolinqi

Layihə kontrolinqin əsas vəzifəsi layihənin realizasiyasına, effektiv idarəetmə və onun informasiya təminatına nəzarət etməkdən ibarətdir. Təbii ki, nəzarət və idarəetmədən əvvəl layihənin realizasiya planını yaratmaq lazımdır. Layihə planlaşdırmanın əsas məqsədi layihə ölçülərinin (parametrlərinin) yaradılmasıdır: tədbirlər, müddətlər, həcm (insan və material resursları), xərclər.

Planlaşdırma və kontrolinq zamanı funksiyaların bölüşdürülməsi şəkil 1-də göstərilmişdir. Kontrolinq şöbəsi innovasiya layihəsinin realizasiya planını tərtib etmir, bu layihə rəhbərinin funksiyasıdır. Lakin planlaşdırmanın metodika və alətləri layihə qruplarına kontrolinq funksiyasıdır. Lakin planlaşdırmanın metodika və alətləri layihə qruplarına kontrolinq bölməsinin mütəxəssisləri tərəfindən (kontrollerlər) təqdim olunmalıdır.

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

Şəkil 2.6

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

Layihə qruplarında fəaliyyət göstərən kontrollerlərin funksiyalarına yerinə yetirilən vəzifələrin uçotu, istifadə olunan vəsaitlər və müddətin plan göstəricilərinin və faktiki göstəriciləri fiksasiyası, həm də aralıq kalkulyasiyası daxildir. Uçot və onun əsasında aparılan hesablamaların bazasında layihə rəhbərinə analitik hesabat təqdim edir. Bu hesabatda plandan aşkar olunmuş kənarlaşmalar, onların səbəbləri və aradan qaldırılma yolları göstərilir. Layihənin realizasiyasına nəzarətin və

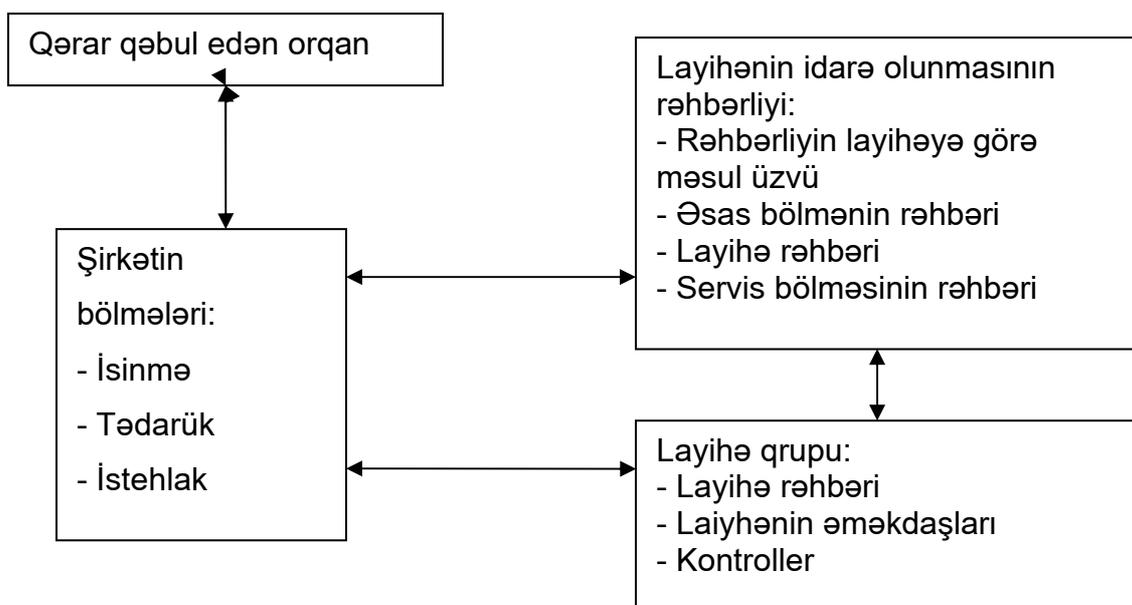
hesabatların təqdim olunma tezliyi bir sıra faktorlardan asılıdır: layihənin dəyəri, risk səviyyəsi, rəqabət və s. çox zaman 1-2 il müddətinə olan layihələrə aşağıdakı ardıcılıq qəbul olunur.

- Cari nəzarət ayda bir dəfə
- Şirkət rəhbərliyi qarşısında aralıq hesabat kvartalda bir dəfə
- Layihə qrupuna kontrollerin məlumatı iki ayda bir dəfə

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

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

Layihənin realizasiyası üçün kontrollerlərin cəlb olunması xərclərin artmasına səbəb olur. Lakin təcrübə göstərir ki, kontrollerlərin xidmətlərindən istifadə plan göstəricilərindən kənarlaşmanı orta hesabla 50 %-ə qədər azaltmağa imkan verir.



Şəkil 2.8. İnnovasiya layihəsinin idarə olunmasının təşkili sxemi

FƏSİL 3. KONTROLINQIN ƏSAS ASPEKTLƏRİ

3.1. Biznes strukturunun formalaşdırılması

İnkişaf edən və fəaliyyət göstərən firmanın təcrübəsi göstərir ki, müasir şəraitdə daima işin məhsuldarlığı yüksək dərəcədə müştərilərin istəyindən asılıdırsa, digər tərəfdən bu təşkilatın özündən asılıdır. Bu iki tələbatı birləşdirmək heç də sadə deyildir. İdarəetmənin təşkilatı strukturunun qurulması maddi həm müştərilərə, həm də müəssisənin özünə xeyirdir. Əgər bu yaxındakı 1-ci yerdə məhsulların istehsalı dururdusa, demək bu pozisiyanı müştərilər tutur: hal-hazırkı vaxtda yeni məhsul adı altında müştəri yığmaq məqsədi üçün deyildir. Əsas məqsəd məhsulu müştərilərin istədiklərinə uyğun təkmilləşdirmək lazımdır.

Bu gün artıq müəssisənin fəaliyyəti haqqında məlumat lazımı qədər deyildi. Müəssisənin perspektiv baxımından effektiv idarə etmə üçün müxtəlif isyiqamətlərdə və müxtəlif fəaliyyət növlərinə aid qərar çıxartmağa imkan verən məlumatlar lazımdır: bazar, məhsul, müştərilər, müəssisənin alt bölmələri və s. Bundan başqa müəssisənin uzunmüddətli yaşaması

üçün müəssisənin müvəffəqiyyətli fəaliyyət göstəriciləri haqqında lazımı dəyişikliklər lazımdır. Böyük kriteriyalar oriyentasuya, balansın həcmi, dövriyyədən gəlir, məhsulların nomenklatur səviyyəsi, istehsal gücü və s. biznesin bütün istiqamətlərində rentabellik və likvidlik göstəriciləri ilə orientasiya edilmiş təfəkkürlə əvəz edilməlidir.

Təfəkkürdə dəyişiklik özünü müəssisənin daxili idarəetmə strukturunda özünü əks etdirməlidir.

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

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

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

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

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

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

Müəssisə biznesin təklif edilən təşkilat strukturunu qurmaq və onu idarə etmək üçün etibarlı hesab sistemi hazırlanmalıdır. Ancaq dəqiq və düzgün hesablama aşkar etməyə imkan verir.

- Müəssisələrin məhsulu və xidmətinə qiyməti nə qədər olacaq;
- Nə qədər ehtiyat xərclənmişdir;
- Nəticədə nə əldə edildi.

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

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

3.2. Kontrolinq sistemində planlaşdırma və büdcələşdirmə

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

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

Qısaca planlaşdırmanın mahiyyəti üzərində dayanaq.

Başlanğıcda, məlum olduğu kimi müəssisənin məqsədini, tapşırıqlarını, strategiyalarını və onun biznes sferasında məqsədlərini işləyib hazırlamaq üçün strateji planlaşdırma gedir. Bu proses zamanı strateji planlaşdırma operativ planlaşdırma üçün çərçivə (ramka) hazırlayır.

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

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

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

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

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

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

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

Büdcə, məlum olduğu kimi özünü natural və pul forması vahidində ifadə edil-miş plan kimi göstərir. Büdcə müəssisənin gəlirlərini, xərclərini və likvidliyini idarə etmək üçün alət rolunu oynayır. Demək olar ki, büdcə - idarəetmə və fəaliyyət tələb edən operativ planlaşdırmanın iqtisadi göstəricilərlə ifadə olunmuş nəticə-sidir. Büdcə planlaşdırmanın kölgəsidir, harada planlaşdırma, orada büdcə var.

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

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

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

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

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

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

Aşağıda planlaşdırma səviyyəsinə görə büdcənin müxtəlif növlərinin nümunələri göstərilmişdir.

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

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

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

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

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

Variant 1 özünü minimal məqsəd kimi təqdim edir və əldə edilən resursların maksimal ----- tələb edir. Variant 2 – ehtiyatların orta azalması

ilə maksimum məqsədə çatılmasını nəzərdə tutur. Variant 3. Resursların strukturlaşdırılması yolu ilə maksimum məqsədləri ayırır edir.

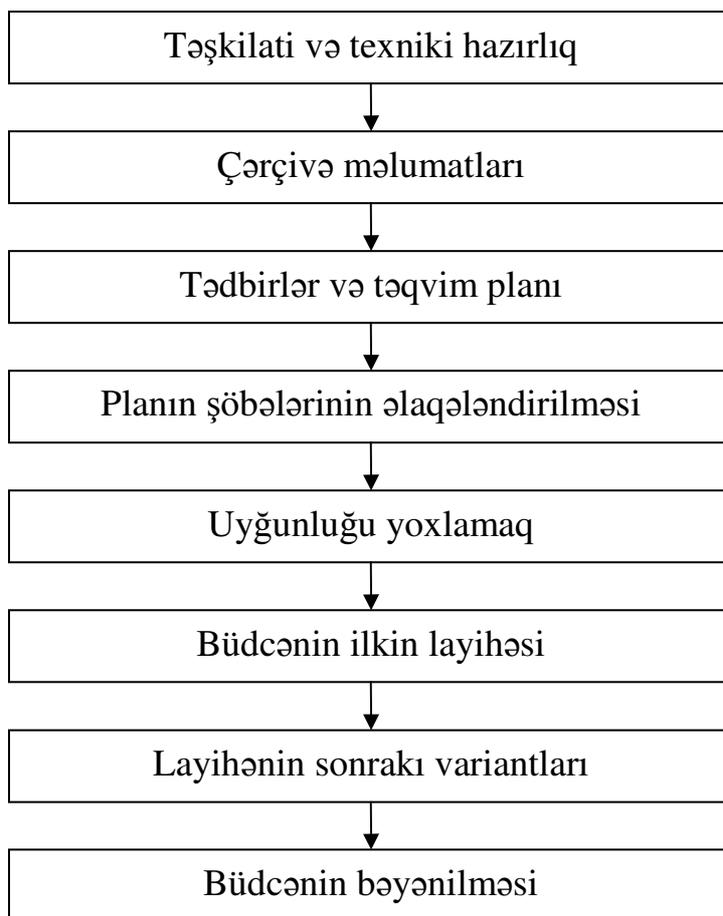
Müəssisənin rəhbərliyi büdcəni bəyəndikdən sonra, büdcə qüvvədə olur. Tələb edilən tədbirlərin öz vaxtında yerinə yetirilməsi üçün (keçirilməsi üçün) büdcə mütləq təsərrüfat ilinin başlanğıcında qəbul edilməlidir. Büdcənin bütün müvəqqəti dövrlərdə gücü var. Məlumatların, parametrlərin və ya məqsədlərin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

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

Planlaşdırma prosesi müəssisənin rəhbərliyinin hazırlanıb başa çatmış büdcənin təqdimatı ilə qurtarır.

Nəzarətçinin rolu müəssisənin konkret xüsusiyyətlərindən asılıdır. Onun funksiyaları çoxşaxəlidir.:

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



Şək. 3.1. Planlaşdırmanın ardıcılığı

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

Nəzarətçinin nəzər nöqtəsi ilə büdcə aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir:

1. Büdcə gərgin, lakin əl çatılası olmalıdır. Ancaq balanslaşdırma büdcəyə riayəti motivləşdirir.

2. Fəaliyyət göstərmə hüququ ancaq həqiqi büdcəyə malikdir. kölgəli və zədəli büdcə yol verilən deyil. Bir neçə büdcə olduqda heç biri düzgün sayılmır.

3. Büdcə natural və pul vahidlərində ümumiləşdirilmiş plandır.

4. Bütçəyə cavabdeh şəxs mütləq onun hazırlanmasında iştirak etməlidir, ona görə ki, bütün cavabdehliyi ilə bütçənin yaradılmasına münasibət göstərsin.

5. Hesab etibarlı ilə bütçə özünəməxsus yazılı instruksiyadır. O, planlaşdırılan və faktiki məlumatların düzgünlüyünü tələb edir.

6. Bütçə, bütçə dövründə dəyişilməz qalır.

3.3. Müəssisənin fəaliyyətinin göstəriciləri sistemi və onun şöbələri

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

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

Ayrı-ayrı göstəricilərin, məlumatlarının məhdudluğu üzündən, nəinki situasiyanı xarakterizə etmək və qiymətləndirmək, onların əmələqəlmə səbəblərini də aşkara çıxaran, sistem göstəricilərinin istifadəsi meydana çıxır (həmçinin təsiredici amillərin struktur-məntiqi təhlilini aparan). Göstərici sistemi özünü özünəməxsus göstərici ilə qarşılıqlı əlaqəli iyerarxik strukturunu təqdim edir.

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

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

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

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

Məntiqi-deduktiv sistemin göstəriciləri planlaşdırmanın, nəzarətin və necə müəssisəni, eləcə də onun planlaşdırma prosesinin fazalarından asılı olan hissələrinin mahiyyət etibarlı ilə idarə edilməsi üçün qəbul edilən və universal göstəricilər sayılırlar. Kifayət qədər geniş yayılmış məntiqi-deduktiv sistemlər: Du Pont, Pyramid Structure of Ratios, ZVEI, RL sistem göstəriciləri (22).

təkadlı amerikan kompaniyaları üçün işlənib hazırlanmışdır. Onda mərkəzi göstərici – investisiya kapitalının rentabelliği (Return On Investment – ROI)

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

burada G - əldə edilən /planlaşdırılan gəlir;

U - əldə edilən /planlaşdırılan dövriyyə;

K- istifadə edilən/ istifadə üçün planlaşdırılan kapital

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

ROI göstəriciləri üçün kritik qeydlər sırası mövcuddur:

- Sistem bütün göstəricilərinə yanaşma, hansısa komponentin göstəricilərdə dəyişikliyin baş verməsinə icazə vermir;
- Aşağıqaydalı (sıralı) optimumun global optimumla ziddiyyət təhlükəsi mövcuddur;

- ROI modeli çərçivəsində nəzərə alınmayan xarakteristikalar sırası situasiyanı qiymətləndirmək üçün həlledici əhəmiyyətə malik ola bilərlər, məsələn müəssisənin qeyri-material potensialı.

Bu deyilənlərə baxmayaraq, kontrollinqin alətlər sırasında özünəməxsus yer tutdu, hansı ki, əsasən onun praktikada qəbulunun sadəliyi ilə izah olunur.

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

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

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

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

- 1) Rentabellik göstəriciləri;
- 2) Dövriyyə və gəlir göstəriciləri;
- 3) Kapitalın strukturunun göstəriciləri;
- 4) Kapitalı əlaqələndirən göstəricilər.

ZVEI sistemi bir neçə müəssisənin inkişaf potensialının aşkara çıxarılması zamanı istifadə olunur. Sistemi göstəricilərin daha yuxarı üsulla daimi formalaşdırılması və səbəbinin təhlili üçün əks istiqamətdə də istifadə edilə bilər.

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

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

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

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

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

- Ödəmələr patoku-borc kapitalına;
- Təmiz gəlir-bütün kapitala;
- Borc kapitalı-bütün kapitala;
- Working Capital -bütün kapitala;
- Dövriyyə kapitalı- qısamüddətli borc kapitalına;
- Qısamüddətli borc kapitalını çıxmaq etibarını ilə yaxın vaxtlarda istifadə edilən pul vəsaiti-amortizasiyasız istehsal xərclərinə.

Əsas əhəmiyyət 1-ci əmsala aid edilir.

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

- Ödəmələr patoku-borc kapitalına;
- Dövriyyə kapitalı- qısamüddətli dövriyyə kapitalına;
- Qısamüddətli borc kapitalını çıxmaqla yaxın vaxtlarda istifadə edilən pul vəsaiti-amortizasiya hesabı aparılmamış istehsal xərclərinə;
- Anbardakı orta ehtiyatlara-365-dəfə çoxaldılmış material xərclərinə;
- Alınmış kreditlərin orta həcmi-365-dəfə çoxaldılmış əldə edilən əmtəələrin həcminə;
- Borc kapitalına-bütün kapitala.

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

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

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

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

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

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

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

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

Ödəmələr patoku = ödəmələr patoku + pozisiyanın dəyişməsi,
(son nəticəyə münasibətdə neytral müşayiət edilən daxilolmalar), -
- pozisiyanın dəyişməsi, (son nəticəyə münasibətdə neytral olan ödəmələr).

Beləliklə, təsdiq etmək olar ki, yuxarıda göstərilmiş əmsalın köməyi ilə əldə edilmiş ödəmələr patokunun kəmiyyəti, dövriyyə ilə şərtləşdirilmiş halda likvid vəsaitlərin hərəkətini təqdim etməni ancaq təxmini əldə etməyə imkan verir.

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

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

$\ddot{O}P_2 = \ddot{O}P_1 +$ uzunmüddətli ehtiyat fondlarının çoxaldılması - uzunmüddətli ehtiyat fondlarının azaldılması;

$\ddot{O}P_3 = \ddot{O}P_2 +$ qeyri-istehsal xərclər - qeyri-istehsal gəlirlər;

$\ddot{O}P_4 = \ddot{O}P_3 -$ ödənilmiş mənfəət

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

$\ddot{O}P$ kəmiyyət etibarlı ilə (ancaq gələcək gəlirlərin girovu kimi yeni investisiyalara) müəssisənin investisiya gücünə nəzəət edir.

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

3.4. İdarəetmə hesabı sistemi

Mühasibat uçotunun tipik sistemi xarici hesablarda hər şeydən əvvəl orientasiya edilmişdi, lakin idarəetmə uçotu sistemi müəssisənin daxili məsələlərinin həlli üçün nəzərdə tutulmuşdur və onun "Nou-hau"sudur. Paralel informasiya sistemləri bir qayda olaraq rentabelli olmur və təkrar hesabda edilən çəşmələr üzündən həmişə informasiyalı olmur və buna görə də inteqrasiya edilmiş uçot sisteminə tələbat yaranır.

Mənecmentdə uçot özünü idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün kompaniyanın rentabelliyyətinə lazımı informasiyaların ümümləşdirilməsi, qeydiyyatı və yigimi kimi göstərir. Qərb mühasiblərinin qiymətləndirmələrinə görə ancaq idarəetmə uçotunun qurulması və aparılmasına ehtiyat və vaxtların 90%-i sərf olunur, o zaman ənənəvi maliyyə uçotuna ancaq qalan hissəsi gedir.

İdarəetmək üçün biznesin müxtəlif komponentlərini nəzarət etmək lazımdır: əmək, qiymətləndirmə, rentabellik, məsuliyyətin bölüşdürülməsi və s. İdarəetmə uçuotu tendensiyası biznesin hər tərəfini tutur.

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

Üfuqi inteqrasiya uçuot bloklarında məlumatların müqayisə edilməsini nəzərdə tutur.

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

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

3.4.1. Müəssisə fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi uçuotu sisteminin seçilməsi

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

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

Uçotun işlənilməsi hazırlanması reqlamenti aşağıdakıları nəzərdə tutur:

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

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

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

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

İri miqyaslı idarəetmə uçotuna keçid nəinki müəssisə səviyyəsində uçot məqsədi ilə həmçinin kontrollingin sistemləri çərçivələrində ayrı-ayrı funksional və struktur şöbələr səviyyəsində uçotu nəzərdə tutur.

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

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

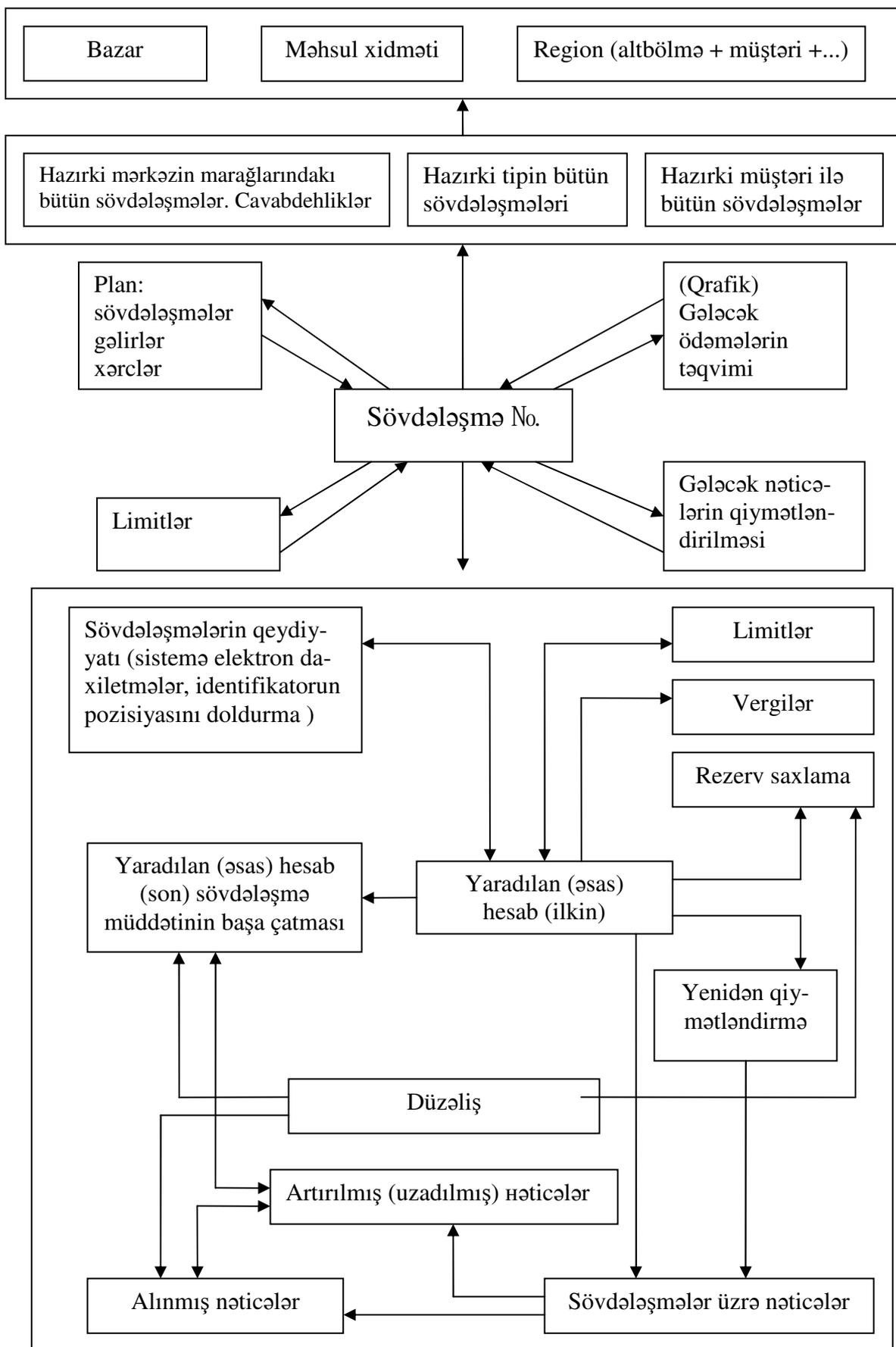
2. Göstəriciləri təşkil edən hesablama metodlarının təsbit edilməsi. Ayrı-ayrılıqda mənfəəti qiymətləndirərkən, birbaşa və ya dolayı xərclərdə məsrəfə yanaşmanın müxtəlif sxemləri istifadə oluna bilər.

3. Göstəricilərin müvəqqəti anda hesablanması təyini.

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

Göstəricilər sisteminin formalaşdırılması prinsipi, həmçinin belə sistemlərin konkret seçiminin nəticələri, reqlamentləşdirilmiş daxili normativ sənədlər, uçot məlumatlarının strukturlaşdırılmasını təyin edir. Əlaqələndirilmişlərin çoxtərəfli analizi və mövcudluğu, lakin müxtəlif göstəricilər istifadəçilərin reqlamentləşdiril-məmiş sorğularında operativ qurulmağa imkan idarəetmə uçotunun çoxaspektli sisteminə zərurəti təyin edir.

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

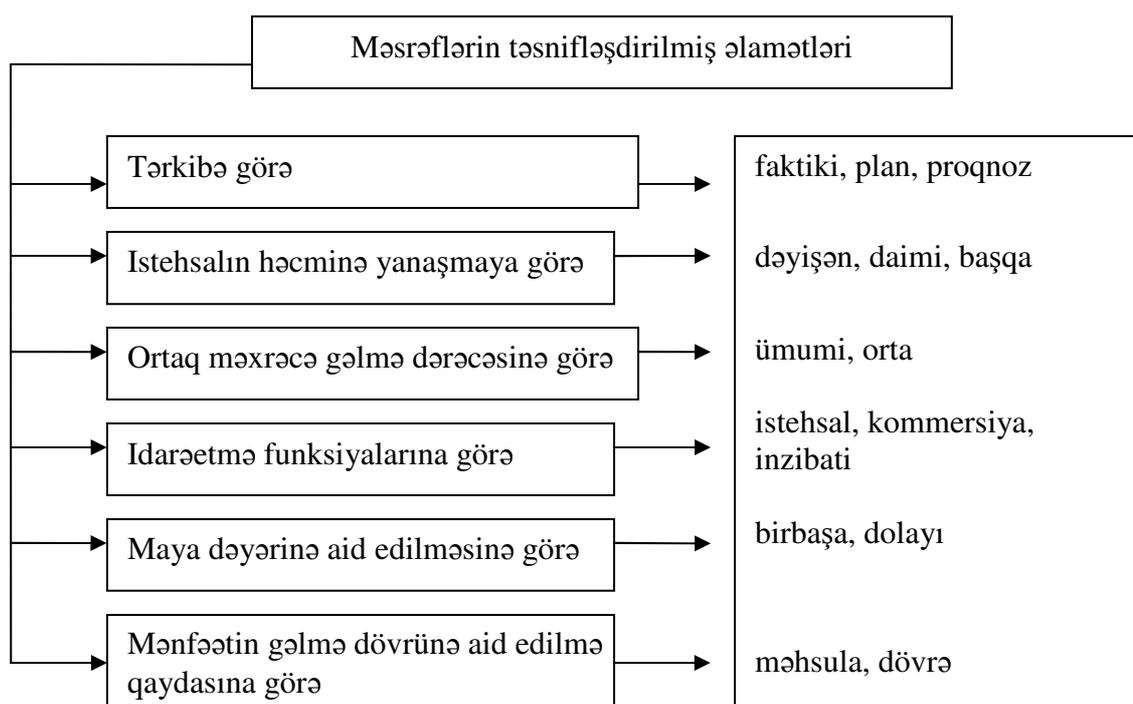


Şəkil 3.2. İdarəetmə uçotu sistemində sövdələşmə

3.4.2. Uçotun strukturlaşdırılması

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

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



Şəkil 3.3. İdarəetmə uçotu üçün əsas təsnifləşdirici əlamətlər

İdarəetmə uçotunun strukturlaşdırılması öz bölmələrini aşağıdakılarda nəzərdə tutur:

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

- müxtəlif xərclər.

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

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

3.4.3. Məlumatların və metaməlumatların strukturlaşdırılması

Təhlil məlumatlarla iş üçün bütün böyük məhsulluğu informasiya yığını (İ.Y.) konsepsiyası – Data Warehouse-əldə edir. Onun əsas xüsusiyyətləri idarəetmə təhlilində istifadə üçün bir neçə predmet haqqında razılıqlı, yeganə və rahat formada məlumatlar kimi nəzərdə tutulan predmet sahəsində

- İntegrasiya olmaq, məlumatların ümumi və yeganə firmadaxili məlumat saxlanma yerində saxlamağa razılıq;
- Məlumatların informasiya saxlanma yerinə daxil edildikdən sonra dəyişməzlik və ancaq oxu rejimində istifadə (giriş);
- Xronologiyayı və uzun dövr ərzində mövcud strukturu dəstəkləmək.

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

İnformasiyanın təqdim edilməsinin analitik mexanizmi burma-əksburma prosedurasından istifadə edən hər bir aspekt kəsiklərdə (hissələrdə) təfsilatına kimi verilməlidir. Bir sözlə informasiya saxlanılan yerdə informasiyanın təqdim edilməsinin hər bir müəyyən edilmiş aspekti qabaqcadan formalaşdırılmış ierarxik təfsilatına kimi verilməsi mümkün olmalıdır. Məsələn müvəqqəti dövrdəki aspektlərdəki biznesin parametrləri illərlə, kvartallarla, aylarla, 10 günlərlə təqdim edilə bilər. Təşkilatın strukturuna gəldikdə isə regionlarla, filiiallarla, idarələrlə, şöbələrlə, sexlərlə təqdim edilə bilər. İnformasiyanın bu cür təqdim edilməsi üçün metaməlumatlardan istifadə edərək onun qabaqcadan strukturlaşdırılmasını təqdim etmək lazımdır. İnformasiya saxlanma yerinin formalaşdırılmasına aid suallar və metaməlumatların istifadə edilməsinə (4.25) –də daha ətraflı açıqlanmışdır.

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

- Məlumatların strukturlaşdırılması
- Onların lazımı yerə, lazımı vaxtda və lazımı ölçüdə çatdırılması
- Reqlament və operativ alətlərin imkanları çərçivəsində irimiqyaslı təhlil aparmaq üçün informasiya sahəsinin formalaşdırılması.

3.5. Kontrollinq sistemində kənarçıxmaların təhlili

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

Büdcələşdirmə nəticəsində natural, dəyər və həmçinin keyfiyyət və müddət göstəricilərdə ifadə edilən müəssisə fəaliyyətinin keyfiyyət parametrləri kimi çıxış edən nəzarət edilən kəmiyyətlərin plan qiyməti

qurulur. Kənarçıxmanın və onun aşkar edilməsinə çəkilən xərclərin aradan qaldırılmasından alınan faydanın qarşılıqlı münasibəti ilə təyin edilən, nəzarət olunan kəmiyyətlərin həcmnin kənarçıxmanı aşkar edilməsi məqsədilə və onun təhlili üçün iqtisadi məqsədəuyğunluq qurulur. ABC – analizi əsasında aşkar edilmiş daha əhəmiyyətli kəmiyyətlər üçün hissə-hissə nəzarət də mövcuddur.

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

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

3.5.1.Kənarçıxmaların aşkar edilməsi

Plan və Faktiki kəmiyyətlərdən kənarçıxmalar büdcədə nəzərdə tutulmuş bütün parametrlərlə çıxə bilər.

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

Kənarçıxmaların aşağıdakı növləri fərqləndirilir:

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

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

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

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

Kumulyativ kənaracıxma. Hesablanmış artan yekunun həcmi (miqdarı) və on-ların kənaracıxması keçmiş dövrə çatma səviyyəsini qiymətləndirməyi imkan verir. Müəssisənin fəaliyyətinin parametrlərinin ayrı-ayrı dövrlərdə tərəddüdü qısa vaxt ərzində xeyli kənaracıxmalara gətirib çıxara bilər. Kumulyasiya təsadüfə kənara-cıxmaları kompensasiya etməyə və onları daha dəqiq üzə çıxarmağa imkan verir.

Müəyyən vaxt ərzində kənaracıxma. Kontrollinq üçün tipik olaraq plan-faktın müqayisəsidir. Kənaracıxma büdcə və faktiki realizə edilmiş nəzarət parametrlərinin əhəmiyyəti ilə müqayisəsi əsasında təyin edilir. Analitik məqsədlər üçün faktiki realizə edilmiş plan dövrünün rolu ilə mövcud keçən

dövrün faktlarını müqayisəsi marağ doğura bilər (keçmiş ay, il). Kənaracıxmanın hesablanmasına bu cür yanaşma neqativ plan kəmiyyətlərinin, faktiki kəmiyyətlərdən kənara çıxması zamanı vacibdir.

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

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

3.5.2. Kənaracıxmaların qiymətləndirilməsi

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

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

Yol verilə bilən sərhəddə qiymətləndirmə. Kənaracıxmanın təhlilinin aparılması, büdcənin hər hansı bir parametrinin kənaracıxmasından irəli gəlir. Məsələn: əgər aylıq maaş və ya persona üzərindəki satışın kumulyativ

həcmi təyin edilmiş ya verilən sərhədə qədər gedirsə. Selektiv kənaracıxmanı qiymətləndirmək üçün ya faizlərlə ya da dolaylı kəmiyyətlərlə təyin edilir. Xətt cəhətlərdən ibarətdir. Məsələn, kənaracıxma üçün ya verilən limit 10%-dirsə, onda təhlil o aylara yönəltmək lazımdır ki, kənaracıxma nicə “müsbət”, eləcədə “mənfi” olduğu yerdə verilmiş kəmiyyəti keçsin. Kumulyativ kənaracıxmalar üçün plan dərzinin axırında daralan “qıfıl” formasında olan qeyri-xətti son məhdudiyyətlərdən istifadə edilir.

Mənfəətə təsir edən kənaracıxmaların qiymətləndirilməsi.

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

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

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

Yol verilən sərhədləri keçən əhəmiyyətli kənaracıxmalar üçün nəzarətçi təhlil üçün kənaracıxmaların aşkar edilməsinə cavabdeh müvafiq funksional bölmələrini birləşdirir. Marketing bölməsi məhsul üzrə marjinal gəlirin, reklam xərclərinin, satış xərclərin və s. kənaracıxmalarına nəzarətə cavabdehdir.

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

3.5.3.Kənaracıxma səbəblərinin aşkar edilməsi

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

Nəzarət edilə bilməyən kənaracıxma səbəbləri xarici mühit dəyişikləri ilə əlaqəlidir. Kənaracıxma hər şeydən əvvəl ya planlaşdırma zamanı yol verilən səhvədən, ya da planın reallaşdırılması zamanı yol verilən səhv zamanı yaranır. Planlaşdırma zamanı yaranan səhvlər aşağıdakı sabablərlə əlaqəlidir:

- Informasiya məhdudluğu;
- İnkişafın proqnozlaşdırılmasının qeyri dəqiqliyi;
- Planlaşdırmaya uyğun gəlməyən metodlar.

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

Təcrübə kənaracıxma təhlilinin səbəbləri fərqləndirilir:

- keçmişə istiqamətlənmiş təhlil
- gələcəyə istiqamətlənmiş təhlil

Kənaracıxma səbəblərinin keçmiş məlumatlar əsasında təhlilin aparılması ilə yuxarıda haqqında danışılan sistem göstəricilərindən istifadə etmək olar. Ayrı-ayrı Du Pont sistemi ayrı-ayrı parametrlərin təsirinin məntiqi zəncirini qurmağa imkan verir. Qoyulmuş kapital üzərində inteqral göstəricilərində gəlirlər, xərclər, ehtiyatlar, kapital və s. Tədqiqatın əsasında faizi hesablanmış kapitalla daha ox təsir edən amilləri aşkara çıxartmaq olar. Təklif edilən yanaşma elementar amillərə - material xərclərinə, əmək haqqıya və i.a.- qısamüddətli inteqral göstəricilərinə təsiri daha geniş və dərin təhlil etmək imkanı verir.

Perspektivə istiqamətlənən kənaracıxmaların təhlili o vaxt mümkündür ki, əgər müəssədə nəzarət edilən parametrlərin inkişafının qaydalı proqnozu həyata keçirilərsə. Plan və proqnoz kəmiyyətlərini qiymətləndirərək gələcək təxmini kənaracıxmaları qiymətləndirmək, həmçinin mümkün kənaracıxmaların səbəblərini tapmaq mümkündür. Məsələn, büdcədə planlaşdırılan dövriyyə gələn il üçün 120 vahiddir. Kumulyativ və selektiv

təhlillərəsasında 1-ci kvartalin sonunda plan dövrünün axırına proqnoz verilir, hansı ki, dövriyyəsi 108 vahid təşkil edir.

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

Proqnozlaşdırılan kənaracıxmalar ki, planlaşdırılan məqsədə nail olmaq mümkün deyilsə və düzəliş edici tədbirlərin işlənilib hazırlanması haqqında xəbərdarlıq edir.

FƏSİL 4. KONTOLINQIN INFORMASIYA DƏSTƏYİ

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

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

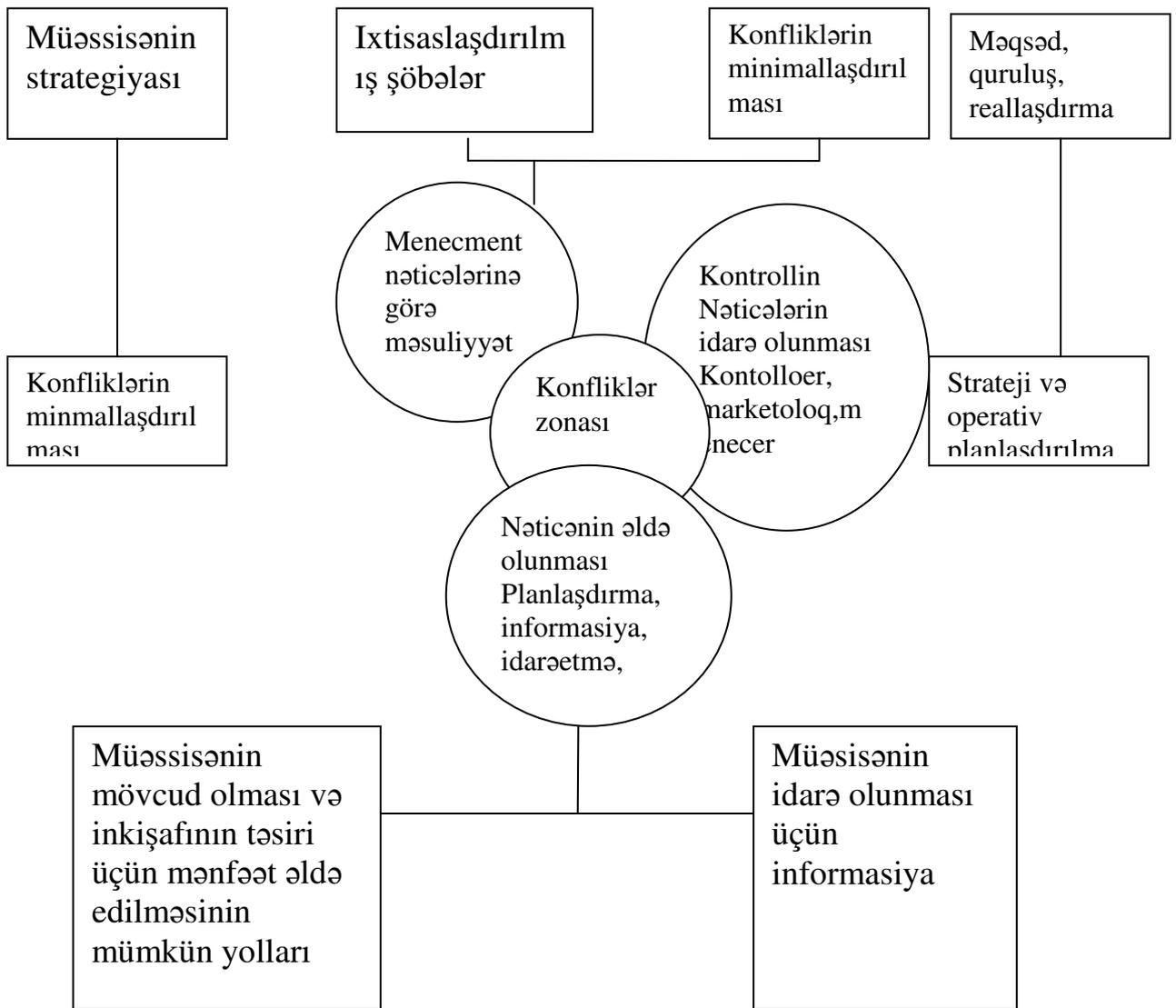
4.1. Menecment və kontrollinqin informasiya komponentləri

Kontrollinq gələcəyin idarə olunması sistemi kmi müəssisənin və onun idarə olunması vahidlərinin uzun müddətli fəaliyyətinin təmin edilməsində mühüm rol oynayır. Sistemi qəlbi rolunu müəssisənin inkişafa və büdcə planına əsaslanan nəzarət olunan plan və faktiki göstəricilərin müqayisəsi oynayır. Müəssisədə idarəetmə sisteminin inkişaf səviyyəsindən asılı olaraq nəzarət və idarəetmə öz yerini konkret təşkilati vahiddə özünə nəzarət və özünüidarəetməyə verilir. Bu halda hər üç səviyyədə-strateji, operativ və

taktiki səviyyələrdə idarəetmə qərarlarının dəstəklənməsi tsiklinə “plan icranın təşkili-uçot-nəzarət-təhlil-tənzimləmə” riayət olunur.

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

Informasiya nöqtəyi nəzərindən nüvə rolunu qərarların qəbuluna dəstək sistemini (QQDS)-müəssisədə istifadə olunan operativ informasiya sistemləri üzərində özünə məxsus qurum oynayır. QQDS-in işlənməsi və tətbiqinin məqsədi-ali rəhbərlik və aparıcı mütəxəssislər üçün müəssisənin missiyasına, həmçinin onun strateji və taktiki məqsədlərinə uyğun olan, əsaslandırılmış qərarların qəbulunda operativ imkanlar və rahat şərait üçün informasiya dəstəyinin yaradılmasıdır.



Şəkil 4.1.

Belə sistemin əsasını təşkil edir:

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

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

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

Beləliklə sistemin yaradılması məqsədi faktoqrafik və statistik analiz və maliyyə-iqtisadi göstəricilərin proqnoz əsasında müəssisənin ali rəhbərliyinin və orta halqa menecerlərinin maliyyə-iqtisadi məsələləri üzrə qərarların qəbulunun hazırlanmasına metodiki və informasiya dəstəyinin təmin olunmasıdır. Bu, müəssisənin və onun bölmələrinin fəaliyyətinin proqnozlaşdırma, monitoring metodları əsasında analizi və korrekləşdirilməsi, həmçinin bazarların vəziyyəti və rəqabətin şərtləri haqqında məlumatların istifadəsini tələb edir.

4.2. Vahid informasiya məkanının formalaşdırılması

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

4.2.1. İdarəetmə məsələlərinin kompleks həllinin kritik amilləri

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

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

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

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

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

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

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

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

- AİS-in inkişaf konsepsiyasının müəyyən olunması;

- sistemin inkişaf konsepsiyası əsasında texnoloji platformanın seçilməsi;
- biznes-proses sistemlərinin modellərinin formalaşdırılması və biznes-qaydaların seçilməsi;
- biznesin idarə olunmaı sistemi qaydalarının modernizasiyası.

4.2.2. İnformasiya texnologiyalarının inkişaf tendensiyası

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

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

İnformasiya məhsullarının mürəkkəbliyi. İnformasiya texnologiyasında iki komponenti ayırmaq olar;

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

İnformasiya məhsulunun özü xüsusi xidmət növü kimi çıxış edir. İnformasiya məhsulu – ümumilikdə həm məlumat, həm də bu məlumatın daşıyıcısıdır. (kompute ekranı, maqnit lenti, maqnit diski və s).

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

Aralıq həlqələrin likvidasiyası. İnformasiya istehlakçıların təcili istifadəsi üçün əlverişli, rahat formaya çevrilməsini təmin edən yeni metodların tətbiqi

aralıq həlqələrin likvidasiya tendensiyasını yaratmışdır. Məsələn telefon sistemindən öz vaxtında telefonistlər (birləşdiricilər) çıxarılıb.

Daha geniş miqyasda müəssisədə (istehsal-təminat), müəssisələr arasında (satıcı – vasitəçi – alıcı), müəssisə və istehlakçı arasında münasibətlərin dəyişməsinə qeyd etmək zəruridir. Əgər istehsalçı və son istehlakçı asanlıqla bir-biri ilə əlaqə yarada bilirsə və onların məlumat almaq imkanı bərabərləşirsə, bu halda vasitəçiyə tapşırmaq zərurəti yoxdur.

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

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

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

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

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

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

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

4.3. İnformasiyanın mənbələri

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

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

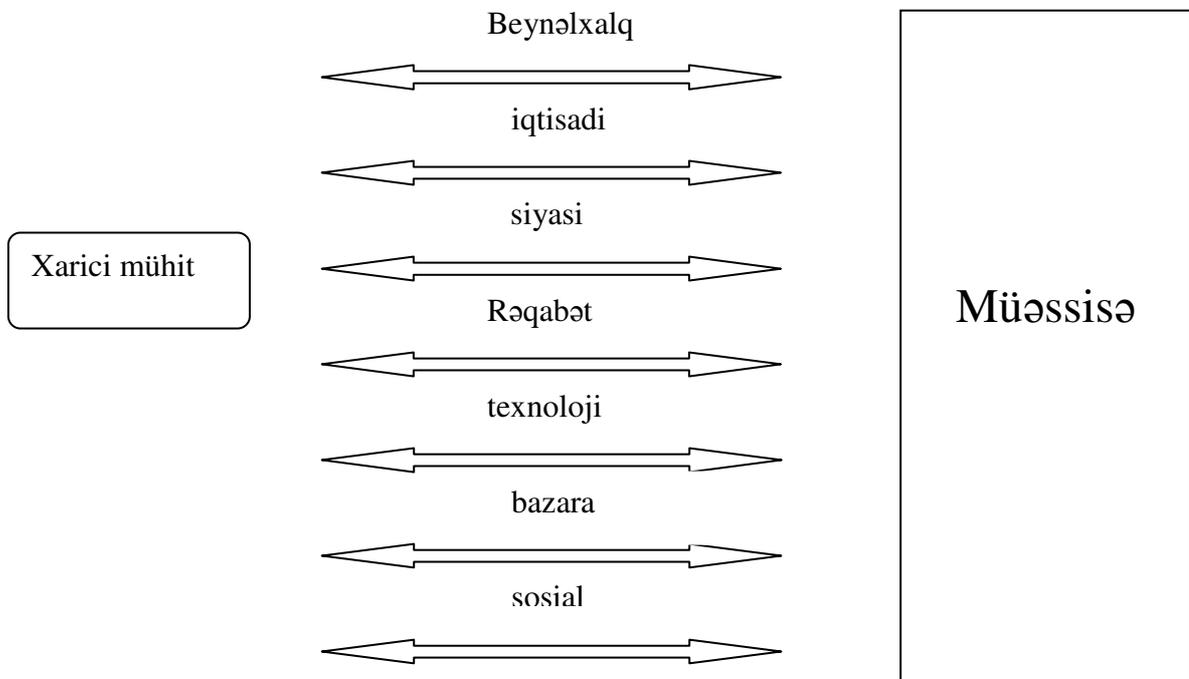
İnformasiya sahibkarlıq fəaliyyətinə manevr etməyin əsasıdır. O məhsul və xidmətlər istehsalının effektiv və iqtisadi cəhətdən daha sərfəli necə təşkil etmək məsələsini həll etməyə imkan verir. Bilik və informasiya strateji resurslara çevrilir.

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

4.3.1. İnformasiya axınları

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

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



Şək. 4.1. Müəssisənin xarici informasiya axınları.

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

Müasir qiymətləndirilmələrə əsasən menecer öz fəaliyyətində üst informasiya rolunu oynayır:

- informasiyanı qəbul edən;

- informasiyanı yayan;
- xarici dünyada professional nümayəndə. Menecerin və ya sahibkarın öz informasiya rollarının necə icra etmələrindən elə müəssisənin işinin məhsuldarlığı asılıdır. Lakin müəssisənin məhsuldarlığı informasiyanın tək cəmiyyətindən deyil, həm də onun keyfiyyətindən asılıdır.

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

- müəssisənin strateji məqsədlərinin vəzifələrinin müəyyən olunmasına və yaratmış imkanlardan istifadə etməyə;
- əsaslandırılmış və zamanında idarəetmə qərarlarının qəbul olunmasına;

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

İstənilən müəssisədə situatik olaraq aşağıdakı istiqamətlərdə iş aparılmalıdır:

- problemlərin aşkarlanması və informasiyanın tələbatının müəyyən olunması;
- informasiya mənbələrinin seçilməsi;
- informasiyanın yığılması;
- informasiyanın emal olunması və onun tamlığının və əhəmiyyətinin qiymətləndirilməsi;
- informasiyanın təhlili və seçilmiş sferalarda tendensiyaların aşkar olunması;
- proqnozların və müəssisənin fəaliyyətinin alternativlərinin işlənilib hazırlanması;
- müxtəlif fəaliyyətlərin alternativlərinin qiymətləndirilməsi, strategiyanın seçilməsi və strateji planların realizasiyası üçün idarəetmə qərarlarının qəbul olunması.

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

4.3.2. İnformasiya mənbələrinin təminatı

İnformasiya daxili mənbələri kimi çıxış edir:

- əməliyyat işləri üçün nəzərdə tutulmuş tranzision sistemlər, həmçinin müştərilərlə, filial və nümayəndələrin müştərilərlə ilə əməliyyatlar;
- elektron saxlanclardakı sənədlər;
- kağız daşıyıcılarda sənədlər.

İnformasiyanın xarici mənbələrinə aiddir:

- elektron və ya kağız daşıyıcılarda informasiya agentliklərinin materialları və məlumatları;
- tənzimləyici orqanların qanunverici və normativ materialları;
- elektron və ya kağız daşıyıcılar formasında müəssisənin müştəriləri və partnyorları tərəfindən təqdim olunmuş materiallar və məlumatlar:

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

4.3.3. Elektron sənəd dövriyyəsi prinsipləri

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

- vahid informasiya sistemi çərçivəsində müəssisənin sənəd dövriyyəsi təminatının proseslərinin inteqrasiyası.

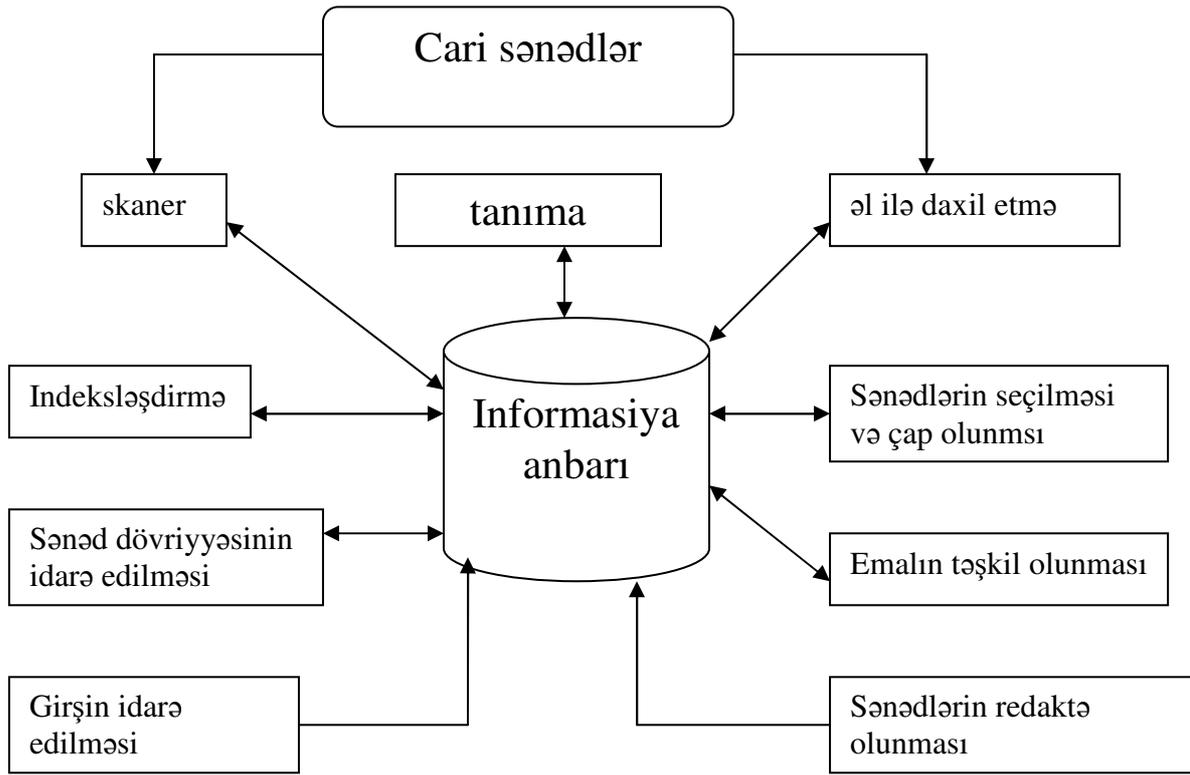
- informasiya saxlanması həcmının artması, informasiya emalının mərkəzləşdirilməsi sənədlərin axtarılması zamanının azalması, həmçinin hesabatların tamlığı və etibarlığının yüksəlməsi hesabına rəhbərliyin və mütəxəssislərin məlumatlığının artması;
- kağız daşıyıcılardan elektron daşıyıcılara keçilməsi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

Avtomatlaşdırmanın obyektləri aşağıdakı proseslərdir:

- sənədləri yaradılması;
- təşkilati sərəncam, hesabat statistik, planlaşdırma, uçot, informasiya məlumat və digər idarəetmə sənədlərinin hazırlanması, uçotu, sistemləşdirilmiş və arxiv saxlanması, axtarış və əldə olunması.

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

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



4.4. Qərarların qəbulu sisteminin əsas funksiyaları (SPPR)

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

4.4.1. İnformasiyanın çatdırılması

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

4.4.2. İnformasiyanın idarə olunması

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

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

4.4.3. İnformasiyanın saxlanması

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

İnformasiya anbarı verilənlərin predmet oriyentasiyasının, onların tarixiliyinin, inteqrasiyalılığının və zaman üzrə dəyişilməməzliyinin nəzərə alınması ilə qurulmalıdır. İnformasiya anbarındakı verilənlər metaverilənlərin aqreqatlaşma səviyyəsinin nəzərə alınması ilə onların struktur formalardan istifadə edilməsi sayəsində strukturlaşdırılır.

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

İnformasiyanın saxlanılmasının maksimal müddəti adətən aqreqatlaşdırılmış informasiya üçün 10 ildən az olmayaraq, detallaşdırılmış informasiya üçün isə 4 ilə qədər təşkil edir. Tarixi verilənlər müəyyən müddətlərin bitməsi ilə məlumatların müxtəlif daşıyıcılarda (maqnit lentlərdə, optik və/və

ya maqnitoptik kitabxanalarda və s.) uzun müddət ərzində saxlanılmaq üçün nəzərdə tutulan verilənlərin ictimai arxivində «anbarlaşdırıla bilər». Təbii ki, lazım olduqda (misal üçün, zaman sıralarının retrospektiv təhlili üçün) verilənlərin arxivdən çıxarılması və onların analitik sistemə əlavə edilməsi (o cümlədən avtomatik rejimdə) təmin edilir.

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

İnformasiya anbarının fəaliyyət göstərməsi, əməliyyatlar jurnalının təşkil edilməsi və informasiyaya çıxışın reallaşdırılması qaydalarının təsvir edilməsi üçün metabazanın təşkil edilməsi və metaverilənlərin bütövlüyünün dəstəklənməsi üzrə inkişaf etmiş proqram vasitələri tələb olunur. Həm bütövlükdə qərar qəbulu sisteminin hazırlanması, həm də informasiyanın saxlanılmasının çoxsəviyyəli təşkili çərçivəsində hər bir nəzərdən keçirilən avtonom məsələ üçün verilənlər və metaverilənlərin strukturlarının təsvir edilməsi və uzlaşdırılması zamanı sərəncamda olan və potensial istifadə edilə bilən verilənlərin adekvat əks etdirilməsi xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Göstərilən strukturların təsvir edilməsi sənəd dövriyyəsinin və informasiyanın təşkilatlara təqdim edilməsinin daxili standartlarına istinad etməlidir.

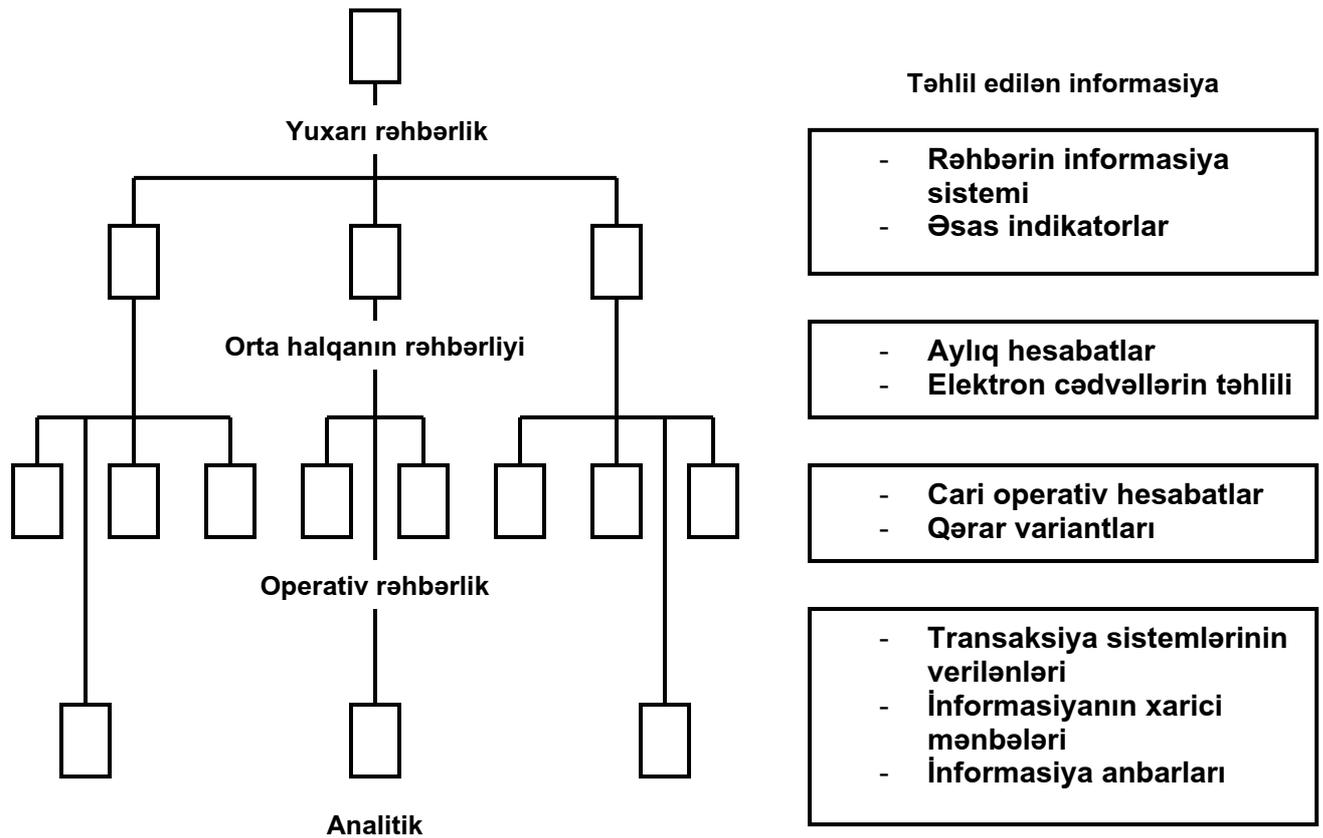
4.4.4. İnformasiyanın təhlili

Мялум олдуьу кими, информацийаны топламаг вя онун сахланылмасыны тяшкил етмяк аздыр, башлыгасы ондан еффектив истифадыя етмяйи баъармагдыр. Тарих юйрядир ки, ейни информация базасында мцхтялиф, истиснасыз олараг бир-бириня яс нятигьяляр чыхармаг олар.

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

Müasir informasiya sistemləri informasiyanın biznes-obyektlər haqqında verilənlər məcmusu kimi interpretasını dəstəkləyir. Bu EHM-nin peşəkar istifadəçiləri üçün həddən artıq rahatdır, çünki, belə vasitələr analitikə və deməli məcəzə də verilənlər modelini «Müştərilər», «Müqavilələr», «Əməyin ödənilməsi» və s. kimi ona tanış olan təbii obyektlerin siyahısı şəklində qəbul etməyə imkan verir. Eyni zamanda daha ixtisaslı istifadəçi tələblərin formalaşdırılması üzrə qurulmuş mexanizmin köməyilə yeni funksiya və təsəvvürləri təsvir etməyə və onların öz kolleqaları tərəfindən istifadə edilməsi üçün saxlanması imkanına malikdir [4].

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



Şəkil 4.4. Analitik sistem iştirakçılarının təsnifatı

4.4.5. İnformasiyanı təqdim edilməsi

Информасийанын тяддим едилмяси – ГГТС-нин (гырар гябулунун дядтялякнмяси системи) бцтцн консепсийасынын ян ящямийятли амилляриндян биридир. Мцяссиянин йухары рящбярлийи чох вахт информасийа системинин йалныз бу компоненти эюрцр, буна эюря дя, ГГТС-нин уьуру чох щалда тядкя онун тядркиби иля йох, щям дя тядщил вя моделлящдирмянин нятиьяляринин, онларын электрон вя йа кабыз формасында олмасындан асылы олмайараг, тяддим едилмяси ццн тядсвиредиьи сыранын imkanлары иля ялагядардыр.

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

4.5. İnformasiyanın təhlili. İdarəetmə qərarları qəbulunun dəstəklənməsi modelləri sistemi

ГТТС-нин ясас малийя-игтисади вязифялярия бизнес вя базар конйукту-рунун вязийятинин тящлили вя тенденсийаларынын прогнозу, бизнесин планлаш-дырылмасы вя онун инкишафынын идаря едилмасы аиддир. Бунлардан ян ясасларына контроллингин ашабыдакы комплекс вязифялярини аид етмяк олар (ъядвял 4.1):

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

- strateji planlaşdırma;
- taktiki və operativ planlaşdırma;
- aktiv və passiv çantasının orta müddətli idarə edilməsi;
- investisiya layihələrinin təhlili və qiymətləndirilməsi və biznes-planların tərtib edilməsi;
- investisiya resurslarının təhlili və onların layihə və bölmələr üzrə bölüşdürülməsi;
- gəlirliliyin və likvidliyin artırılması strategiyalarının işlənib hazırlanması, sistem və kredit risklərinin optimal idarə edilməsi;
- müəssisənin fəaliyyətinin risk/gəlirlilik/likvidlik parametrləri üzrə məsuliyyət mərkəzləri nöqtəyi-nəzərindən təhlil edilməsi;
- müəssisənin cari likvidliyinin təhlili və proqnozlaşdırılması;
- daxili audit.

2. İstehsalın vəziyyəti, müştərilərə, müştərə təşkilatlara və filial şəbəkəsinin əməkdaşlarına xidmət göstərilməsi.

3. Sahənin dünya iqtisadiyyatının, ümumilikdə Rusiya iqtisadiyyatının makroiqtisadi inkişaf göstəriciləri və başqa sahələrin göstəriciləri ilə müqayisədə ümumi iqtisadi vəziyyəti.

4. Ayır-ayrı bazar və xidmətlərin vəziyyəti və proqnozlaşdırılması.

Operativ kontrollinq				
Maliyyə: Likvidlik Normativlər Daxilolmalar /ödəmələr	Əsas fəaliyyət: İstehsal Təchizat Satış İdarəetmə Kadrlar	Fond və ehtiyatlar: Formalaşdırma Optimallaşdırma Vergiqoyma	Filialların fəaliyyəti: «Plan-fakt» müqayisəsi Korreksiyaedici qərarların hazırlanması	Xarici mühit: Bazar tendensiyaları Siyasi və sahə konyukturu
Taktiki kontrollinq				
Fəaliyyət sahəsi: Xidmətlər Bazarlar	İcra: Fəaliyyət üçün əsas Əlavə xərcləri	Layihələr: Uzunmüddətli investisiyalar Portfel investisiyalar	Filialların mənfəətləri /məsrəfləri: Xidmətlər Regional bazarlar	Müştərilər: Müştərilər dosyesi Müştərilərlə əlaqə Müştəri tarixi
Xidmətin/məhsulun kotrollinqi		Filialların kotrollinqi	Mənfəətliliyin təhlili	
Maya dəyəri Faktiki məsrəflər/xidmətin dəyəri	Xidmətlərin keyfiyyəti üzərində nəzarət Əlavə xərcləri	Maya dəyəri Faktiki məsrəflər/xidmətin dəyəri	Bölmələrin fəaliyyətinin nəticələri Xidmətlərin çatdırılması Biznes-planlar	Müştərinin məharət dərəcəsinin müəyyən edilməsi Marja
Strateji kontrollinq				
Fəaliyyət istiqaməti Təşkilatın məqsəd və vəzifələri	Məqsəd və vəzifə- lərin reallaşdırılması prinsipləri Böhran situasiyası üçün tədbirlər planı	Resursların idarə edilməsi prinsipləri Heyətin idarəedilməsi prinsipləri	Filial/nümayəndəlik şəbəkələrinin inkişafı Filialların böhran situ- asiyası üçün tədbirlər planı	Yeni bazarlar\ xidmətlər Strateji partnyor və müştərilər

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

4.5.1. Analitik məsələlərin əvvəlcədən təsnifləşdirilməsi

Идаряетмянин аналитик мясялялярин йухарыда гейд едилян хцусиййятляри гярар гябулуна щазырлыбын рийазы дястяклянмясинин юзцнямяхсус методларыны тяляб едир. Щяр шейдян яввял, онлар сон истещлакчыя йахшы таныш олан термин-лярля тясвир едилмялидир. Бундан башга, бу методлар натамам вя йа пис структурлашдырылмыш верилянляр вя информасийа иля ишлямяйя имкан йаратмалыдыр. Аналитик мясяляляри ашабыдакы критерийалар цзря тяснифляшдирмяк олар:

- məsələnin qoyuluş forması;
- verilənlərin modelləşdirilməsinin tələb olunan üsulu.

Qoyuluş formasına görə məsələlərin aşağıdakı qruplarını fərqləndirmək olar:

- əksər müəssisələrdə həll edilən nümunəvi məsələlər;
- aktual yaxşı formalizə edilən məsələlər, məsələn, biznes-proseslərin monitorinqi məsələləri;
- aktual pis formalizə edilən, lakin natamam (bəzən etibarsız və ya ziddiyyətli) çıxış verilənlərinə malik məsələlərin həlli üçün vacib olan məsələlər, məsələn, müştəri balansının cari planlaşdırılması və ya təhlili;
- sürətli reallaşdırma tələb edən, lakin sürətlə də aktuallığını itirən qeyri-müntəzəm həll edilən məsələlər.

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

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

4.5.2. QQTS-nin analitik dolmasının nümunəvi imkanları

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

- чохаспектли (чохсявиййяли) тящлил системини вя информасийанын сон истещлакчыйа тягдим едилмясини;
- istifadəçilərin analitik tələblərinin tam avtomatlaşdırılmasını;
- analitik sistemin tələblərinin istifadəçiyə açıq olan ekonometrik terminlərdə, tələblərin dialoq konstruktorunun tətbiqi ilə ifadə edilməsini;
- tələblərin formalaşmasının xüsusi riyazi terminlərdən istifadə edən peşəkar səviyyəsinin mövcud olmasını;
- iqtisadi və maliyyə məsələlərinin həll edilməsi üçün müasir riyazi metodların tətbiq edilməsini;
- analitik tələblərin ekspert dəstəklənməsi elementlərinin mövcud olması;
- standart analitik blokların içərisinə, həm qurulmuş ekonometrik modellər əsasında hazır maliyyə təhlili və proqnozlaşdırılması blokları, həm də böyük verilənlər massivinin işlənməsi üçün riyazi alqoritmlərin daxil olduğu modul strukturunu;
- istifadəçiyə təqdim olunan zəruri və kafi analitik informasiyanın minimumlaşdırılması prinsipindən istifadə edilməsini;

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

Təhlil və proqnozlaşdırmanın təkəcə ənənəvi operativ metodlarından istifadə edilməsi imkanı yox, informasiya anbarı konsepsiyası və adaptiv modellər ailəsinin formalaşdırılması çərçivəsində çoxaspektli operativ təhlilin xüsusi metodlarından istifadə edilməsi də əhəmiyyətlidir. Bazardakı situasiyadan və son istifadəçinin ixtisasından asılı olaraq «sürətli», «standart» və «dəqiq» proqnozlardan istifadə edilməsi məqsədəuyğundur. QQTS son istehlakçıların müxtəlif qruplarına oriyentasiya etməlidir. Çünki nümunəvi məsələlər üçün əsas etibarlı ilə statistika və riyaziyyat sahəsində dərin biliklər tələb etməyən ekonometrik terminlərdən istifadə edilməsi daha əlverişlidir. Müfəssəl analitik tədqiqat üçün qeyri-ənənəvi və pis formalizə edilən məsələlər üçün tədqiqat blokunun tətbiq edilməsi imkanına malik olmaq lazımdır. Bu zaman planlaşdırmaya, idarəetmə uçotuna və keçmiş dövr ərzindəki nəticələrin qiymətləndirilməsi əsasında qərarların işlənilib hazırlanmasına xüsusi diqqət vermək lazımdır. [6, 11, 18] nömrəli işlərdə nəzərdən keçirilmiş müasir planlaşdırma metodları məqsəd funksiyası kimi keyfiyyətin bu və ya digər ümumiləşdirilmiş göstəricilərindən istifadə edir.

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

4.5.3. Qərar qəbulunun dəstəklənməsinin riyazi və informasiya metodları

Мцасир рийази вя програм васитяляри гярар гябулуна щазырлыг заманы етбарлы кюмякчи кими чыхыш едирляр. Онлар ишэцзар данышыглара щазырлыг, базарын стратежи тящилили вя малиййя сферасында прогнозларын тяртиб едилмяси заманы тяърцбяли мяслящятчи ролуну ойнайа биярляр. Кяскин рягабят щяраитиндя контроллинг системинин айры-айры компонентлярини, щямчинин ону там мигйасда реаллащдыран програм васитяляри рящбярлийя вя мцяссисянин мясул ямякдащларына яасландырылмыш гярарлар гябул етмякдя кюмяклик эюстярир. Бея мящсуллар яас игтисади параметрлярин кифайят гядяр ихтисаслы щякилдя гиймятляндирилмясини тямин едя билир, малиййя рисклярини щесабламаъа вя яасландырылмыш гярарлар гябул етмяйя имкан верирляр.

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

4.5.4. Optimallaşdırma məsələsinin qoyuluşu

Optimallaşdırma məsələsinin riyazi şəkində qoyulması aşağıdakıları nəzərdə tutur:

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

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

$$\begin{cases} \text{opt } \bar{P}(a, u, s); \\ u \in U; a \in A; s \in S; \bar{P} \in Q \end{cases} \quad (4.1)$$

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

- sistemin qurulmasının yol verilən variantlarını müəyyən etmək;
- müqayisə olunan sistemlərin əsas KG-lərini aşkar etmək;
- Paretonun sözsüz tərcihlər kriteriyası əsasında «ən pis olmayan» sistemləri müəyyən etmək;
- Paretoya görə müqayisə oluna bilməyən sistemlərin göstəricilərini müqayisə olunan şəkllə gəlirmək;
- optimal həlli seçmək.

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

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

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

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

4.5.5. Vektor optimallaşdırılması və ümumiləşdirilmiş keyfiyyət göstəricilərinin formalaşdırılması

Системлярин оптималлашдырылмасы щяр заман ЦКЭ-нин формалашдырылмасындакы гейри-мцяййянкля ялагядардыр. ЦКЭ-нин формалашдырылмасы заманы гейри-мцяййянын редуксийа (ихтисар) едилмясинин методларындан бири хцуси КЭ-ляриня (ХКЭ) мцнасибятдя бир сыра ещтималларын йериня йетирилмяси заманы ЦКЭ-ляринин функционал щяклини айырмаба имкан верян аксиоматик йанашма-дан истифадя едилмясидир. Башга бир метод кими гярар гябул едян щяхсдян беля эюстяриьинин параметрляринин структур вя гиймятини конкретлящдирмяк цщн ялдя едилян информасийадан истифадя едилмясини эюстярмяк олар.

[3] – дя тягдим едилмищ методлар чохлаьундан истифадя едян ЦКЭ-нин формалашдырылмасына иерархик йанашманы нязрядян кечиряк. Бу йанашма юзщндя формал – мянтиги методларын учотуна вя гярар гябул едян щяхсин евристик имкаларына ориентасийа едян чохмярщяляли проседуру якс етдирир. Йанашманын цмуми щхеми бир-бириля итерасийалы щякилдя ялагядар олан ащаьыдакы мярщяляляр ардыьыллыьы иля тясвир едилир:

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

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

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

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

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

Müəyyənlik üçün aşağıda məqsədyönlü çoxfunksiyalı sistemi nəzərdən keçirəcəyik. KG-lərinin nümunəvi ierarxik strukturunun formalaşdırılması

zamanı KG-lərini aqreqat səviyyəsinə aid edəcək və onlardan ÜKG-ləri formalaşdıracağıq. Bu göstəriciləri fəaliyyət şərtlərindən (FŞ) asılılıq və ya qeyri-asılılıq meyarına görə iki qrupa bölmək olar. Birinci qrup göstəricilərinin strukturu çoxlu sayda FŞ-lərinin bölünməsi ilə müəyyən edilir. Bunun üçün bəzi invariant cəhətlərə, məsələn, irəli sürülən tələblərə münasibətdə eynicinslilik (tələblər üzrə eynicinslilik səviyyəsi), reallaşdırılan əsas qərarların eynicinsliliyə (idarəetmə üzrə eynicinslilik səviyyəsi), statistik müəyyənliyə (statistik müəyyənlik səviyyəsi) malik olan FŞ-lərini fərqləndirmək olar. İkinci qrup göstəriciləri nisbətən başqa struktura malikdir. KG verilənlərinin təsnifləşdirilməsi zamanı sistemin özünün ierarxik strukturundan, həmçinin qiymətləndirilən obyekt üzrə qərar qəbul etmək üçün ehtiyatlardan istifadə edilə bilər [3, 11].

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

KG sistemə münasibətdə ehtimallar sırasını nəzərdən keçirək:

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

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

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

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

XKG $p_j(u)$ -dan AKG $F(s)$ funksional strukturunun formalaşdırılması üçün, harada ki, u – sistemin parametrlərinin ümumiləşdirilmiş vektoru; $j = 1, \dots, N$ və N – XKG-lərinin miqdarıdır, aksiomatik yanaşmadan istifadə edək. Əsas kimi yuxarıda sadalanan fərziyyələr sistemini götürək (1-4 ehtimallarının adı kursivlə göstərilmişdir). Onda AKG-lərinin mövcud olması

və XKG-lərinin eyni ölçülüyünün mövcud olması haqqında ehtimalda cədvəl 4.2-də təqdim edilmiş AKG-lərinin funksional görünüşü bu cədvəlin üçüncü sütununda göstərilmiş fərziyyələrlə tam şəkildə xarakterizə edilir. Cədvəldə aşağıdakı işarələmələr qəbul olunmuşdur: f və v_j - bəzi funksiyalar, g_j və a – parametrlərdir. Cədvəlin sətrləri ilə müəyyən olunan 1-5 iddialarının bəzilərinin dolğun izahı aşağıda verilmişdir.

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

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

4-cü fərziyyə texniki mənaya malikdir. 1, 2 və 4-cü fərziyyələrin münasibliyi 5-ci iddianın (cədvəl 4.2-nin son sətri) yerinə yetirilməsini təmin edir və AKG-lərinin a parametri və g_j çəki vuruqları tərəfindən verilən dərəcələrini müəyyən edir. AKG-nin a parametri qərar qəbul edən şəxsin

tələblərin qeyri-müəyyənliyi haqqında təsəvvürlərini əks etdirir və qərar qəbuluna münasibətdə onun «konservativliyini» xarakterizə edir.

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

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

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

4.5.6. Göstəricilərin statistik qiymətləndirilməsi. Asılılıqların müəyyən edilməsi. Ekonometrika

Щазырки джурдя юзцня статистик тящилл вя игтисади характеристикаларын моделляшдирилмяси имканларыны дахил едян чохсайлы тятбиги програмлар мювьуддур. Буна бахмайараг, олардлан ян чох истифадя едиянляри ашаьыдакылардыр [7]:

- сечимин вя заман сыраларынын ишлянмясинин статистик васитяляри;
- хятти вя гейри-хятти регрессийа моделляри;
- тренд вя мювсцмилик моделляри;
- хцсуси економетрик методлар;
- вериянлярин статистик тящилили цццн онларын топланмасы, ишлянмяси вя тягдим едилмясинин гурулмуш васитяляри.

Кямийят тящилинин сцратля инкишаф едян статистик методлары малийя базарларынын юйрянилмясинин рацат цеулудур. Онлардан истифада едилмяси просеси чох щалда чыхыш верилянляринин кифайят гядяр йцксяк кейфийятя малик олмамасы иля лянэйир. Эконометрика - реал игтисади щадисялярин кямийят тящили [7] щаггында елм кими, нятигялярин ядя едилмяси иля ялагядар олан нязрийя вя мщщадиялярин мцасир инкишафына яасланыр. Эконометриканын мягсяди – игтисади ганунауьунлугларын емпирик нятигяляринин ядя едилмясидир. Бу мянада эконометрика юзцндя контроллинг васитяляриндян бирини якс етдирир. О, бириньи нювбядя, маржанын базар калкулясийасы методунун тякъя ъари вя кечмиш заманлар цццн йох, щям дя эялягяк цццн прогноз щесаблинамасы щяклиндя тятбиг едилмяси заманы базар тенденсийаларынын вя гиймятлярин мцяййян едилмяси цццн истифада едия бияр. Икинъиси, эконометрик моделляр щесаблины идаря етмяк, онлар (мцхбир, ъари, мцщтйари) цзря галыгларын дяйишмя тенденсийаларыны мцяййян етмяк цццн истинад нюгтяси кими чыхыш едя бияр. Цццнъцц, базарларын пронозлащдырылмасы заманы эконометрик моделляр комплекс инкишаф програмларынын формалашдырылмасы вя орта мцддятли малийя планларынын гурулмасы цццн кюмяклик эюстяря бияр.

Бунунла ялагядар, хариъдя эюстярилян методлара ашаъыдакы йанашма характеридир: инкишаф тенденсийаларынын нисбятян габагъадан сюйляниля билмяси щяраитндя эконометрик вя имитасийа моделляри кифайят гядяр йахшы кюмяклик эюстяря бияр. Русийа игтисадийатында стабилляшмя цзря тенденсийанын сахланылмасы щяртиля бу моделляр биздя дя истифада едия бияр.

Ейни заманда эконометриканын имканларыны щядян артыг бюйцтмяк лазым дейилдир. Яняняви эконометрика аналитикя модел гурулмасыны, верилянлярин йъыылмасыны, мцвафиг гиймятляндирмя методунун сечилмясини даща сонра ися моделин гиймятляндирилмясини эюстяриш верир. Тясвир едилмиш метод физикада кифайят гядяр йахшы ишляйир, анъаг бу метод заман сырларынын щяъмляринин мящдуд олмасы цццндян игтисадийатда щяр заман тятбиг едия билмир. Ян йахшы щалда йалныз она цмид бяслямяк олар ки, модел ядалятли дярягядя локал олаъагдыр [7].

Эконометрика методунун мащийяти эириш вя чыхыш дяйишянляринин гаршылыглы ялагялярини мцяййян едян ялагяляр системинин фиксасийа едилмясиндян ибарятдир. Эконометрикадан истифада заманы база суалы – тящлил мяркязинин дцзэцн сечилмяси ясас амил кими чыхыш едир. Йердя галан моделляр, лазыми верилянляр вя гиймятляндирмя методу бу амилдян асылыдыр.

Моделляр икили дяйяря маликдирляр. Бир тяряфдян, онлар ядя едиян нятигяляри вя мювъуд асылылыглары изащ едирляр, лакин бу мялуматлар мящдуд мараг късб

едирляр. Диэяр тяряфдян, моделляр прогнолашдырманын ясасы кими чыхыш едирляр. Бу заман чыхыш верилянляри кими хариъи мцщитин вя гиймятляндирилян обьектин (мцяссися, бюлмя) инкишаф ссенариси чыхыш едир. Прогнолашдырманын комплекс моделиндя баланс тянликляриндян, хариъи мящдудуийятлярдян (нормативляр), игтисади амилляр арасындакы асылылыгларын мцяййян едилмяси, щямчинин фикся едилмиш вя планлашдырылмыш тядбирляр (мцгавляляр, разылашмалар) щаггында верилянлярдян истифадя едилир.

4.5.7. Малийя прогнозлары цццн нейрон шябьякляриндян истифадя едилмяси

Нейрон шябьякяси юзцндя ейниъинсли (вя нисбятян садя) процессор элементляриндян – нейронлардан тяшкил олунмуш чохгатлы шябьякя структуруну якс етдирир. Юз араларында мцряккяб аралыг баълантылары тополозийасы иля ялагядар олан нейронлар гатлар (бир гайда олагаг ики-цц гат) щалында группашырлар вя бу гатлар арасында эириш вя чыхыш гатлары фяргляндирилир. Прогнолашдырма цццн тятбиг едилян нейрон шябьякляриндя эириш гатынын нейронлары ситуасийанын параметрляри щаггында информасийаны гябул едир, чыхыш гатынын нейронлары ися бу ситуасийа мцмкцн реаксийа щаггында сигнал верир. Истещсал истисмарындан юнъя нейрон шябьякяси хцсуси гурулма – юйрядилмя мярщялясини кечир. Бир гайда олагаг, шябьякйя бюйцк щяъмдя яввялгядян щазырланмыш нцмуняляр верилир вя бу нцмунялярин щяр бири цццн шябьякянин тяляб олунан реаксийасы мялум олур. Яэяр шябьякя нювбяти нцмуняйя гейри-адекват реаксийа верирся, йяни чыхыш гатынын вязиййяти верилмиш формадан фярглянирся, сящвялярин минимумлашдырылмасы шябьякянин дахили структурунда бир сыра модификасийалар едилир (чох вахт ялагялярин чякиляри коррексийа едилир). Мцяййян юйрядилмя дюврцндян сонра шябьякя мцвафиг минимум мяъму сящв вязиййятя чатыр.

Коммерсийа тятбигиндя нейрон шябьякяляри, бир гайда олагаг, програм пакетляри, фярди компйутерляр цццн акселератор-платалары, нейромикросхем, щямчинин ихтисаслашдырылмыш нейрокомпйутерляр щяклиндя тягдим олунур. Яксяр ялавяляр цццн садя програм пакети кифайят едир.

Нейрон шябьякяляринин ясас цстцнлцкляри ашаъыдакылардан ибарятдир.

1. Нейрон шябьякяляринин даща дйярли хцсусийятляри – ситуасийанын инкишаф ганунауъунлугларынын вя эириш вя чыхыш верилянляри арасында щяр щансы асылылыбын мялум олмадыбы щалларда чохсайлы нцмуняляр ясасында юйрянмяк

габилийяти. Бея щалларда (бунлара малийя тящили мясяляяринин 80%-ни аид етмяк олар) щям яняняви рийази методлар, щям дя эксперт системляри аьиз галырлар.

2. Нейрон шыбьякяляри натамам, тящриф олунмуш, гейри-мцяййян вя дахили зиддийятли эириш информасийаларына истинад едяряк мясяляяри мцвяфягийятля щялл етмяк габилийятиня маликдирляр.

3. Юйрядилмиш нейрон шыбьякяси гейри-пешякар истифадячи тяряфиндяндян дя истисмар едия бияляр.

4. Нейрошыбьякя пакетляри вериянляр базаларына, электрон почтуна чох асанлыгла гошулмаба вя вериянлярин дахил едилмяси вя илкин ишлянмяси просесини автоматлашдырмаба имкан верир.

5. Нейрон шыбьякяляриня мяхсус олан дахили паралеллик нейросистемин имканларыны практики олагаг мящудийятсиз олагаг артырмаба имкан верир. Садя бир пакетдян башлайараг, сонрадан даща пешякар версийаа вя йа яввял йарадылмыш програм тяминатынын там вариси олан ихтисаслашдырылмыш нейромпйутеря кечмяк олар.

Нейрон шыбьякяляри щаггында малийя ямялийятларынын пешякар алятляри кими ьидди олагаг 1980-ьы иллярин сонларындан данышмаба башламышлар [19]. Микропросесорларын вя чох бюйцк интеграл схемляринин йаранмасы иля даща эцлц нейрон шыбьякяляринин гулумасы цццн техники имкан формалашды. Хцсуси юйрягтя алгоритмляринин кюмяйиля гурулан нейрон шыбьякяляри гейри-мцяййян, натамам вя зиддийятли дахили вериянляр дясти ичярисиндя яввял тягдим олунан нцмунялярин танынмасыны нцмайиш етдиридирляр. Ейни заманда баша дцщмяк лазымдыр ки, нейрон шыбьякясинин юйрядилмяси вя йенидян гурулмасы мцтяхяссислярдян йцксяк ихтисаслылыг тяляб едир.

Нейрон шыбьякяляри, банкирлярин, бизнесменлярин вя щярбичилярин онларын бу эцн тятбиг едикляри формада анлашылмаз мялуматлар верян «гара гуту» йох, серийа иля бурахылан програм пакетляри вя чохпросесорлу системляр, мясялян, валйута мязяннляринин тяряддцдляринин тящили вя гысамцддятли прогнолашдырылмасы цццн бурахылан програм пакетляридир. Онлар ясаян биржа ифласларынын прогнолашдырылмасындан чох (еля онлар цццн дя), апарыьы дцнйа биржаларында валйута катировкаларынын эцндялик, саатлыг, чох вахт ися дягигялик коррексийасы цзря нящянэ щяьмли рутин (щярякятсиз) вя щяддян артыг мясулийятли ишлярин йериня йетирилмяси цццн истифадя едилир.

Нейромпйутерин кюмяйиля щялл едиян ясас малийя мясяляляриня ашаьыдакылары аид етмяк олар:

- заман сыраларынын ишлянмеси цзя нейрошябьякя системляри ясасында валйута мязьянляринин прогнозлашдырылмасы;
- банк фяалийятинин съорталанмасы;
- нейрошябьякя таныма системи ясасында ифласларын прогнозлашдырылмасы;
- мцяссисялярин истиграз вя сяцмляринин мязьянляринин щямин мцяссисяляря сярмайя гойулмасы мягсядиля мцяййян едилмеси;
- нейрон шябьякяляринин биржа фяалийяти мясяляляри цзя тятбиг едилмеси;
- инновасийа лайищяляринин малиййяляшдирилмясинин игтисади еффеktivлийинин прогнозлашдырылмасы вя с.

Бу эцн нейрон шябьякяляр идеясыны реаллашдыран програм мящсуллары цзя тьяклифляр дясти, о ъцмлядян гярар гябулунун дястяклянмясинин интеграсийа етмиш системляриня мцвафиг ялавялярин гойулмасы да дахил олмагла, кифайят гядяр эенишдир.

Щазырки дюрдя алгоритмлярин элемент базасына (нейрочипляр, нейроплаталар вя нейрокомпйутерляр) кечирилмеси цзя апарылан ишляр сцрятли фяалийяти мцщцм дярягядя артырмалы вя бунунла да, эюстярилян васитялярин гярар гябулу (щяр шейдян яввял, оператив вя тактики), о ъцмлядян малиййя ямялиййатлары вя контроллинг мясяляляри цзя тятбигинин эенишлянмясини стимуллашдырмалыдыр.

Амма щялялялик нейроалгоритмлярин тятбиги малиййя системляриня дахил едилмеси цзя имканлар кичикдир: онлар яввялгядян кейфиййятли юйрядилмя тьялб едян мясялянин айры-айры щиссяляриня (чеклярин танынмасы, биржаларда валйута мязьянляринин прогнозу) ориентасийа едир. Нисбятян садя, мисал цццн фикса едилмиш структура вя чякиляря малик олан нейрошябьякялярин тятбигинин даща уурлу олабааы эюзлянилик.

4.5.8. Гейри-сялис мянтигдян истифадя

Гярбдя мяишат видеокамераларындан тутмуш, силащланма системиня гядяр онларла мямулатын истещсалында истифадя едилян мцасир елмин эцълц вя зяриф алят олан гейри-сялис мянтиг (инэилисья фуззй лэзиь) сон вахтлара гядяр бизя парктики олараг мялум дейилди.

«Добру» вя «Йалан», «щя» вя «йох», «сыфыр» вя «бир» кими дягиг вя мцяййян анлайышларла ямялиййат апаран яняняви формал мянтигдян фяргли олараг, гейри-сялис мянтиг бир сыра (кясилмяз вя дискрет) диапазонларда олан гиймятлярля иш апарыр. Элементлярин верилмиш чохлауа мяхсуслууу функцийасы да щямчинин юзцндя «мяхсусдур-мяхсус дейилдир» кими сярт астананы йох, сыфырдан биря гядяр олан бцццн

гиймятлярдян кечян, сцрцшян асылылыбы (субъектив ещтималы) нязрдя тутур. Айдындыр ки, бея мадди гиймятлярля ямялийят апармаг икили гиймятлярля нисбятян ящямийятли дяръядя чятиндир, анъаг бунун цццн тутарлы сябяб вардыр. Эцндялик щяйатын бир чох анлайышлары яняняви бинар мянтиг чярчивясиня сыбышмыр. «Йахшы» мянфяят «орта» мянфяятдян ня иля фярглянир? Адлары чякилян анлайышлары конкрет рягямляр чярчивясиня салмаг тьщдляр, йа предмет сащясини кобудлашдырыр, йа да мясялялярин щяллини щяддян артыг чятинляшдирир. Гейри-сялис мянтиг бея ситуасийаларда даща зяриф щялл гайдасыны нязрдя тутур. Сиз яввялья ещтимал функциалары кими мцяййян бюлщдцрмя функциасынын щяр щансы кейфийят анлайышыны («бюйцк», «йахшы», «абыллы», «мяшщур») тьсвир едирсиниз, сонра ися онун «гейри-сялис» тьбияти щаггында наращат олмайараг ондан дягиг кими истифадя едирсиниз. Гейри-сялис мянтиг нязриййяси бея кямийятляр цзяриндя бцццн мянтиг ямялийятлары спектрини – бирляшмя, кясишмя, инкар вя с. йериня йетирмяйя imkan верир. Бундан башга, мяшщур ФАТ (Фуззй Аппрохimation Тцеорем) теореминя эюря, истянилян рийази систем гейри-сялис мянтигя ясасланан система аппроксимасийа едиля биляр.

Гейри-сялис чохлуглар нязриййяси апараты онун техники системлярин идаря едилмяси системляриндя вя сечкилярин нятигьяляринин прогнолашдырылмасы заманы тятбиг едилмясинин чох цмидвериъи imkanларыны нцмайиш етдирди. Гейри-сялис мянтиг йени базарларын тьщлили, биржа ойунунда, сийаси рейтинглярин гиймятляндирилмясиндя, оптимал гиймят стратеийасынын сечилмясиндя вя с. дя истифадя едилер. Онун кцтляви тятбигинин коммерсийа системляри дя йаранмышдыр. Онлар арасында ян эцълц вя мяшщуру ЁубиЁаль пакетидир.

ЁубиЁаль пакети юзцндя фактики олараг мцяййян эксперт системини якс етдирер вя бурада истифадячи «яэяр ..., онда...» типли гайда дястляри верир, систем ися бунларын ясасында ёари ситуасийанын параметрляриня адекват реаксийа вермяйя чалышыр. Фярг ондан ибарятдир ки, дахил едилян гайдалар гейри-сялис кямийятлярля малик олур. ЁубиЁаль-ын ясасында дуран гейри-сялис мянтиг апараты бу анлайышларла дягиг кямийятля олдуьу кими ямялийят апармаъа вя чыхыш верилянляринин гейри-мцяййян вя гейри-сялис тьбияти барясиндя наращат олмайараг онларын ясасында бццтов мянтиг системлярини гурмаъа imkan верир.

Нейрощябьякя, гейри-сялис вя эенетик алгоритмлярин эениш малиййя мясяляляри синфи, о ёцмлядян банк ямялийятлары (прогнолашдырма, эксперт тьдгигатлары, чантанын идаря едилмяси) цзя тятбиг едиля билмяси тьщятиндян мцфяссал юйрянилмяйя вя истифадя едилмяйя лайиг олан перспектив кими гиймятляндирилир.

4.6. Информацийанын тэгдм едилмэси. Менэерлярин истифадячи интерфейс

ГТТС-нин истифадячи интерфейсина гаршы йцксяк тялябляр иряли сцрцлцр, о ъцмлядян:

- истифадячи интерфейсинин икисявиййяли схем цзря тяшкил едилмэси: автоматик вя интерактив-тядгигат режимляриндя иш;
- сон истифадячинин там рус дилли мцщити;
- достъасына график (пяньяря типли) истифадячи интерфейс;
- пяньярянин щяр бир истифадячиси цццн вя щяр бир структур елементи, о ъцмлядян функционал яламят цзря асан ялдя олуна чохсявиййяли кюмяк вя юйрянмя системинин мювъуд олмасы;
- чыхыш вериланляринин вя емал нятиъяляринин график интерпретасийасынын эениш тятбиги;
- чохлу сайда мцхтялифъинсли икиюлчцлц вя цчюлчцлц графоаналитик объектлярин вя ихтисаслашдырылмыш аналитик графиклярин, щямчинин эеоинформасийа системляринин тятбиг едилмэси;
- истифадячийя экран формаларыны вя график интерфейс элементлярини гурмаг имканынын тэгдм едилмэси;
- истифадячи интерфейси сывийясиндя ямялийят системляринин ялавяляри иля интеграсийалылыг;
- истифадячилярин ганунсуз вя иъазясиз фяалийятляриндя мцдафия системи програмларынды тятбиг едилмэ;
- тящцкясизлик тядбирляринин артырылмасы, регламентляшдирилмиш эириш вя парол системляриндя мцтляг истифадя;
- истифадячи интерфейси объектляринин дашына билмэси.

Бу заман йардым системинин ялвериллилийи вя ГТТС иля иш имкаларынын юйрядилмэси, о ъцмлядян щипермятндян потенциал истифадя олунмасы да хцсуси ролу ойнайыр. ГТТС-нин хцсусийятляриня уйбун олага, чохсявиййяли вя чохаспектли, о ъцмлядян системли, рийази-статистик, игтисади-статистик, эксперт йардымын реаллашдырылмасы мцщцм ящямийятя маликдир.

Гярар гябул едян шяхс тяряфиндян ситуасийанын дярк едилмэсинин ваъиб амили чевик вя истифадячи тяряфиндян тянзимлянн графики, о ъцмлядян эеоинформасийа интерфейсиндя истифадя едилмэсидир. Чыхыш вериланляринин вя емал нятиъяляринин

графики тягдим едилмәси – аналитик системин айрылмаз щиссясидир. Демәк олар ки, гярар гябулунун дястяклянмәси системинин еффе́к-тивлийи чо́х шалда графики щиссянин иъра едилмәсинин тамлыьындан, ялверишлилийин-дян вя яйанилийиндян асылы олур. Вериянлярин графики тягдим едилмәси заманы истифадячийя вериянлярин графики мяъмусу ичярисиндян элементлярдян биринин рянэ, галын хятт, хцсуси маркер вя с. иля сечилмәсиня вя айрылмәсына имкан вермяк хцсусиля ваьибдир. Элементин сечилмәси вя айрылмәсы, щям манипуля́торун кюмяйиля (мясялян, «сичан»), щям дя истифадячи менйу-сунун хцсуси тялябининин ишлянмәси йолу иля щяйата кечирия бияр.

Систем чо́хлу мигдарда мцхтялиф ьинсли икиюлчцлц вя цчюлчцлц графоаналитик элементлярин вя ихтисасдашдырылмыш аналитик графиклярин олмәсыны нязрдя тутмәлыдыр. Ихтисасдашдырылмыш аналитик графикляря икиюлчцлц вя цчюлчцлц хятти, символ гарфикляри, даиряви вя квантил диаграмлар, щистограмлар, дювриграмлар вя чо́хюлчцлц спектрляр, коррелясийа сәщяляри, кублар вя с. аид едия бияр. Тягдимат, мисал цчцн, лент графикасынын, тясвирин графики анимасийасы, щямчинин вериянлярин интерактив графики тящлили имканынын олмәсы да арзу олунадыр.

Эеоинформасийа системи – бюлцщдцрцлмщш объектлярин малийя-игтисади вязиййятинин вя башга мясялялярин тящлилинин айрылмаз щиссясидир ки, бурада аналитик информасийанын ьоьрафи мцщит (рәэион, щящяр вя с.) фонунда тягдим едилмәси гярар гябулунун дястяклянмәсинин ваьиб компоненти кими чыхыш едир. Щесабатларын ьоьрафи информасийа иля ялагяляндирилмәсини щяйата кечирмяйя имкан верян информасийа «гатларындан» вя «гайнар» ачарлардан истифадяни нязрдя тутан чо́хюлчцлц графики вя эеоинформасийа системляринин мювьуд олмәсы да арзу едияндир.

Тябии ки, систем юзцня щесабатларын тянзимлянян эенераторуну дахил етмялидир. Йахшы оларды ки, щесабатларын истифадячи тяряфиндян сечилмиш форма цзря тящлилин нятигяляри ясасында автоматик формалашдырылмәсы мцмкцн олсун.

4.7. Рящбярин информасийа системи

Бизнесдя гярар гябулунун дястяклянмәси цзря мцасир информасийа системляриндя рящбярин информасийа системи (Ехеьутиве Информатион Систем - ЕИС) хцсуси статуса маликдир. Ориентасийанын юзц рящбярин информасийа системиня (РИС) гаршы иряли сцрцлян тялябляри яввялядян мцяййян едир. Бириньиси, о, юз истифадячисиня гаршы минимум дярягядя тялябкар олмәлыдыр. Икиньиси, РИС-нин мцяссисянин йухары рящбярлийи тяряфиндян формалашдырылан йени мясяляря ялагядар тез бир заманда

шяклинин дйишдирилмеси мцмкцн олмалыдыр. Цццнццц, системин истифады интерфейси ялава изащатлар олмадан анлашыглы олмалы ва рящбярлийя таныш олан терминляр ясасында гурулмалыдыр.

Бу, щеч дя бцтцн рящбярлярин йазылы цнсийят цсулундан ял чякмядийи ва йени алятляря кечидин цдди психоложи проблем олдууу Русийада хцсусиля мц-ряккябдир. Буна эюря дя, Русийа цццн рящбярин информасийа системи сюзсцз артыглыа ва оператив щесабатын щазырланмасы цзря инкишаф етмиш имканлара малик олмалыдыр.

РИС рящбярин мцяссисядяки ситуасийаны даща адекват якс етдирян бари верилянляря оператив чыхыш ялдя етмясиня истигамятлянир. Йухары рящбярлийя ва гярар гябул едян мясул шяхсляря тягдим едилмяк цццн эюстярилян информасийа яввялгядян ишлянмяли ва ялава оператив дягигляшдирилмяни нязрядя тутан агрегатлашдырылмыш шякилдя тягдим едилмялидир. Истифадыдя сая, эенишляндирилмиш функционаллыа малик олан, нцмуняви гайдалар цзря гурулан диалог интерфейси нязрят едилян эюстярибильярин эениш дясти цзря, о ццмлядян план гайдаларына мцвафиг олараг верилянлярин нязрядян кечирмяйя имкан верир. Бу заман ситуасийадан асылы олараг, мисал цццн, мцяссисянин штатлы иши ва онун ишинин ва базардакы вязийятинин план гайдаларына уйбунлууу шяраитиндя эюстярибильярин сайы щяддя артыг мящдуд ола биляр. Ейни заманда дяриндян тящлил ва тядигат тяляб едян ситуасийаларда рящбяр чохаспектли верилянлярдян истифады, тящлилини щамарлыбынын оператив явзялянмеси имканы, метаверилянлярин гурулмуш моделиня уйбун олараг верилянлярин «дешилмеси» (дрилл даун) механизми ясасында тящлил цфигини эенишляндиря биляр.

Истифадычи интерфейси йухарыда тясвир едилмиш имканларын тятбиг едилмеси цццн конкрет систем цццн нцмуняви интерпретасийалара малик олан дцймляр дясти васитясиля реаллашдырылыр. Екранда ва йа сярт дискдя тягдим едилмиш график ва бядвяллярин верилмиш конкрет рящбяр цццн адят едилмиш рянэ гаммасына уйбунлашдырыла билян нцмуняви шякилдя рянэлянмеси буюцк ящямиййятя маликдир.

Йухарыда тясвир едилмиш имканлар рящбяря ашабыдакыларда кюмяк едир:

- рящбяр нюгтейи-нязяриндян мящз верилмиш ан цццн ящямиййятли олан бизнесин ясас компонентляри цзря мяркязляшмяк;
- аналитикляр тяряфиндян тягдим едилмиш фикри йох, юз шяхси нюгтейи-нязярини формалашдырмаг;

- малийя, щейят, тяшкилати структур ва йа истещсалын вазийятиндя ибарят олмасындан асылы олмайараг, идаряетмя фяалийятнин мцхтялиф кясилмялярини тящлил етмяк;
- ситуасийаны даща там ва оператив тясвир етмяк, стратеги ьящятдя ясасландырылмыш гярарлар гябул етмяк.

Беля системин ясас цстцнлщкляри:

- бцтцн истифадячиляр цццн ващид олан ва тарихи ва оператив верилянляр ясасында гурулан информасийа системи ясасында идаряетмя цццн мяркъязляшдирилмиш информасийанын ялдя едилмяси;
- РИС-нин, щям дахили, щям дя хариьи мянбялярдя олан системляшдирилмиш информасийадан истифадя едилмяси йолу иля бизнесин рягабят щяраитляринин тящлилия орийентасийа етмяси;
- ращатлыг ва истифадячилярин ва йа истифадячи групларынын фярди вярдищляриня адаптасийа;
- информасийанын, о ьцмлядян график ва чохпяньярли тягдим едилмясинин мцтярягги васитяляриндя истифадя едилмяси;
- тяшкилатын идаря едилмяси, актуал информасийада истифадя едилмясинин кейфийятинин, мобиллийинин ва оперативлийинин йцксялдилмяси цццн информасийанын щазырланмасы заманы вахта гянаят;

Рящбярин информасийа системляри щазырки дюврдя Русийа информасийа системляри базарынын бир сыра фирмалар тяряфиндя тягдим олунур. Беля системлярин элементляри сон дюврлярдя рус фирмалары тяряфиндя дя ишляниб щазырланур.

4.8. Контролинг мясяляляринин щялли цццн информасийа системляри

Сон онилликдя гярар гябулуна щазырлыг цццн информасийа системляри эениш интишар тапмышдыр. Русийа базарында мювьуд олан комплекс информасийа системлярини ики йеря бюлмяк олар: хариьи – САП АЭ компанийасында Р/3, САС Систем Институте компанийасында САС Систем, Ораьле компанийасында Ораьле Ехпресс ва милли – «Галактика» компанийасында «Галактика», «ИНФОСОФТ» компанийасында «Флагман», «Мцштяр-сервер технолозийа-лары» компанийасында «М-2», «Алаф Ёонслтинэ анд Софт» компанийасында «Алеф».

Русийа мцяссяляринин мцяссяянин автоматик идаря едилмясинин МРП (Материал Регуйрементс Планнинэ), МРП ЫЫ (Мануфаьторй Ресоурье Планнинэ) ва ЕРП

(Ентерпризе Регуирементс Планнинэ) синиф интеграсийалы системлярия гаршы мараглары ящямийятли дяръяда артмышдыр.

Бу системляр ашабыдакылар имкан йарадырлар:

- мцяссисянин идаря едилмяси цчцн ваъиб олан информасийанын мцхтялиф систем вя мянбялярдян топланмасынын там автоматлашдырылмасына, бу ися фирмадахили коммуникасийаны йахшылашдырмаъа вя сцртляндирмяйя имкан йарадыр;
- ялдя едилян нятигъялари агрегатлашдыраг вя онлары идаряетмя информасийасына чевирияк, оператив верилянлярин цмуми ахынынын сцзъяъдян кечирилмяси вя тящлили, йяни истянилян анда онлар (системляр) мцяссисядя уьурун/уьурсузлуьун бющран амилляринин тенденсийалары шаггында хябядар ола билирляр;
- системин истянилян информасийасына ани чыхыш ялдя едилмясиня, бу ися инкишаф етмиш коммуникасийа васитялари олмадан мцмкцн дейилдир;
- ишин чохистифадячили, о ъцмлядян мяркъязляшдирилмямиш истифадя режиминин тямин едилмясиня.

Системлярдя техники объектлярин тянзимлямянин тящкилати-игтисади параметрляри цзря автоматик эенерасийасы нязря алыныр, йяни мцтяхяссисляр ъялб едилмядян системин функционал аспектляринин эенищляндирилмяси мцмкцндцр. Верилянлярин топланмасынын мювьуд фярди тянзимлямя имканына малик олан програмлары ялавя програм васитяляринин йарадылмасы зярурятини арадан галдырыр.

Анъаг, ЕРП синиф таммигъаслы програм комплексинин тятбиги узун, бащалы вя зящмятли просесдир.

4.8.1. Мцасир базарын лидерляри

Фирма шаггныда мювьуд информасийа материаллары вя ядъбийят мянбя-ляри ясасында хариъи вя рус истещсалларынын бир сыра мцгайисяли характеристикалары

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

Operativ kontrolling: - maliyyə; - vəsaitlərin yerləşdirilməsi; - fond və ehtiyatlar; - filialların fəaliyyəti	Konkret tətbiqlərə uyğunlaşır. Banklar üçün modifikasiyaları yaradılmışdır	Reallaşdırıla bilər. Əlavələrin işlənilib hazırlanması tələb olunur	Məsələnin ayrı-ayrı hissələri reallaşdırıla bilər	Konkret reallaşmaya uyğunlaşmaq	Konkret reallaşmaya uyğunlaşmaq
Əməliyyat sistemləri	Geniş seçim	Geniş seçim	Geniş seçim	Geniş seçim	Geniş seçim
Belə layihələrin reallaşdırılması: - Rusiyada; - xaricdə	Xaricdə və Rusiyada	Xaricdə komplimentləri vardır	Xaricdə	Rusiyada (rus analoqu - R/3 (SAP AG))	Rusiyada
Bazarda nüfuz	Dünya bazarında çox yüksəkdir	Dünya bazarında kifayət qədər yüksəkdir	Dünya bazarında yüksəkdir	Rusiya bazarında çox yüksəkdir	Rusiya bazarında yüksəkdir
Rəhbərin informasiya sisteminin olması	Mövcuddur	Mövcuddur	Mövcuddur	Mövcuddur	Mövcud deyil
Təhsil siyasəti	Təhsil mərkəzləri	Xaricdə təhsil mərkəzləri	Xaricdə təhsil mərkəzləri	Təhsil mərkəzləri	Təhsil mərkəzləri

Müqayisə parametrləri	R/3 (SAP AG)	SAS System (SAS İnst.)	Oracle Express	«Qalaktika»	«M -2»
Rus dilində sənədlərin olması	Seçmə üzrə mövcuddur	Fraqmentar olaraq mövcuddur	Mövcud deyil	Mövcuddur	Mövcuddur
Açıqlıq	Təmin edilmişdir	Təmin edilmişdir	Təmin edilmişdir	Təmin edilmişdir	Təmin edilmişdir
Miqyaslılıq	Dəstəklənir	Dəstəklənir	Dəstəklənir	Dəstəklənir	Dəstəklənir
Standartlaşma	Dəstəklənir	Dəstəklənir	Dəstəklənir	Dəstəklənir	Dəstəklənir
Müdafiə	Dəstəklənir	Dəstəklənir	Dəstəklənir	Dəstəklənir	Dəstəklənir
İnterfeyslərin təşkilatın informasiya sistemi ilə uzlaşması	Modul R/3 sistemine inteqrasiya etmişdir	Mümkündür	Mümkündür	Mümkündür	Mümkündür
İnformasiya anbarının reallaşdırılmasının mümkünlüyü	Mövcuddur	Mövcuddur	Mövcuddur	Yol veriləndir	Yol veriləndir
Texniki vasitələrə qarşı tələb	«Müştəri-server» texnologiyası üzrə geniş vasitələr dəsti	«Müştəri-server» texnologiyası üzrə geniş vasitələr dəsti	«Müştəri-server» texnologiyası üzrə geniş vasitələr dəsti	«Müştəri-server» texnologiyası üzrə geniş vasitələr dəsti	«Müştəri-server» texnologiyası üzrə geniş vasitələr dəsti

<p>Analitik imkanlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - planlaşdırma; - modelləşdirmə; - optimallaşdırma; - proqnozlaşdırma 	<p>İdarəetmə və maliyyə məsələlərinə oriyentasiya edən analitik əlavələrin geniş seçimi</p>	<p>Qurulmuş analitik əlavələrin geniş seçimi</p>	<p>Analitik əlavələrin geniş seçimi (statistik və optimallaşdırma metodlarının seçilməsi üzrə məhdudiyət)</p>	<p>İdarəetmə və maliyyə məsələlərinə oriyentasiya edən analitik əlavələrin geniş seçimi</p>	<p>Analitik əlavələrin geniş seçimi</p>
<p>İnformasiya imkanları:</p> <ul style="list-style-type: none"> - çıxış; - idarəetmə; - saxlama; - təhlil; - təqdim etmə 	<p>Tammiqyaslı informasiya imkanları. Son istehlakçı üçün qurulma və adaptasiya vasitələri. İnformasiya arxivi. Təqdimat vasitələri</p>	<p>Tammiqyaslı informasiya imkanları. Qurulma və adaptasiya vasitələri. İnformasiya arxivi. Təqdimat vasitələri</p>	<p>Tammiqyaslı informasiya imkanları. Qurulma və adaptasiya vasitələri. İnformasiya arxivi. Təqdimat vasitələri</p>	<p>Kifayət qədər tammiqyaslı informasiya imkanları. Son istehlakçı üçün qurulma və adaptasiya vasitələri</p>	<p>Kifayət qədər tammiqyaslı informasiya imkanları. Son istehlakçı üçün qurulma və adaptasiya vasitələri</p>
<p>İntellektualılıq</p>	<p>Çox yüksək səviyyə</p>	<p>Çox yüksək səviyyə</p>	<p>Çox yüksək səviyyə</p>	<p>Yüksək səviyyə</p>	<p>Yüksək səviyyə</p>

ъядвял 4.3-дя тягдим едилмишдир. Бу ъядвялдя тягдим едилян верилянлярин тяшчили о нятиъяни чыхармаъа имкан верир ки, бу эцн контроллинг мясяляляри цзря ян эениш имканлара хариъи системляр ичярисиндя САП АЭ фирмасынын Р/З системи, милли фирмалар ичиндяси ися – «Галактика» компанийасынын «Галактика» системи вя «Мцштяри-Сервер Технолоэийалары» компанийасынын «М-2» системи маликдир. Эюстярилян системлярин имканларыны даща дяриндян нязрдян кечиряк [1, 24].

4.8.2. САП АЭ фирмасынын Р/З системинин контроллинг системи

Бу эцн хариъи автоматлашдырылмыш идаряетмя системляри арасында САП Р/З ян буюцк мараг късб едир ки, бу да щазырда дцнйада бу систем цзря 12 мин. инсталйасийанын² олмасы иля тясдиг олунур. Р/З системи мцхтялиф профили (ихтисаслы) мцяссисяляр цццн идаряетмя мясяляляринин комплекс щяллия истигамятлянмишдир. О, юзцня нцмуняви мясялялярин щялл едилмясини тямин едян универсал компонентляри, щямчинин мцяссисянин сащяляри (мясялян, нефт-газ сащяси, енерэетика, тибарят, кимйа вя йейинти сянайеси, машын вя ъищазгайырма мцяссисяляри, банклар) цццн спесифик олан проблемлярин щялл едилмяси цццн ихтисаслашдырылмыш компонентляри дахил едир.

Контроллинг мцяссисядя баш верян бцтцн просеслярин координасийа вя оптималлашдырылмасы цццн зяруридир. Верилянляря уйбун олага о, «хариъи щесабдарлыг» вя «малиййялящдирмя» кими фяалийят сащяляри иля сых баълыдыр. Бу системин структурунун тяшкилиндя дя тязашцр едир.

Р/З системинин универсал гаршылыгылы ялагядя олан компонентляри тяркибиня ашаъыдакылар дахилдир:

- 1) мцщасибатлыъы, малиййя идаряетмясини вя контроллинги юзцня дахил едян системин малиййя учоту модулларыны;
- 2) лайищялярин идаря едилмяси модулларыны;
- 3) юзцня сатышы вя бюлцщдцрмяни, тядарцкатларын идаря едилмясини, истещ-сал планлашдырмасыны, кейфиййятин идаря едилмясини дахил едян лэистика модулларыны;
- 4) щейятин идаря едилмяси системини;
- 5) каэцзарлыг вя коммуникасийа системини;
- 6) рящбярин информасийа системини.

² Kompyuter programının kompyuterde qurulması

Малийя учоту вь контроллингин айры-айры компонентлярини даща дяриндян нязрядян кечиряк.

Малийя учоту модулары юзцня баш китабы, дебитор вь кредиторларын учотуну, малийя контроллингини, ясас вьсаитлярин мцщасибат учотуну, чантанын идаря едлмясини вь с. дахил едир.

Контроллинг модулары тяшкилатын мянфяят-йюнцмлц мягсядляриня наил олунмасы цзря идаряетмя учоту мясяляляриня истигамятлянишдир. Контроллинг ашаьыдакы фазалара бюлцня биляр: планлашдырма, мониторинг, щесабдарлыг, тьовсийялярин щазырланмасы вь информасийалашдырма. Бу фазалар ашаьыдакы контроллинг типляри цзря тятбиг едиля биляр:

- малийя вь ликвидлийин контроллинги;
- мящсул цзря мясяряфлярин контроллинги;
- долайы мясяряфлярин контроллинги;
- нятиьялярин учоту вь мцяссисянин контроллинги.

Контроллингин ясас фазалары вь онлара уйьун функцийалар щякил 4.5-дя эюстярилмишдир.

P/3 системиндя «Контроллинг» модулу юзцндя ашаьыдакы мясялялярин щяллини тямин едян функцийалары бирляшдирир [23]:

- ишлярин йериня йетирилмяси цццн истещсал ресурслары истещлакынын мигдар вь дяяр ифадясиндя сянядлярля ясасландырылмасы;
- гянятлилийя нязрят;
- гярар гябулунун дястяклянмяси.

Контроллинг вь малийя мцщасибатлыьы арасындакы ялагя «гошулмуш» систем формасында щяйата кечирилир. Бу ися ашаьыдакылары ифадя едир:

- контроллинг малийя мцщасибатлыьындан айры олан вериянляр массивиня маликдир;
- илкин мясяряфлярин нювяри вь эялир нювяри 1:1 нисбятиндя мцщасибат щесабларына аид едилир;
- илкин мясяряфляр вь эялирляр Баш мцщасибат китабындан эютцрцлцр вь ялавя атрибутларла тяьщиз едилир;
- дахили истещсал ишляри тькрар мясяряфляр щяклиндя якс етдирилир;
- нязрят китабында малийя мцщасибатлыьы вериянляринин контроллинг вериянляриня уйьун эялмясинин учоту апарылыр.

ЪО (контроллинг) модулунын ясасыны бир заман дьврц чярчивясиндя мясяряф вь/вя йа эялирлярля малик олан объектлярля истигамятлянян архитектура тяшкил едир.

Контроллинг фазасы	Контроллингин функцийалары
Гярар гябулунун дястяклянмяси	
Вязифлярин мцяййян едилмяси	Прогнозун тяртиб едилмяси Планлашдырма Верилмиш кямийятляр цзря учот Нязарят учоту мянфяят мянбяляринин тящлили кими
Щяллин ахтарылмасы	Мянфяятин ашаьыдакылар мцнасибятдя учоту: - эялирляр; - мясряфляр; - зяиф йерляр
Гиймятляндирмя	Мягсядли кямийятляр Бцдья/Сметалар Юнъядян планлашдырма Рискляр
Гярар гябулу Реаллашдырма	
Характеристикаларын мцяййян едилмяси	Ашаьыдакылары мцяййян етмя: - нязарят едилян кямийятляри; - бцдьяйя мцвафиглийи; - ялавя характеристикалары
Нязарят	
Эюзлямяйя нязарят	«Норма-факт» мцгайисяси
Планлашдырмайя нязарят	Узаглашмаларын (сапмаларын) тящлили
Реаллашдырма нязарят	«План-факт» мцгайисяси

Шякил 4.5. P/3 системиндя контроллингин фаза вя функцийаларынын уйьунлуьу

Контроллинг системинин P/3 системиндя тяшкил едилмясинин ясас мцддяалары ашаьыдакыларя эятирилир.

Контроллинг ващиди цццн мясряфлярин учотунун мянтиги ващидлийи мясряф вя эялир нювляри цзря учот заманы мониторуна экранында мцвафиг мяблялярин фиксця едилмяси иля тямин едилер. Верилянляр юз тяснифат критерийаларына (баланс ващиди вя йа бизнес-сфера) мцвафиг олараг бюлццнр. Мясряф вя эялир нювляри цзря учот мцщасибат щесабыларынын тутушдурулмасына истинад едир. О, ЬО модулуна диэяр компонентляри кечид цццн чыхыш мянтыгяси ролуну ойнайыр.

Мясряфлярин онларын йаранмасы йерляриня эюря учоту вя ишлярин учоту долайы мясряфлярин гейд едилмяси васитясиля щяйята кечирилир. Системдя чохла сайда йенидян щесаблама методлары вардыр ки, онлар гисмян дахил едилмиш верилянляр вя гисмян уйдурма ещтималларя ясасланыр.

Мясряфлярин сифарии цзря учоту вя лайищя мясряфляринин учоту тядбирляря ориентасийа етмякля щяйята кечирилир. Щесаблашма-щесабыдан чыхарылма, йа долайы мясряфляр, йа да ясас капитал цзря йериня йетирилир.

Мясряфлярин просесляр цзря учоту тьякья функциа вь мящсуллара йох, просесляр дя назярят едилмясини тямин едир. Беляликля, просес даща бир нязярят вь мясряфлярин онларын йаранма йериня (МЙЙ) эюря учоту иля мясряфлярин мящсуллар цзря учоту арасында йенидян щесабланмасы объекти кими чыхыш едир.

Мясряфлярин мящсул цзря учоту мящсулун йарадылмасынын игтисади аспектлярини фокуслашдырыр. Учот ядыд (дяня) цзря вь дюврляр цзря учотдан ибарятдир.

Нятигьялярин учоту вь базар сегментляри цзря учот нятигья мянбяляринин тящлилия ясасланыр. Бу йолла, мясряфлярин базар сегментляри цзря дифренсийасийасы баш верир.

Мясряфлярин мянфяятин йаранмасы йери цзря учоту щесаблашма просесинин тяркиб щиссяси дейилдир. Бу структур нятигьялярин ядыд едилмяси цццн бцццн ваьиб тьясррцфат ямялийятларыны ящатя едир.

Бцццн щесаблашма просеси заманы мясряфлярин щесабланмасынын щяйата кечирилдийи дягигликдян асылы олагаг, ашаьыдакы просесляр фяргляндирилир:

- фактики мясряфлярин учоту/стандарт мясряфлярин учоту;
- там мясряфлярин учоту/бир щисся мясряфлярин учоту;
- бир щисся мясряфлярин учоту вь юдянилмя мябляьинин учоту;
- мясряфлярин дюврййя цзря учот методу/цмуми мясряфлярин учот методу.

Йухарыда садаланан просесляр паралел олагаг йериня йетирилир.

ЪО модулунун бцццн компонентляри щесабатларын диалог системини вь чап олунмуш материалларын верилмяси системини дястяклямяк цццн щесабат системинин эцълц функцийаларына маликдир. Тящлилин йайылмыш нювляри цццн стандарт щесабат формалары мювьуддур ки, бунлар да фирма цццн фярди щесабатларла тамамлана билярляр.

Диалог планлашдырмасы цццн дя бцццн объектляр (мясряф нювляри, мясрфлярин йаранма йери, сифаришляр, лайищяляр, просесляр, мясряф дашыйыгылары, нятигьялярин учот объектляри, щямчинин мянфяятин йаранмасы йери) цзря чохсайлы функцийалар нязярдя тутулмушдур.

ЪО модулунун ишинин нятигьяляриня рящбярин информасийа системи (ЕИС) васитясиля чыхыш ядыд етмяк олар.

4.8.3. Контроллингин информасийа дястяклямясинин Русийа тьярцбьси

Контроллинг мясяляляринин щяллинин автоматлашдырылмасынын Русийа тьярцбьси хариьи тьярцбь иля мцгайисядя даща эенищдир. Ейни заманда бир сыра ишляр

хцуси мараг кясб едир: «Галактика» компанийасынын «Галактика» системи ва «Мцштары-Севрвер Технолозийалары» компанийасынын «М-2» системи. Бу системляр цзяриндя дайнаг [1].

«Галактика» корпоратив информасийа системи даща эениш имканлара маликдир. Систем мцяссисянин мцхтялиф хидмятляринин автоматлашдырылмасына комплекс йанашмадан истифадя едяряк онун идаря едилмасы мясяляляринин щяллия (янянвя гейдийат-топлайыгы йанашмадан фяргли олараг), сянядлярин мцхтялиф модуллардан ардыгыл кечмясиня, иш ццн зярури олан модулларын мярщяляляр цзя ядя едилмасы вятябигиня истигамятлянишдир. Системин гурулушунун модульу, щям онун айры-айры тяркиб щиссяляринин изоля едилмиш щякиля истифадя едилмясиня, щям дя онларын ихтийары комбинасийаларына, о ъцмлядян мювьуд програм мящсулларынын интеграсийасына йол верир.

Щялл етдийи мясяляляриня зюря «Галактика» системини бир неча функционал контура бюлмяк олар.

Инзибати идаря контуру малийя ва тясяррцфат планлашдырмасы, малийя тящлили ва маркетингин идаря едилмасы мясялялярини щялл едир.

Щейятин идаря едилмасы контуру кадрларын автоматлашдырылмыш учоту ва щейятин ямайинин юдянилмасы цзя щесаблашмалары ццн нязрядя тутулмушдур.

Мцщасибат учоту контуру – мцщасибат учотунун апарылмасынын там функционал системидир.

Оператив идаряетмя контуру мцяссисянин истещсал ва коммерсийа фяалийятинин тящлили ва идаря едилмасы иля ялагядар олан мясяляляри реаллашдырыр.

Истещсалын идаря едилмасы контуру истещсала техники щазырлыгы, о ъцмлядян техники-игтисади планлашдырма ва фактики мясряфлярин учотуну автоматлашдырыр.

Инзибатчылыг контуру – инзибати верилянляр базасыны, верилянлярин корпоратив мцбадилясини, верилянлярин хариъи информасийа системляри иля мцбадиля едилмясини, щямчинин истифадя интерфейсинин ва щесабатларын лайищяляшдирилмясини тямин едян ихтисаслы истифадячи ва програмчылар ццн сервис васитяляри дястидир.

Рящбярин информасийа системи мцяссисялярин, шолдинглярин, корпорасийаларын рящбярляри ццн нязрядя тутулмушдур ва оператив фяалийятин моинторинги ва мцяссисянин фяалийятинин тящлил едилмасы, мцяссисянин «информасийа щяффафлыынын» йцксялдилмасы, реал верилянлярин тящриф олунмасынын истисна едилмасы, оператив ва стратеги гярарларын гябул едилмасы ццн информасийаларын ядя едилмасы мясряфляринин азалдылмасы цзя йухары рящбярлийи ефектив алятлярля тямин едяряк, онун идаряетмя фяалийятини дястякляйир.

Информасийанын гябул едилмясинин йахшылашдырылмасы цццн мцхтялиф визуал васитялярдян, о ъцмлядян системин вязиййятиндян асылы олагаг обьектин рянэ индикасийасыны дйишмясиндян истифадя едян «ишыгфор» технолоэийасы тятбиг едилир.

«Галактика» системи даима инкишафдадыр: онун функционаллыбы артыр, ганунверийиликдя дйишикликляр излянир, башга системлярля информасийа мцбадиляси цццн ялавя васитяляр тятдим едилир ки, бу да «Галактика» системини рус истецсалчыларынын анологичи корпоратив информасийа системляри арасында апарыгы йерлярдян бирини тутмаба имкан верир.

«М-2» мцяссисянин идаря едилмясинин интеграсийалы системи юзцндя мцхтялиф сая мянсубиййяти вя фяалийят мигйасына малик олан рус мцяссисяляринин комплекс автоматлашдырылмасы цццн мцасир ири мигйаслы програм комплексини якс етдирир. Систем малиййя планлашдырмасы просеслярини, ющдялик вя щесаблашмалары, мадди-техники тятцизат вя сатыш просеслярини, истецсалын вя анбар ещтийатларынын планлашдырылмасы вя идаря едилмясини, мцщасибат вя идаряетмя учотунун апарылмасыны вя мцяссисянин фяалийятинин эффектив контроллингини бирляшдирян ващид информасийа контуру формалашдыыр.

«М-2» системи рус мцяссисяляринин реал фяалийят щяраитиндя идаря едилмяси цзя дцнйя стандартларынын тятбиги иля ишляниб щазырланмышдыр вя ЕРП синиф интеграсийалы системлярля гаршы иряли сцрцлян тялябляря там ъаваб верир. «М-2» системи модул структурона маликдир вя функционал олагаг мцяссисянин ясас бизнес-просеслярини ящатя едян бир неча контурдан ибарятдир.

«Малиййя» контуру ъари малиййя ахынларынын эффектив тяшкил едилмяси, малиййя учотунун апарылмасы вя онун иъра едилмясиня нязарят цццн нязардя тутулмушдур вя юзцня «Малиййя», «Малиййя планлашдырмасы» вя «Идаряетмя учоту» модуларыны дахил едир.

«Матерал ахынлары вя истецсал» контуру истецсал просеси мярщяляляриндя мцяссисянин ещтийатлары цзяриндя нязарятин тямин едилмясиня истигамятлянмишдир. Бу контурун ясас вязифяси – истецсал мярщяляринин азалдылмасы, тятвим ъадвяляляринин йериня йетирилмясинин тямин едилмяси, истецсал просесляри, мювъуд ещтийатлар вя бурахылан мящсулун кейфиййяти цзя нязарятдян ибарятдир.

«Мцщасибат» контуру мцяссисянин тсяяррцфат фяалиййяти актларынын оператив, там вя етибарлы щякилдя гейдийятдан кечирилмяси цццн истифадя едилир. Бу контурун функционалы мцщасибат учотунун апарылмасы вя нязарятедиъи органлар тятяфиндян верилян щесабатларын щазырланмасына гаршы иряли сцрцлян тялябляря ъаваб верир вя

ейни заманда идаряетмя учоту вь малиййя идаряетмяси мясяляляринин щялли цчцн илкин информасийа мянбяйдир. Систем мяссисядя гябул олунмуш учот гайдаларындан асылы олараг мцхтялиф учотунун мцхтялиф щесаб планларында апарылмасына йол верир.

«Щейятин идаря едилмяси» контуру кадр учотунун, ямяйин учотунун вь ямяк щаггынын щесабланмасынын автоматлашдырылмасы цчцн нязярдя тутулмушдур.

Мцяссисянин ясас бизнес-просесляринин автоматлашдырылмасы цчцн нязярдя тутулмуш функционал контурлардан башга, «М-2» интеграсийалы системиня интеллектуал тянзимляня ролуну ойнайан вь цмумсистем тянзимляняси вь идаряетмясини тямин едян компонентляр дя дахил едилмишдир.

Системин ясас цстцнлцц рус мяссисяляринин тясяррцфат щяйатынын дястяклянясинин тямин едилмяси имканыдыр ки, бу Гярбин ЕРП системляриндя реаллашдырылмамышдыр:

- бир нечя план щесабларынын дястякляняси вь щям рус стандарты, щям дя ЭААП стандарты цзя учот апарылмасы вь щесабатларын формалашдырылмасы имканы;
- рус мяссисяляринин тясяррцфат щяйатында биринъи дяряъяли ящямийятя малик олан илкин сяндляря ориентасийа, бу ися «М-2» системиня мяссисянин яняняви сянд дяврийясиня асанлыгла дахил олмаъа имкан верир;
- мцхтялиф бизнес-сащялярдя ейни заманда мцхтялиф валйуталарла учот вь нязярат фяалийяти апармаъа имкан верян мултивалйуталылыг.

Системдя конкрет объектляр вь мясулийят мяркъяляри цзя ориентасийа едян реаллашдырылан йанашма, тьякъя яняняви иш йерляриндя вь йа айры-айры структур бюмляляриндя мящсулдарлыбын артырылмасына йох, щям дя конкрет бизнес-просеслярин нятиъяляря наил олунмасы цзя ефектив нязяратин тьякил едилмясиня имкан верир.

Русийа игтисадийятынын юзцнямяхсуслуъу иля ялагядар чатышмамазылыг-лара бахмайараг, этдикъя даща чох ири корпоратив мцштяриляр гярб информасийа системлярини ядя едирляр. Нятиъя етибары иля, щазырки дяврдя МРП/МРП ЫЫ синиф гярб корпоратив информасийа системляри мящсулдарлыглары вь ищляринин эффективлийиня эоря милли системлярдя йухарыда дурурлар. Рус истещлакчысына ориентасийа едян милли истещалчыларын корпоратив системляринин ясас чатышмамазылыбы кифайят гядяр гыса мювъудлуг дяврц вь нятиъя етибары иля дя тьярцби истисмарын нисбятян кичик интервалыдыр.

Корпоратив информасийа системинин тятбиги щяля дя буюцк пай уьуреузлуг рискли иля ялагядардыр вь гярб вь йа милли истещалчылар тьярфиндян щансы системинин даща чох эффект эятиряяйинин мцяййян едилмяси щяддя артыг чятиндир. Мцяссися сечилян

корпоратив информасийа системинин бцтцн мцсбят вя мянфи аспектярини тяфяррцаты иля тящлил едяряк бу мясяляни мцстягил олараг щялл етмялидир.

FƏSİL 5. KONTROLİNQ XİDMƏTİNİN TƏŞKİLİ

5.1. Kontrolinq şöbəsinin təşkil edilməsi

Рящбярлик мцяссисянин идаря едилмяси еффективлийинин артырылмасы ццн контролингин тятбиг едилмясинин зярурилийиня ямин олдугдан сонра ортайа контролинг хидмятинин мцстягил олараг йарадылмасы вя йа онун функсийаларынын артыг мювьуд олан структур бюлмяляри – план шюбяси, мцщасибат шюбяси вя игтисади хидмят шюбяляри арасында бюлцщдцрцлмяси щаггында мясяля чыхыр. Ащавыда рящбяр тяряфиндян гярар гябулу заманы ясас кими истифадя едиля билян «лещиня» вя «ялейщиня» аргументляр (дялилляр) сийащысы эюстярилмищдир.

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

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

Müəssisədə müasir qərb idarəetmə metodlarının tətbiq edilməsi üzrə düşünülməmiş siyasətin ən arzu olunmaz nəticəsi onların (yəni, idarəetmə

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

Cədvəl 5.1.

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

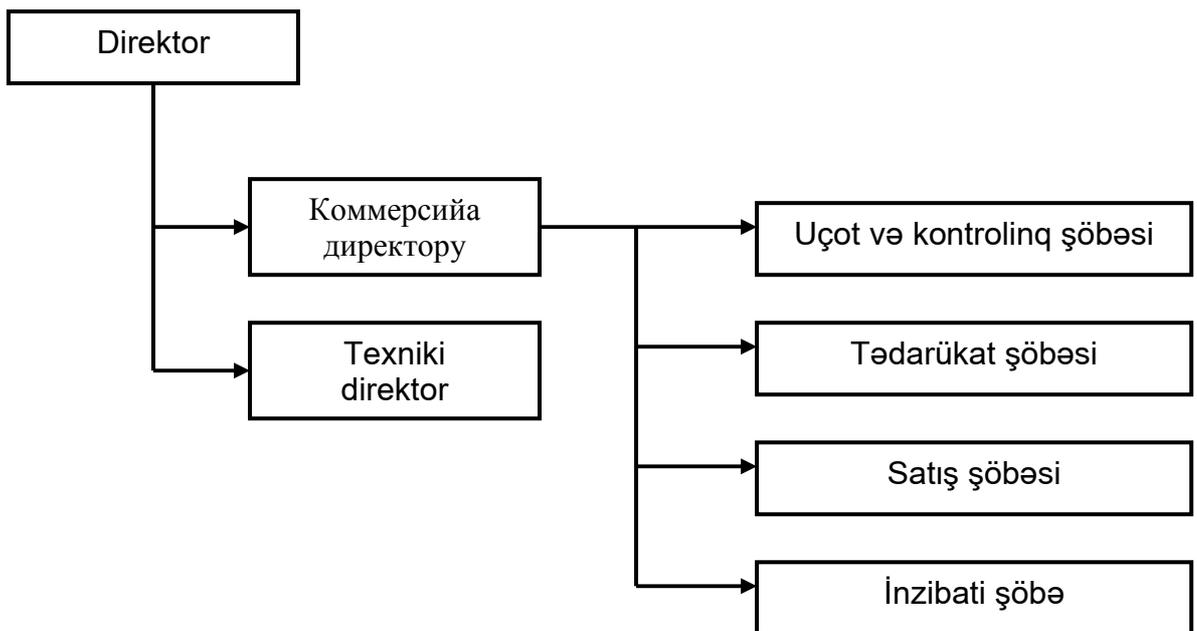
Kiçik və orta ölçülü firmalarda kontrolinq xidmətinin yaradılması və ya yaradılmaması məsələsi praktiki olaraq həmişə birmənalı həll edilir:

yaratmamaq. Belə firmalarda, bir qayda olaraq, ya rəhbər, ya da onun müavini təkcə xətti rəhbər funksiyalarını yerinə yetirmir, onlar eyni zamanda həm də tədarükat, satış, iqtisadi vəziyyətin təhlili, planlaşdırma və uçotla məşğul olurlar. Qısaca desək, ölçücə kiçik firmalarda rəhbər və ya onun müavini kontrolerin funksiyasını da asanlıqla həyata keçirə bilirlər. Orta ölçülü firmalar da həmçinin müstəqil kontroliq xidmətinə sahib olmaq dədəbəsinədən (israfçılığından) imtina edirlər. Təcrübədə çox vaxt şəkil 5.1-də təsvir edilmiş sxemlə qarşılaşmaq olur.

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

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

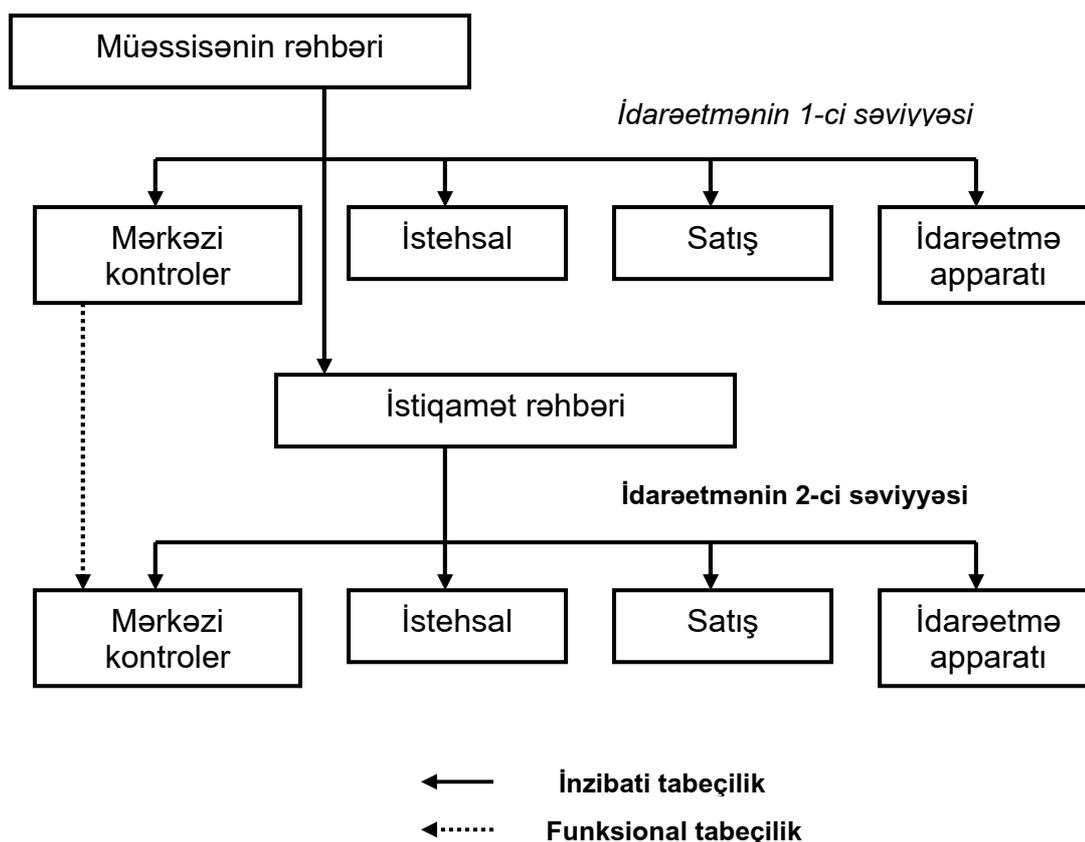
- Kontroler üçün hansı məsuliyyət forması təyin olunmalıdır: xətti, yoxsa qərargah?
- Mərkəzi kontroliq xidməti ilə yanaşı mərkəzləşdirilməmiş bölmələr də mövcud olmalıdır?



Şəkil 5.1. Orta ölçülü müəssisələrdə kontroliqin təşkil edilməsi

Контролинг хидмятинин идаря едилмяси структурунун гурулмасы заманы ашаьыдакы база вариатларыны (алтернативляри) эюстярмяк олар.

Алтернатив 1. Бу структурда истигамят цзря контролер, мясялян, сатыш шюбяси цзря контролер инзибати ъящятдян хятти олагаг мцвафиг истигамятин рящбяриня, функционал ъящятдян ися, о, юзцндян йухарыда олан контролера табе олур (шыкил 5.2).



Şəkil 5.2. *İdarəetmənin təşkilati strukturunun birinci alternativini*

Бу алтернативин цстцнлцц нядян ибарятдир? Щяр шейдян яввял, бурада *истигамят контролеринин* мясулийят сферасы дягиг олагаг мцййян едилмиш, щямчинин онун бахылан иерархик идаряетмя сывиййяси бюлмяляринин диэяр рящбярляриня мцнасибятдя дайаныглы вя мцстягил вязиййяти тямин едилмишдир.

Nəzərdən keçirilən strukturun əsas çatışmamazlığına onu aid etmək olar ki, əgər istiqamət rəhbəri yuxarıya gedən informasiyanı «süzgəcdən

keçirmək» istəyirsə, onda o bunu asanlıqla edə bilər, çünki kontroler inzibati olaraq ona tabedir.

Яэяр мцяссисядя мцнагишыля ситусийа йаранмышдырса, онда контролингин мяркъязи хидмятинин рящбяри мцяссисянин/тяшкилатын идаряетмя цзвяри гаршысында мясряфляр цзря бцдьянин йериня йетирилмяси цзря щесабат верилмяси заманы пародоксал бир факты эюстяря биляр: шюбя рящбяряриндян ядя едилян верилянляр ясасында мцяссися цзря цмуми инзибати-истещсал мясряфляринин мябляьи щесабат дюврц ярзиндя мяркъязи контролинг хидмятиндя мцяййян едилян мябляядян ашаы алынмышдыр.

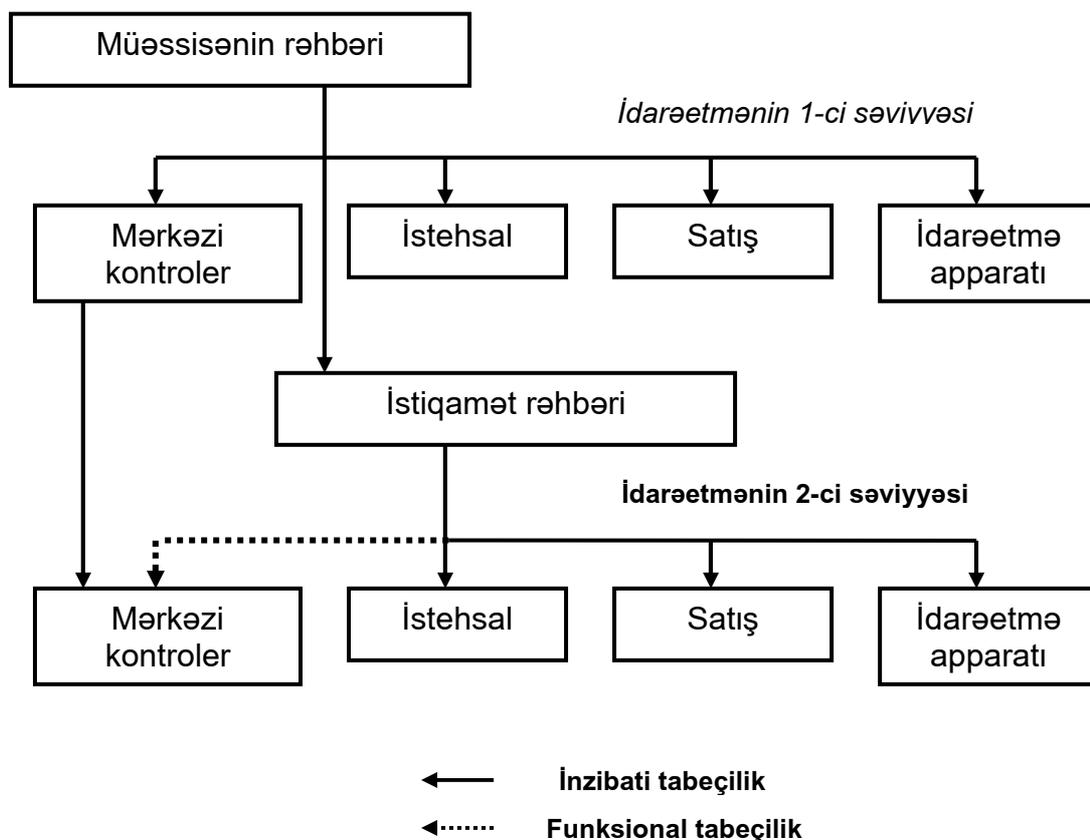
Fərq əhəmiyyətli dərəcədə böyük idi. Bu necə baş verə bilərdi? İzah kifayət qədər sadədir: müəssisənin bölmələrinin işinin müvəffəqiyyətliliyinin qiymətləndirilməsi kriteriyalarından biri bölmələrdə əldə edilən gəlirlərlə tərkiblərinə görə məsrəflərin nisbəti idi. Gəlir gətirməyən, yalnız məsrəflər tələb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

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

Belə halların təkrar olunmaması üçün idarə heyəti mərkəzi kontrolinq xidmətinə bütün bölmələr üçün ümumi məsrəflərin vahid normativ baza əsasında paylanmasının bütün bölmələr üçün yeganə metodunun işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsini tapşıra bilər.

Alternativ 2. Xarici görünüşcə bu *birinci alternativə* oxşardır, ancaq istiqamət kontroleri başqa asılılıqda olur: inzibati olaraq o daha yuxarı

idarəetmə kontrollerinə, funksional olaraq isə – müvafiq səviyyənin istiqamət rəhbərinə tabe olur (şəkil 5.3).



Şəkil 5.3. *İdarəetmənin təşkilati strukturunun ikinci alternativini*

Белә идарәетмя структуру галанларла мцгайисядя мцяссисядя контролингин мцстягиллийини даща йцксяк дяряъядя вурьулайыр. Истигамят цзря контролер онун тяряфиндя нязарят едилян бюлмянин (истигамятин) фяалийятинин нятиъяляри цзря мясулийят дашыйыр. Анъяг белә идарәетмя структурунда хятти истигамят рящбяри иля иши юзцндян йухарыда дуран контролер тяряфиндя гиймятляндирилян ашабы сывийянин контролери арасында гачылмаз олагаг проблемляр ортайа чыхыр. Белә олдугда, мейдана чыхан проблемляри щялл етмяк ццн идарәетмянин даща йухары сывийясиня чыхмаг лазым эялир.

Белә структурун цстцнлщяц, щяр шейдян яввял, ондан ибарятдир ки, бу заман истигамят рящбярляринин контролера гаршы онларын юз вязифя ющдяликлярини йериня йетирдикляри заман эюстярдикляри тязийгляр азалыр. Бундан башга, бу структур башга цстцнлщякляря дя маликдир:

- истигамятляр цзря мясул олан контролерляр арасында информасийанын да-

ща оператив шякилдя мцбадиля едилмясиня имкан йараныр;

- планларын ишляниб щазырланмасы просесиндя бюлмялярин координасийасынын йахшылашдырылмасы вя фактики нятиъялярин сапмаларынын (узаглашмаларынын) арадан галдырылмасы цзря тядбирлярин реаллашдырылмасынын ефективлийини артырмаг имканы формалашыр.

Йухарыда нязрядян кечирилян схем Алманийада «Порше» автомобил фирмасында контролингин идаря едилмясинин тяшкилати структурунун гурулмасы заманы ясас кими истифадя едилмишдир. Мялум олдуъу кими, бу фирма идман вя йарым идман типли автомобиллярин конструкторийасынын щазырланмасы, онлары истещсалы вя сатышы иля мяшьул олур. Чох йахшы мцщяндис-тядгигатчылары вя конструкторлары олдуъу цццн фирма башга автомобил фирмалары цццн дя автомобил концепсийалары вя моделляри ишляйиб щазырлайыр. «Порше» фирмасында контролингин гурулмасынын ясасына ашаъыдакы фялсяфя дурур:

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

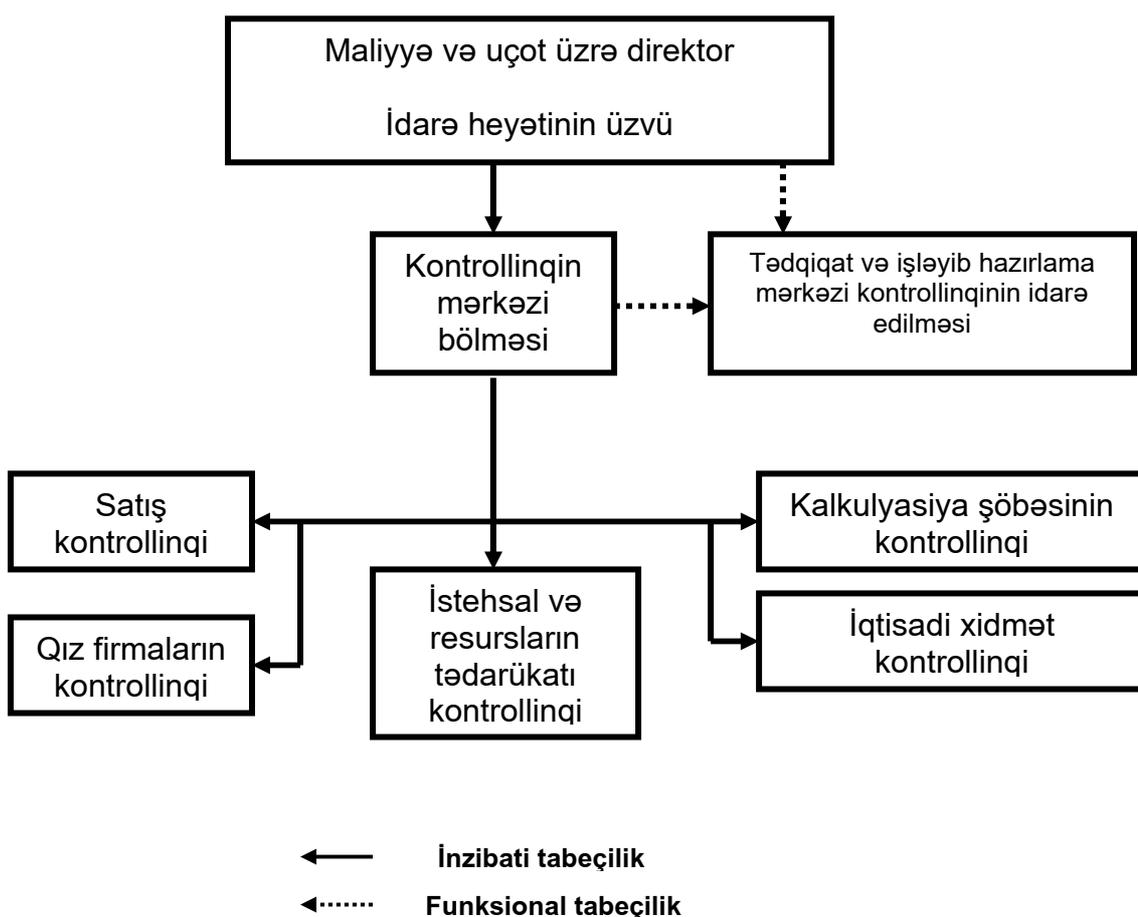
2) modellərin sürətlə yenilənməsi, məhsulların həyat tsiklinin daima ixtisar olunması məsrəflərin müəssisənin mövcud olmasına göstərdiyi təsirini artırır, buna görə də məsərlər daima diqqət mərkəzində saxlanılır.

Bunu nəzərə almaqla, firmada kontrolinqin əsas vəzifələri aşağıdakı kimi müəyyən olunmuşdur:

- planlaşdırma, nəzarət və informasiya təminatı sistemlərinin yaradılması, adaptasiyası və daima inkişaf etdirilməsi;
- firmanın bütün bölmələri üçün xərclərin uçotu və təhlili üzrə servis xidmətlərinin göstərilməsi;
- qısa və uzunmüddətli dövrlərdə gəlirliliyin planlaşdırılmış səviyyəsini təmin etmək üçün ehtiyatlardan istifadə edilməsi və həm bütünlükdə firmada, həm də onun ayrı-ayrı bölmələrində istehsalın nəticəsi ilə əlaqədar situasiylara operativ diaqnoz qoyulması.

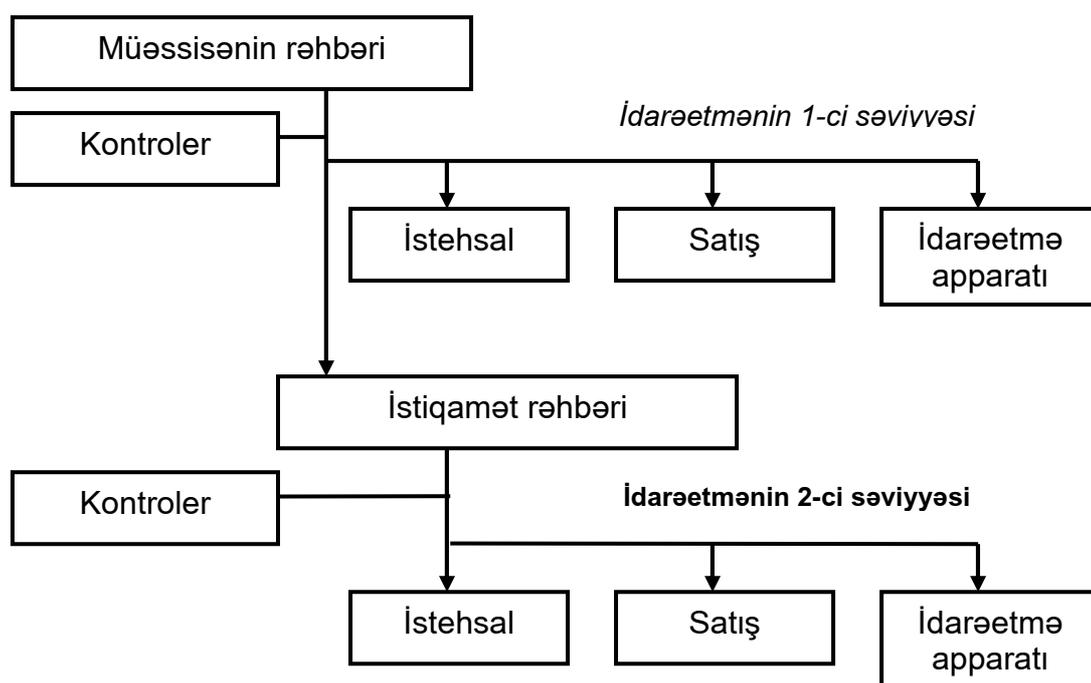
Şəkil 5.4-dən görünür ki, istiqamət kontrollerləri xətti olaraq mərkəzi kontrollerə tabedirlər ki, bu da informasiyanın keçmə yollarının və zamanın

ixtisar edilməsi sayəsində bütün bölmələrin qarşılıqlı təsirə girməsinə imkan verir. Kontrollinqin mərkəzi bölməsi öz ənənəvi vəzifələrini yerinə yetirməklə yanaşı istehsal və satış sferasında, həmçinin «Porşe» firmasının öz kapitalı ilə iştirak etdiyi qız firmaları və müəssisələrdə məsrəflər və nəticənin səmərəliliyi haqqındakı informasiyaların inteqrasiyası və sıxlaşdırılmasına da xüsusi diqqət yetirirlər. İdarəetmə strukturunda Tədqiqat və işləyib hazırlama mərkəzinin kontrollinq xidməti də xüsusi yeri tutur. Bu xidmət yalnız funksional olaraq mərkəzi kontrollərə və maliyyə və uçot üzrə direktora tabedir. Bu onunla izah olunur ki, Mərkəzin öz avtomobil layihələrini və konsepsiyalarını satması üçün öz müştəriləri vardır ki, bu da fəaliyyətin yerdə qalan istiqamətləri, məsələn, ehtiyatların (resursların) tədarük edilməsi, satış, istehsal ilə heç bir əlaqə tələb etmir.



Altı Şəkil 5.4. «Porşe» firmasının kontrollinq xidmətinin təşkilatı argah strukturunu əks etdirən bu alternativdə (şəkil 5.5) kontrollər müvafiq

idarəetmə səviyyəsinin rəhbərliyi altında olur və öz funksiya və vəzifələrini onun tapşırıqları əsasında yerinə yetirir. Kontroler müstəqil qərar qəbul etmir, yalnız bölmə rəhbərləri tərəfindən tələb olunduqda və ya istiqamət rəhbərinin göstərişi ilə məsləhətlər verir. Mahiyyət etibarilə, kontroler bu sxemdə müəssisənin daxili məsləhətçisi kimi çıxış edir. Təbii ki, onun məsləhət və tövsiyyələri, əgər onlar xətti rəhbər tərəfindən dəstəklənersə ciddi qəbul edilə bilər.



Şəkil 5.5. İdarəetmənin təşkilati strukturunun üçüncü alternativ

Цццңц алтернативя эюра контролер мцстягил олараг контролингин йени алятлярини ишляйиб щазырламаг вя бюлмялярдя тятбиг етмякдян мящрумдур, буна бахмайараг, габагъадан демяк олмаз ки, бу схем йухарыда бахылан схемлярдян даща писдир. Тяърцбя эюстярир ки, контролингин цццңц алтернатив (идаряетмянин гярарэащ структуру) чярчивясиндя эффективлийи биринъи алтернативдя (идаряетмянин хятти структуру) олдуьу сывийядя ола биляр.

Kontrolinq xidmətinin hansı idarəetmə strukturunda qalması üzrə qərar qəbul edərkən rəhbər yadda saxlamalıdır ki, kontrolinq xidmətinin işinin

effektivliyi təkcə orqstrukturun tipindən asılı deyildir. Məsələn, idarəetmənin qərargah strukturu yaxşı nəticə verə bilər, əgər:

- kontroler və xətti istiqamət rəhbəri əməkdaşlığın vacibliyini və qarşılıqlı faydasını başa düşürlərsə;
- kontroler bölmə rəhbərləri arasında hörmət qazana bilmişdirsə.

Икинъи алтернативдѣ контролер диѣяр нязрядян кечирилиян алтернативлярля мцгайисядѣ даща чох сярбѣстлийя маликдир. Мѣсялян, идарѣетмѣя иерархийасынын биринъи сѣвиййѣсинин контролери юз идея вѣ планларыны реаллашдырмаг цццн икинъи сѣвиййѣнин хятти рящбѣринѣ тясир ѣюстяря биляр. Анъаг бу щеч дѣ о демѣк дейилдир ки, онун нийѣятлари (мѣгсѣдлярѣ) бѣйцк ѣффективликля реаллашаъагдыр. Бѣзян ѣцъ тясири мцгавимѣтя сѣѣѣб ола биляр вѣ белѣ олдугда нятиъѣ ялѣя олунмайаъагдыр.

5.2. Kontrolerin peşəkar və şəxsi keyfiyyətləri

Kontroler – müəssisədə kontrolinqin funksiya və vəzifələrini reallaşdıran mütəxəssisdir. Kontroleri heç cürə nəzarətçi ilə eyniləşdirmək olmaz, buna baxmayaraq, kontrolerin nəzarət funksiyaları da var.

Контролер мѣяссисѣдѣ игтисадийѣят вѣ идарѣетмѣя сѣщѣсиндѣ сервис функциѣаларыны йеринѣя йѣтирѣр:

- məsərəflərə və bütünlükdə müəssisə, həmçinin onun ayrı-ayrı bölmələri və məhsulları üzrə əldə edilən nəticələrə münasibətdə şəffaflığı təmin edir;
- bölmələrin məqsəd və planlarını koordinasiya edir;
- menecmentə oriyentasiya edən uçotun yaradılması və aparılması üzrə işləri təşkil edir;
- müəssisənin rentabelliyinin və likvidliyinin təmin edilməsi üzrə metodiki və instrumental bazanın yaradılması üzrə məsuliyyət daşıyır.

Юз тяркибиндѣ контролинг хидмѣтинѣя малик олан гѣрб фирмаларынын тяърцбѣ-си ѣюстярѣр ки, контролерлярѣя мцнасибѣят икили характер дашыйыр: бир тяряфдѣян щамѣ белѣ бир мцтяхѣссисин олмасынын ваѣиблийини вѣ ящѣмийѣятини бѣша дцщцр (контролерин файдалылыгы хцсусилѣ базарда гѣйри-ялверѣшли конѣйуктура щѣраитиндѣ юццнѣя даща кѣскин щѣкилдѣ бирузѣя верѣр), диѣяр тяряфдѣян контролерлярѣя о гѣдѣяр дѣ

«гиймят вермир», бязян ися онлардан чякинирляр. Ола билсин ки, бея ситуасийа онунла изащ олунур ки, контролерляр бюлмя рящбярляриня, мясяян, мясряфлярля сех, бюлмя вя йа филиалын фяалийят нятигяси арасындакы нисбятля ялагядар цзя хош эялмяйян сюзляр демяйя мяъбур олурлар. Чох вахт мящз контролер мцяссисядя ишляйян ямякдашляын сайынын ихтисар едилмяси вя мяваъиблярин (ямяк цагларынын) азалдылмасы тьяклифи иля чыхыш едирляр.

Tez-tez müəssisə rəhbərliyi ilə kontrorlər arasında planın faktiki nəticədən bu və ya digər səpmələrinin korreksiya (təshih) edilməsi ilə əlaqədar konfrontasiya (əks mövqelərdə durma) halları da baş verir. Cari fəaliyyətində kontrorlər öz peşəkar öhdəliklərini yerinə yetirərkən rəhbərlər və başqa şöbələrlə də təmasa girməli olur. Bu şərait onun peşəkar və şəxsi keyfiyyətlərinə qarşı tələbləri müəyyən edir.

Aşağıda ideal kontrorlərə qarşı irəli sürülən tələblər sadalanmışdır.

Peşəkar biliklər:

- müəssisənin iqtisadiyyatının və təşkil edilməsinin əsasları;
- maliyyə uçotu (mühasibatlıq);
- müəssisədə məsrəflərin hesablanması;
- müəssisə balansını oxuya və təhlil edə bilmək;
- investisiyanın planlaşdırılması, hesablanması və təhlili;
- planlaşdırma metodlarına və alətlərinə sahib olma;
- səpmələrin təhlili üzrə metodlara sahib olma;
- proqramçı üçün məsələ qoymağa imkan verən EHM üzrə biliklər;
- kontrolinqin metod və texnikalarını bilmək:
 - rəqiblərin təhlili;
 - müəssisənin bazar şansları və risklərinin təhlili;
 - məhsulların həyat tsiklinin təhlili;
 - müəssisənin məhsul və xidmətlərinin mövcud və perspektiv strukturunun təhlili;
 - proqnozlaşdırma metodları;
 - problemlərin həll edilməsi metodları;
 - texniki-iqtisadi təhlil.

Metodiki qabiliyyətlər:

- analitik düşünmə qabiliyyəti;
- abstrakt düşünmə qabiliyyəti
- izah və sübut etmək bacarığı;
- yenilikləri mənimsəmək və öyrənmək qabiliyyəti;
- ünsiyyətçilik (kommunikabellilik), təşkilatlardakı ünsiyyətin əsaslarını bilmək;
- analitik öyrənmə həvəsi;
- kommunikasiya və təqdimatın (prezentasiya) texniki vasitələrindən istifadə etmək bacarığı;
- sistemli fikirləşmək qabiliyyəti.

Davranış üzrə tələblər:

- başqaları ilə ünsiyyət zamanı özünü «çəkməmək»;
- tolerantlıq, yeni başqalarının fikir və mühakimələrinə qarşı səbrli olmaq;
- informasiya qəbul edicisinin buna qatlaşa bilməsi üçün xoşagəlməz faktları ona müəyyən yolla çatdırma qabiliyyəti (ideal halda qəbul edici öz uğursuzluqlarına gülməlidir);
- müəssisənin bölmələrinin və ya işçilərinin uğursuzluqlarını ifadə edən faktları yaymamaq.

Strateji kontrollerə qarşı irəli sürülən əlavə tələblər:

- qeyri-müəyyənlik şəraitində problemləri görmək və təyin etmək;
 - perspektivdə müəssisənin müvəffəqiyyətliliyinə təsir göstərə biləcək amillər haqqında düşünmək;
 - mühafizəkar fəaliyyətdən uzaqlaşmaq;
 - yeniliyi qiymətləndirmək və onun irəlilədilməsinə köməklik göstərmək.
- Kontrollerin əsas funksiyalarını nəzərdən keçirək.

Контролер «planların satıcısı» kimi. Müəssisədə planlaşdırmanı strateji və operativ planlaşdırmaya ayırmaq olar.

Контролер планлашдырма саясий гяраг гябулу мясяляляри иля мяшьул олмур, чцнки о планларын реаллашдырылмасы цзя мясулийят дашымыр. Анъаг контролинг хидмати юзцня тяшяббцскар, координасийалашдыран вя тяшкил едиъи функцийалары дахил едир ки, бу да бу хидмятин ишчиляринин вязифялярини мцяййян едир. Стратежи планларын формалашдырылмасы заманы контролер ясалян тяшкилатчы кими чыхыш едир вя о ашаъыдакылары баъармалыдыр:

- стратежи планлашдырма иштиракчыларыны йарадыъы йанашмайа истигамятляндирмяк (щявясляндирмяк);
- сюйлянилян фикирляри цмумиляшдирмяк;
- мцшавиря иштиракчылары тяряфиндян щазырланмыш давраныш щипотезляри вя моделлярярини ифадя етмяк;
- коллектив гярагларын щазырланмасы вя гябул олунмасынын метод вя цсулларыны тяърцбдя тятбиг етмяк.

Оператив планлашдырмайа эялдикдя ися, о контролердян даща чох оператив планларын ишляниб щазырланмасы вя реаллашдырылмасы цзя мясулийят дашыян шахсярин фяалийятляринин координасийа вя тяшкил едилмасы габилийятини тяляб едир. Бир гайда олараг, бурада сющбят идаряетмянин орта щалгасынын рящбярляриндян эедир.

Оператив планлашдырма фазасында контролер ики тип мясяляни щялл едир:

1. Планлашдырма технолоэийасынын ишляниб щазырланмасы:

- planlaşdırma sahələrinin, yəni planlaşdırmanın aparılmalı olduğu bölmələrin təyin edilməsi;
- planların tərkiblərinin və onların təqdim edilməsi müddətlərinin müəyyən edilməsi;
- plan direktivlərinin və planların tərtib edilməsi formalarının işlənilib hazırlanması.

2. Ясас чыхыш верилянляринин, методларынын вя щесаблашма гайдаларынын мцяййян едилмасы. Мясялян, контролер план щазырлайанлара ашаъыдакы информасийаны тягдим етмялидир:

- bazar konyukturu;
- materiallar və əmək haqqı üzrə yol verilən məsrəf artımı;

- ayrı-ayrı planların reallaşdırılmasının əlavə şərtləri.
- 3. Aşağıdakılar daxil olmaqla planın reallaşdırılması:
 - planlaşdırma mərhələlərinin ardıcılığının, zaman və tərkib aspektləri üzrə planlaşdırmanın cari koordinasiyanın təyin edilməsi;
 - iş planını tərtib edən bölmələr üçün məsləhətlər;
 - maliyyələşdirmə imkanları, strategiya və ayrı-ayrı operativ planlara müvafiq olaraq ayrı-ayrı planların uzlaşdırılması və konsolidasiyası³;
 - alternativ planların işlənilib hazırlanması;
 - ayrı-ayrı uzlaşdırılmış planlar əsasında ümumi operativ planın tərtib edilməsi.

Kontroler müəssisənin informasiya sistemində koordinator kimi.

İnformasiya sisteminin fəaliyyət məqsədi – lazımi informasiyanı lazımi vaxtda, lazımi həcmdə, lazımi yerdə və tələb edilən keyfiyyətdə təqdim etməkdən ibarətdir. Nəzərdə tutulur ki, informasiya sistemi müəssisənin bütün fəaliyyət sahələrini və idarəetmə səviyyələrini əhatə edir, buna görə də, təqdim edilən informasiyanın tərkibi, müddəti, həcmi və məqsədləri müxtəlif istifadəçilər üçün müxtəlifdir.

Контролерин координатор кими вязифяси мцяссися дахилиндя эффектив информасийа мцбадилясини тямин етмякдян ибарятдир. Бунун цчцн ашаьыдакы проблемляри щялл етмяк лазымдыр:

- nə çatdırılmalıdır (informasiyanın tərkibi, onun sıxlaşma və dəqiqlik dərəcəsi);
- necə çatdırılmalıdır (şifahi, yazılı, kombinə, informasiyanın işlənməsi və ötürülməsi metodu, informasiya kanalları);
- kim çatdırılmalıdır (informasiyanı kim yaradır, onu kim toplayır, emal edir, saxlayır, göndərir, məhv edir);
- nə vaxt çatdırılmalıdır (təyin edilmiş müddətlərdə, sərbəst qrafik üzrə, tələb üzrə);

³ qısa müddətli təəhhüdün uzun müddətli təəhhüdə çevirilməsi

- bu və ya digər informasiya niyə çatdırılır (bu informasiya mübadiləsi məqsədləri ilə bağlı olan əsas sualdır).

Ядзя едилмиш информасийанын истифады едилмяси мягсяди яввялягядян мцяййян олунмуш, йахуд мцяййян олунмамыш ола бияр, йяни информасийа она эюря тящлил едиягякдир ки, онун ясасында идаряетмя гярары гябул едилсин. Контролер, щяр шейдян яввял, оптимал гярар гябул етмяк цццн лазым олан информасийа олан тялабаты мцяййян етмялидир.

İnformasiyaya olan tələbat əhəmiyyətli dərəcədə müəssisənin təşkilati strukturundan və cari işin təşkilindən asılıdır. Tələb edilən informasiyanın həcmi işçilərin ixtisasından asılıdır, ona görə də, informasiyaya qarşı tələb hətta eyni təşkilati strukturlarda belə müxtəlif olur. İnformasiyanın, həm həcm, həm də tərkib üzrə təklif edilməsi müəssisənin informasiya sisteminin strukturu ilə müəyyən olunur.

Kontrolerin vasitələr arsenalına (cəbbəxanasına) optimal qərar qəbul etmək üçün kifayət edən informasiyaya olan tələbatın müəyyən edilməsi üçün metod və alətlər çoxluğu daxildir. Onlar arasında birinci növbədə aşağıdakıların adını çəmək lazımdır:

- empirik-induktiv metodlar (sorğular, müşahidələr, intervyu və s.);
- ekspert qiymətləndirmələri (fərdi və qrup);
- imitasiya modelləri və ssenari metodları.

Kontroler müəssisə rəhbərliyinin məsləhətçisi kimi. Bu gün gələcəyə oriyentasiya edən müəssisənin idarə edilməsi problemlərini yalnız maliyyə (mühasibat) uçotunun verilənlərinə əsaslanaraq uğurla həll etmək praktiki olaraq qeyri-mümkündür. Müəssisə rəhbərliyinin əsas vəzifəsi gələcəkdə bazarda öz müəssisəsinin müvəffəqiyyət potensialını yaramaqdan ibarətdir ki, buna da, hər şeydən əvvəl, strateji planlaşdırma sisteminin tətbiqi ilə nail olmaq olar. İşlənilib hazırlanan strategiyanın düzgün olması üçün, həm müəssisənin xarcində, yəni ətraf mühitdə, həm də müəssisənin özündə gələcək tendensiyaların (təmayüllərin) «erkən aşkar edilməsi» sistemində malik olmaq lazımdır. Xarici «indikatorlar» iqtisadi, sosial, siyasi və texnoloji tendensiyalar haqqında informasiya verməlidir. Özündə ayrı-ayrı göstəricilə-

ri və onların sistemini əks etdirən daxili «indikatorların» rolu isə rəhbərləri müəssisənin cari «əhval-ruhiyyəsi» haqqında xəbərdar etməkdən, həmçinin müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi ayrı-ayrı sferalarda və ya bütünlükdə müəssisədə yaranan böhran situasiyalarının proqnozunu verməkdən ibarətdir. İnkişaf etdirilsə, həm fayda, həm də itkilər gətirə bilən tendensiya və amillərin «erkən aşkar edilməsi» sisteminin yaradılması üzrə metodiki və məsləhət yardımının verilməsi də kontrolerin vəzifəsinə daxildir. Kontrolerlər tərəfindən strateji planın işlənib hazırlanması zamanı rəhbərliyə məsləhətlər verilməsi üçün istifadə edilən alət və metodlar strateji menecment praktikasında geniş tətbiq sahəsi tapmışdır. Onların sırasına aiddir: rəqabətin təhlili, bazarların təhlili, məhsulların həyat tsiklinin təhlili, müəssisənin zəif və güclü tərəflərinin təhlili (strateji balans), bazar payı və həcmnin dinamikasının nəzərə alınması ilə müəssisənin məhsullarının diversifikasiyasının perspektivlərinin təhlili.

Rəhbərlərin müəssisənin daxili problemləri üzrə konsultasiya edilməsi üçün kontroler, həm ayrı-ayrı göstəricilərin, həm də onların sisteminin təhlili və hesablanması üçün xüsusi metodlardan istifadə edir (bu haqda daha ətraflı 3-cü bölmədə).

Йекунда гейд етмяк лазымдыр ки, контролерин типини, онун билик вя баъарыгларына гаршы иряли сцрцлян тялябляр, вязифя вя ющдяликляр чохлауу – тарихи категориялардыр. Кечмишин тяърцбясини тящлил едяряк, тясдиг етмяк олар ки, контролер гейдиййатчы-мцщасибдян, рящбярин саь яли олан контролер-навигатора гядяр инкишаф йолу кечмишдир. О, рящбяр мяцряккяб базар игтисадиййаты шяраитиндя мяссисянин идаря едилмясиня кюмяк едир. Хариъи шяраит дяйишягяк вя контролерлярин йени типиня обьектив тялабат йаранаъагдыр. Бу эцн артыг мяссисянин стратегийасы цццн мясулиййат дашыйан контролерин йаранмасы шаггында данышмаг олар. Бу тип контролерляр артыг садягя гаршыа гойулмуш мягсядя наил олмаг цццн йол салан «лосман» йох, стратеги мягсяд вя планларын ишляниб щазырланмасы заманы йухары менеърлярля мящтяряк чалышан мяцллифляр кими чыхыш едирляр.

5.3. Kontrolinqin tətbiqinin faza və templəri

Qərar qəbulu. Tətbiq etmə prosesi müəssisədə kontroliq sisteminin işlənilib hazırlanması haqqında qərar qəbulundan başlanır. Çox vaxt belə qərarın qəbul olunmasının əsas səbəbləri aşağıdakılar olur:

- müəssisənin fəaliyyət effektivliyinin əsas göstəricilərinin (mənfəət, dövriyyə və kapitalın rentabelliği, likvidlik və s.) pisləşməsi;
- planlaşdırma, kalkulyasiya və təhlilin müəssisənin menecmentinə qarşı irəli sürülən müasir tələblərə cavab verə bilməyən köhnəlmiş metodları;
- müəssisədə rəhbərliyin suallarına kifayətləndirici cavab verməyə imkan verməyən mövcud uçot və təhlil metodları (məsələn, ayrı-ayrı məhsullar və ya onların qruplarının satışının real effektivliyi haqqında aydın təsəvvür, yaxud müəssisənin ayrı-ayrı bölmələrinin effektivliyi ilə bağlı görülən işlərin vəziyyəti barəsində real mənzərə mövcud deyil və s.);
- müəssisədə ayrı-ayrı bölmələr arasında yerinə yetirilən funksiyalar üzrə və uzlaşdırılmış məqsədlərin olmaması üzündən «çəkişmələrin» mövcud olması;
- dəyişdirilmiş fəaliyyət şəraitində müəssisə fəaliyyətin yeni məqsəd istiqamətlərinin yaranması və ya mövcud olanlarının dəyişməsi.

Контролингин тятбиг едилмяси иля баьлы хариьи вя милли тяьрцбянин тяццили эюстярир ки, мцяссисянин ясас фяалиййят эюстяриьилияринин кяскин писляшмяси шяраитиндя контролинг системинин ишляниб щазырланмасы вя тятбиг едилмяси щаггында гярар гябул етмяк мягсядяуйьун дейилдир.

Kontroliq sisteminin qurulmasına başlamaq üçün ən əlverişli an müəssisənin perspektivdə müvəffəqiyyətli fəaliyyət göstərməsi üzrə mümkün risklər haqqında zəif signalın (indikatorun) gəlməsi anıdır. Burada söhbət, bir qayda olaraq, zəif sezilən tendensiya və əlamətlərlə müşayiət olunan, həm daxili, həm də müəssisəyə münasibətdə xarici signallardan gedir.

Kontroliq sisteminin tətbiq edilməsi əlverişli anının seçilməsi zamanı vacib amillərdən biri müəssisənin kifayət qədər maliyyə və insan

ehtiyatlarını malik olmasıdır. Sırr deyildir ki, kontrolinq sisteminin işlənilib hazırlanması və tətbiqi, xüsusilə, əgər bu proses xarici konsultantların cəlb edilməsi ilə reallaşdırsa, bahalı bir işdir. Kontrolerlərin «satin alınması» və hazırlanması da əhəmiyyətli investisiya tələb edir.

Коллективдә гярар гябулу анында формалашан психоложи иглим дя нязря алынмалыдыр. Яэяр мцяссися бюшран вязиййятиндядирся, онда идаряетмянин эффективлийинин Русийада щяля ки, о гядяр дя нцфузлу вя мяшщур олмайан контролинг инструментарисинин (алятляр комплекси) кюмяйиля артырылмасы цзря йени мясряфлярин зярурилийини изащ етмяк асан олмаз. Контролинг системинин ишляниб щазырланмасы вя тятбиг едилмяси просесини мцяссисянин дайаныглы малиййя вязиййятиндя олдуьу, нятигя етибары иля ися психоложи нюгтейи-нязрядян ялверишли заманда башламаг даща мягсядяуйьундур.

Kontrolinqin müəssisənin «qapısından» içəri daxil olması.

Kontrolinq sisteminin işlənilib hazırlanması haqqında qərar qəbul edildikdən və icraedilər 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 hesabdərliq sistemi;
- investisiyanın və müəssisənin cari fəaliyyətinin effektivliyinin hesablanması metodları;
- plan və faktiki göstəricilərin sapmalarının təhlili metodları və s.

Yuxarıda sadəlanan 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 olunmalıdır.

Kontrolerlər müəssisə daxilində öz məhsullarını konkret istifadəçilərə «satmağı» bacarmalıdırlar, əks təqdirdə kontroler tərəfindən işlənilib hazırlanmış alətlər menecerlərin cari fəaliyyətində istifadədən parktiki olaraq kənarında qalacaqdır.

Kontrolinqin müəssisənin cari fəaliyyətinə «qarışması». Bu fazada kontrolerlər işlənilib hazırlanmış alətlərin həqiqiliyini (işləkliyini) nümayiş etdirməli və menecerləri onların parktiki fəaliyyətdə istifadə edilməsinin vacibliyinə inandırmaalıdırlar. Kontrolinqin müəssisənin cari fəaliyyətinə «qarışmasınının» əsas əlamətlərini sadəlayaq:

- təhlil edilən obyektlərin fəaliyyət nəticələrinin dəqiq və aydın təqdim edilməsi dili;
- müəssisənin menecerləri üçün onların bölmələrinin fəaliyyət nəticələrinin inandırıcı interpretasiyası (şərh edilməsi);
- kontrolerlərdə müəyyən müstəqillik və əsaslandırmaında israrlılıq elementlərinin yaranması;
- «müşətilər» (menecerlər) tərəfindən kontrolerlərə qarşı dostcasına və etibarlı (vəkalətli) münasibətin göstərilməsi;
- əməkdaşlıq etməyə və kommunikasiya yaratmağa hazırlıq.

Bir qayda olaraq, kontrolinqin tətbiq edilməsinin nəzərdən keçirilən fazası kifayət qədər uzun müddət çəkir: 2-3 il. «Qatışma» fazasının

davamiyyət müddəti çox halda müəssisənin yuxarı rəhbərliyinin «şəffaf» menecmenti həyata keçirməyə imkan verən sistemə malik olmağın vacibliyini başa düşməsi və buna meyl etməsi səviyyəsindən asılıdır.

Менеерляря мяссисянин бюлмяляринин фяалийят эффективлийи, мящесул са-тышы вя с. барясиндя контролинг хидмяти тьярфиндя чатдырылан объектив информа-сия мцвафиг хидмят рящбярляринин гыгыгланмасына сябяб ола бияр. Бу контролинг системинин адаптасийа просесинин йавашымасына, екстремал ситуасийа-ларда ися щятта контролинг бюлмясинин реал идаряетмядя иштирак етмякдя фактики олага кянарлащдырылмасына эятириб чыхара бияр. Ситуасийалар мялумдур ки, мяссисядя контролинг бюлмяси номинал олага мвовзуд олур, лакин онун фяалийяти сонрадан шкаф ряфляриня йыбылан методикаларын, тьяиматларын, вязийятлярин вя с. ищляниб щазырланмасы чярчивясиндя кянара чыхмыр.

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

- menecerlərin kontrollerlərin fəaliyyətinin nəticələrindən məmnun qalmaları nəzərə cərpacaq dərəcədə artır;
- qarşılıqlı inam yaranır, müştərək iş və kommunikasiyaların həcmi artır;
- kontrollerlərin xidmətlərindən istifadə edən bölmələrin işlərinin nəticələrinin yaxşılaşması nəzərə cərpan olur;
- müəssisənin bölmələrinin rəhbərləri öz operativ fəaliyyətlərində artıq kontrollerlərin köməyi olmadan işləyə bilmirlər;
- kontrolinq xidməti müəssisənin təşkilati strukturunda daha yuxarı ierarxik səviyyəyə qalxır və onun həll etdiyi məsələlər spektri genişlənir;
- kontrollerlər menecerlərin mötəbər partnyorlarına çevirilir;
- 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 əhəmiyyətinin və həcmnin artması fazası. Bir çox müəssisələr üçün kontrolinqin inkişafında bu fazanın gəlməsi yəqin 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, kontroliq funksional bölmələrdə yayılır: *marketing kontroliqi*, *logistika kontroliqi*, *ETİ (elmi tədqiqat işləri)* və *TKİ (təcrübə-konstruksiya işləri) kontroliqi* meydana çıxır;
- müəssisənin uzunmüddətli məqsədlərinin işlənilib hazırlanması zamanı yuxarı menecerlərlə əməkdaşlıq münasibətləri qaydaya düşür;
- kontroliq xidməti çərçivəsində *strateji kontroliq* bölməsi yaranır.

Kontroliqin funksiyaları, vəzifələri və instrumentariləri xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə uyğun olaraq daima çoxalır və təkmilləşirlər. Əgər kontroliq 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.

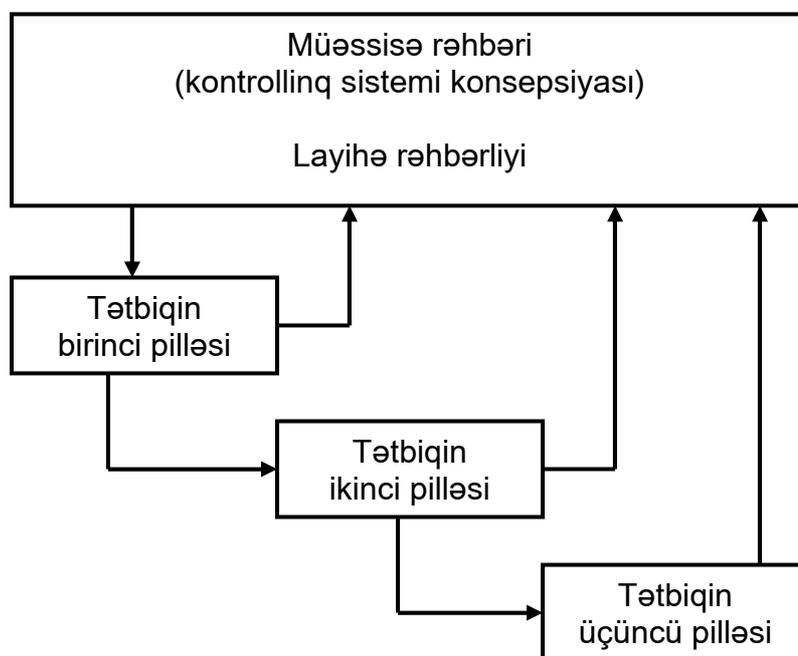
Əlbəttə ki, kontroliqin işlənilib hazırlanması və tətbiq edilməsinin başlanğıc fazalarında olan milli müəssisələrin əksəriyyətində sonuncunun vəzifəsi müəssisənin fəaliyyətinin müxtəlif aspektlərindəki məsrəflərin və nəticələrin uçotu metodlarının yaradılması və sınaqdan keçirilməsindən ibarətdir. Ayrı-ayrı müəssisələr artıq praktiki olaraq bu mərhələni keçmiş və planlaşdırma və büdcələşmə üçün instrumentarilərin işlənilib hazırlanması mərhələsinə qədəm qoymuşlar. Ancaq milli müəssisələrdə kontrolerlərin menecerlərin bərabərhüquqlu partnyoru olması haqqında danışmaq hələ ki, tezdir.

Kontroliqin tətbiq edilməsi templəri. Təşkilatda yendənqurmaların aparılmasına iki ən geniş yayılmış yanaşmanı fərqləndirmək olar: «*kiçik addımlarla*», «*bomb atma*» və «*planlaşdırılan təkamül*».

Контролингин «кичик аддымларла» тятбиг едилмяси йанашмасы кюшня идаряетмя структурунда гаршыяа гойулмуш мягсядя йаваш ирялилямя иля кичик дяйишикликлярин едилмясини нязрядя тутур. Беля йанашманын цстцнлцйц, щяр шейдян яввял, мцяссися дахилиндя апарылан дяйишиклдикляря гаршы буюцк мцгавимятин мювьуд олмамасындан ибарятдир. Ясас чатышмамазлыг ися йенидянгурма просесинин лянэимясиндяндир ки, бу да нятиъя етибары иля тятбигин тамамиля дайандырылмасына эятириб чыхара биляр.

«Бомба атма» кюшня идаряетмя системинин интенсив вя гяти дяйишдирил-мяси демякдир. Беля йанашма нятиъясиндя контролинг системи элементляринин сцрятля тятбиг едилмяси мцмкцндцр, анъяг бу заман мцяссися дахилиндя эцълц «чякишмя» (ихтилаф) тящлцкяси йараныр.

«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 5.6) *kontrolinq-layihəsi* prinsiplərindən istifadə edilməsinə əsaslanan innovasiyaların reallaşdırılmasına yanaşmanı təsvir edir.



Şəkil 5.6. Kontrolinq sisteminin «planlaşdırılan təkamül» metodu vasitəsilə tətbiqi

Яввялъя мцяссисянин идаря едилмясинин йухары сывиййясиндя контролинг системи консепсийасы формалашдырылыр вя гябул едилир ки, бунун ясасында да контролингин тятбиг едилмяси лайщяси ишляниб щазырланыр. Лайищя юзцня планлаш-дырылмыш мягсядяляря наил олунмасы цзря мцвафиг мярщяля вя тядбирляри дахил едян пилляляря бюлцнцр. Щям бцтцн лайищя, щям дя онун айры-айры пилляляри цццн план вя бцдъялярин реаллашдырылмасы мцддятляри мцтляг фикса едилмялидир.

Биринъи мярщялядя контролингин тятбиг едилмясиндян сонра ялдя едилян нятигяляр мцяссисянин рящбярлийи йанында мцзакиря едилир. Лазым эялдикдя, нювбяти мярщялялярин тяркибиня, мцддятляриня вя бцдъяляриндя коррексийалар (дцзялишляр) едилир. Лайищянин реаллашдырылмасы заманы контролинг системи кон-сепсийасынын юзцнцн коррексийа едилмясини тяляб едя биян щяраитляр йарана бияр. Контролинг системинин тятбиг едилмясинин идаря едилмяси лайищянин нювбяти мярщяляляриндя анологичи олараг щяйата кечилир.

FƏSİL 6. MÜASİR BİZNESDƏ KONTROLİNQ TƏTBİQİNİN TƏCRÜBƏSİ

Təşkilatlarda kontrolinq sisteminin təşkili son onilliklərdə özünün geniş tətbiqini tapır. İri təşkilatlarda kontrolinqin tətbiqi ilə xüsusi bölmələr məşğul olur, orta ölçülü təşkilatlarda digər təşkil növləri mövcuddur.

Rusiyada bazar münasibətlərinin inkişaf xüsusiyyətlərdən asılı olmayaraq kontrolinqin kompleks tətbiqinin maliyyələşdirilməsi mənbəyi kimi maliyyə institutları, ilk növbədə isə banklar çıxış edir. Bu ilk növbədə bank sisteminin təşkili xüsusiyyətləri ilə bağlıdır.

Dinamik inkişaf, iri dövlət və kommərsiya strukturlarının dəstəyi, maliyyə vəsaitlərinin mövcudluğu, həyatqabiliyyətlilik və rəqabətdə üstünlüyün əldə edilməsi istəyi cəld və effektiv inkişafa meyl edən kontrolinqin biznes sahəsində tətbiqinə maraq yaratdı. Bu fəsil məhz kontrolinqin tətbiqinə həsr olunmuşdu.

6.1. İstehsalatda kontrolinq

Tarix elə formalaşmışdır ki, ABŞ-da və Qərbi Avropanın sənayecə inkişaf etmiş dövlətlərində kontrolinqin əsaslarının, funksiyalarının və məqsədlərinin təcrübi reallaşması öz başlanğısını sənaye istehsalı sferasında tapmışdır. Yalnız 1980-cı ilinin ortalarından başlayaraq kontrolinq xidmət sferasına xüsusilə, banklara, sığorta şirkətlərinə, tibb müəssisələrinə daxil oldu.

6.1.1. Kontrolinq sisteminin formalaşmasının ilkin şərtlərinin analizi (və ya təhlili)

İqtisadiyyatdakı ümumi işinə baxmayaraq, Rusiyada da kontrolinq sisteminin işlənməsi və tətbiqi təcrübəsinə malik olan istehsal müəssisələri mövcuddur. Fikrimizcə yaxın gələcəkdə nəzarətçi xidmətinə olan «tələb» artmağa doğru meyl edəcək. Bu səbəbdən təcrübənin azlığına baxmayaraq əhəmiyyətli olan kontrolinq sisteminin işlənməsinin Rusiya təcrübəsinə ümumiləşdirmək məqsədəuyğundur. Nümunə üçün kontrolinqin işlənməsi və tətbiqinin investisiya məhsullarının istehsalı ilə məşğul olan Rusiya müəssisələrinin timsalında baxaq.

İlk əvvəl, müəssisələrdə təşkilat, heyyyət, avadanlıq, informasiya təminatı sistemi, hesabdərlik və tədarük istiqamətlərində yoxlama aparılmışdı. Rusiya müəssisələri üçün məxsusi (tipik) yoxlama nəticələri aşağıda göstərilmişdi:

Yoxlamaların nəticələri:

Təşkilat.

- İşçi heyyyətinin böyük qisminin, həmçinin rəhbərlərin müəssisənin təşkilati quruluşu haqqında anlayışının az olması;
- mürəkkəb çox pilləli və ziddiyyətli tabeçilik sistemi, xüsusilə mühasibat uçotu, heyyyət, satış bölmələrində;
- bölmələrdə məsuliyyətin sələliyyət səviyyələrinin dəqiq müəyyən edilməməsi;
- ayrı-ayrı bölmələrin işlə həddindən çox yüklənməsi.

İşçi heyyyəti:

- az ixtisaslaşmış işçilərinin gələcəyi ilə vağlı qorxu;
- işin yaşamaq üçün gəlirin əldə edilməsi mənbəyi olan əmək mükəllifiyyəti kimi qəbul edilməsi «Firmanın uğuru – mənim şəxsi uğurumdur» tezisini işçilərin şüuruna aşılması;

Avadanlıq (təchizat):

- əsas avadanlıq və nəqliyyat vasitələrinin köhnə olması;
- təmir xidmətləri 2 dərəcəlidir, plan-xəbəredici təmir sisteminin yoxluğu;
- avadanlıq tam yararsız hala düşənə kimi işləyir, daha sonra onun təmiri həyata keçirilir.

İnformasiya təminatı və uçotu sistemi:

- hesabatların izahatsız yalnız rəqəmlərdən ibarət olması;
- sənədlərin böyük qisminin əllə doldurulması, bu da onların sonrakı oxunmasını çətinləşdirir;
- qərar qəbul edən şəxslərə verilən məlumatların genişliyinə baxmayaraq lazımı informasiyanın azlığı;
- qəbul edilən informasiyanın həqiqətə uyğun olmaması, bura həm qəsdən, həm də qeyri-ixtiyari informasiyanın təhrif edilməsi aiddir;
- informasiya təminatının olmaması;
- xərclərin əmələ gəlmə yerinə, növünə görə hesabat;
- uçot sisteminin, eyni zamanda bazar kalkulyasiyasının (yəni malın maya və satış qiymətlərin hesablanması) yoxluğu.

Ayrıca analiz predmeti kimi istehsal prosesi və sifarişlərin qəbulu və həyata keçirilməsi çıxış edir: Bir çox hallarda müştəridən (və ya sifarişçilərdən) sifarişlərin qəbulunun dəqiq qaydaları olmur, yəni sifarişləri kim qəbul edir sualına birmənalı cavab almaq mümkün deyil. Bir çox hallarda sifariş prosesi belə baş verir: sifarişçi həmin təşkilatın hər hansı bir şöbəsində işləyən tanış bir şəxslə əlaqə saxlayır və bu və ya digər məhsulu almaq istəyini bildirir. Həmin şəxs ona məhsulun qiyməti və sifarişin yerinə yetirilməsi müddəti haqqında təqribi məlumat verir. Daha sonra bu məlumat

istehsal prosesinin rəhbərinə çatdırılır, o isə öz növbəsində artıq bir neçə sifarişin olduğunu və daha birinin qəbul edilməsinin qeyri-mümkünlüyünü bildirir. Bəzən müəssisə rəhbəri məhsulun qiyməti haqqında hər hansı bir dəqiq məbləği göstərə bilmir. Bu isə işin müəssisədə kalkulyasiya şöbəsinin yoxluğu, mühasibatın vəzifəsinə daxil olmadığından irəli gəlir. Müəssisəsinin reklam lövhələrində göstərilən əlaqə telefonlarının məhz sifariş qəbulu şöbəsi olduğu, düşünülə bilər, əslində isə onların vəzifələri tamamilə başqadır.

Müəssisədə adətən sənədlərin doldurulması və dövriyyəsinin vahid sistemi olmadığından sifarişin yerinə yetirilməsinin hansı mərhələdə olduğu haqqında suallara dəqiq cavab almaq çətin olur. Adətən bu suala cavab: ya «məhsul artıq çıxış mərhələsindədir», ya da «sexdən hər hansı bir detallı aldıqdan sonra dəqiq məlumat verə biləcəyik» kimi cavablar verilir. Bu cavabların həqiqətə uyğunluğu demək olar ki, sifra bərabərdir. Belə ki, məhsul bir həftəyə də, bir aya da hazır ola bilər. Müəssisədə sifarişin yerinə yetirilməsinə nəzarət edən sistemin yoxluğu sifarişlərin və ya emal edilən hissələrin yığılıb qalmasına, sifarişlərin yerinə-yetirilməsi müddətinin uzanmasına, bu isə öz növbəsində müəssisənin xərclərinin artmasına səbəb olur.

6.1.2.Kontrolinq sisteminin layihələri

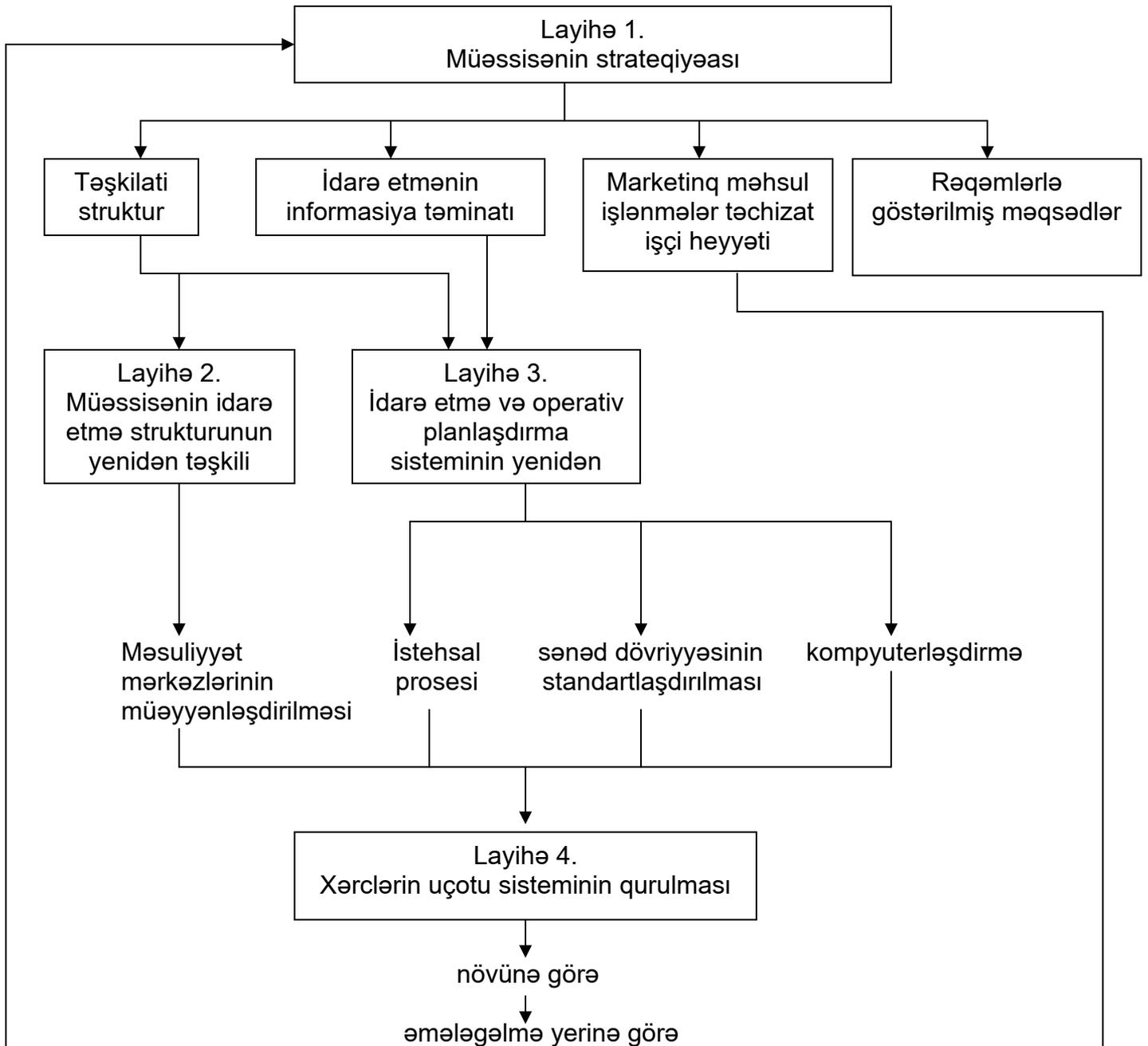
Aparılan analiz (tədqiqat) göstərdi ki, kontrolinq sisteminin müəssisə tətbiqi üçün ilk əvvəl müəssisənin idarə etmə sisteminin yenidən təşkili ilə bağlı bir sıra əlaqəli və ardıcıl tədbirlər həyata keçirilməlidir.

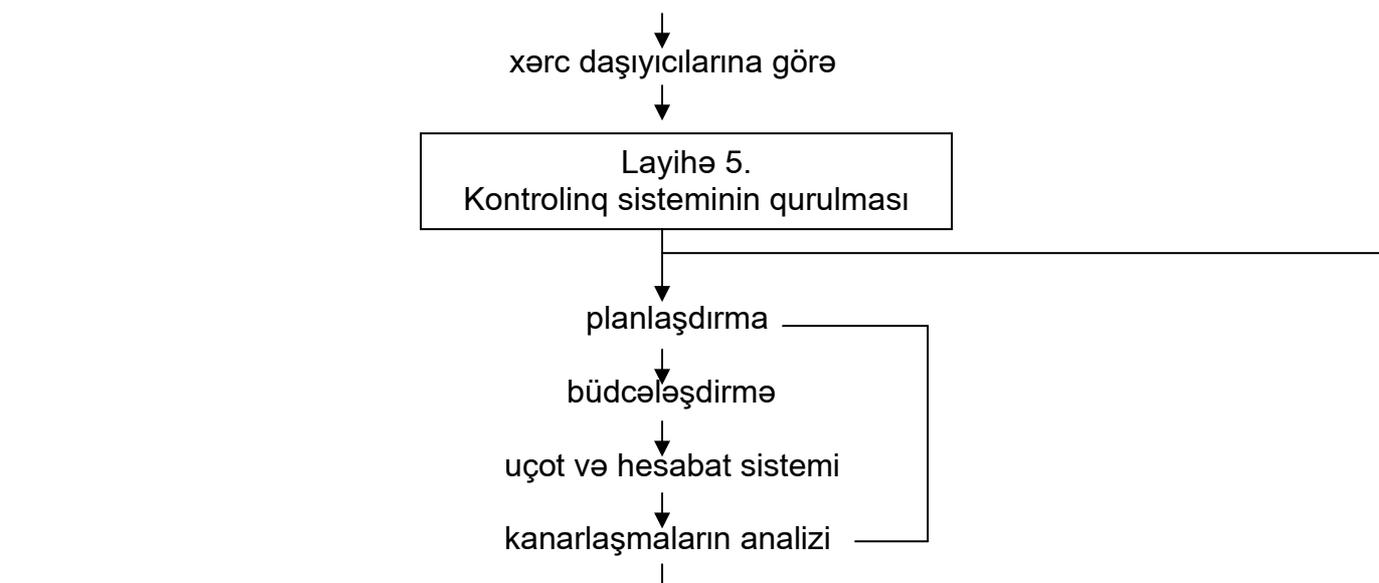
İlk əvvəl qeyd edək ki, bu layihə verilən konkret hal üçün nəzərdə tutulur, lakin digər müəssisələrin idarə etmə sisteminin yenidən qurulması üçün də qəbul edilə bilər.

Layihə 1. Müəssisənin aşağıda göstərilən istiqamətlərdə strateqiyasının işlənməsinə yönəldilib:

- Firmanın təşkilatı strukturu;
- idarə etmə və istehsal prosesinin informasiya təminatı;
- müəssisədə xidmət, məhsul və marketing, yeni məhsul, material resursları ilə təchizat, işçi heyəti;
- müəssisənin miqdarca göstərilən məqsədlərinin təsbit edilməsi.

Layihə 2. Yeni işlənmiş strateqiya nəzərə alınmaqla müəssisənin idarə etmə sisteminin yenidən təşkilinə istiqamətlənmişdir. Sözü gedən müəssisədə aparılan tətqiqat nəticəsində idarə etmənin divizional prinsipdə qurulması qərara alınmışdır. Yeni gəlir və xərc mərkəzlərinin ayrılması, köhnə terminolojiyada bu-təsərrüfat hesabı mərkəzləri adlandırılırdı.





Şəkil 6.1. Müəssisədə kontrolinq sisteminin yaradılması üzrə layihələrin qarşılıqlı əlaqəsi.

Layihə 3. İstehsalın operativ planlaşdırılması və idarə etmənin yenidən təşkilinə istiqamətlənmişdir. Bura eyni zamanda sifarişin qəbulu və hazır məhsulun yüklənilib göndərilməsi prosesi də daxildir. Bu layihədə mərkəzi yeri sənəd dövriyyəsinin standartlaşması məsələsi tutur. Belə ki, bu məsələ həll edilmədən etibarlı informasiyaya təminatı və onun kompyuter dəstəyinin vahid sistemini təşkil etmək mümkün deyil.

Layihə 4. Xərclərin uçotu sisteminin qurulmasına yönəlmişdir. Xərclər üzrə uçot mühasibat şöbəsinin işçiləri tərəfindən aparılırdısa da, xərclərin əmələ gəlmə yeri və kalkulyasiyası müəssisənin heç bir şöbəsi tərəfindən aparılmırdı.

Məhsulun qiyməti ənənəvi üsulla müəyyən edilirdi: mühasibat uçotunun göstəricilərinə əsasən bir başa xərclər hesablanılır, onların üzərinə əmək haqqında proporsional əlavə xərclər gəlinir və ümumi məbləğin üzərinə müəssisənin iqtisadi şöbəsinin rəhbərləri tərəfindən müəyyən edilmiş mənfəət faizi gəlmirdi. Bu hesablama metodu qiymətin ya şişirdilməsinə, ya da aşağı salınmasına səbəb olurdu. Beləliklə, məhsul bazarda qiymət, faktoru cəhətdən rəqabət qabiliyyətliliyini itirir, ya da qiymət real xərcləri belə üstələmir.

Layihə 5. Sonuncu mərhələ olmaqla planlaşdırılma büdcələşdirilmə, uçot, hesabat, kənarlaşmaların təhlilini birləşdirən kontroliq sisteminin müəssisədə tətbiqini nəzərdə tutur.

Planlaşdırma: satış, istehsal, təchizat, güc, işçi heyəti, mənfəət, likvidlik, və rentabillik kimi inteqral – baza – operativ planlarının işlənməsini nəzərdə tutur.

Büdcələşdirmə: (Layihə 4) xərclərin uçotu göstəricilərinə əsasən ayrı-ayrı bölmələrin gəlir və xərc büdcələrinin müəyyən edilməsi.

Uçot və hesabata daxildir:

- müəssisənin işinin effektivlik göstəriciləri sistemi;
- idarə etmə ierarxiyası mərhələlərinə görə hesabatların dövrilliyi, məzmun və formaları;
- planın həyata keçirilməsinə nəzarət.

Kənarlaşmaların təhlilinə aiddir:

- bütün plan növləri üzrə faktiki göstəricilərin plan göstəricilərindən uzaqlaşmasını hesablaşmaq məqsədi ilə alətlər komplektinin daxil edilməsi;
- müəyyən edilmiş kənarlaşmaların qarşısını almaq məqsədilə tədbirlərin həyata keçirilməsi.

Bir çox müəssisə rəhbərləri kontroliq sisteminin müəssisə üçün əhəmiyyətliyini anlayıb onun uçot sisteminin idarə edilməsi mərhələsindən tətbiqinə başlayırlar.

Zənnimizcə, bu səhv yanaşmadır, habelə müəssisənin idarə edilməsində müəyyən effekt əldə etmək mümkündür. Uçot – menecmentin yalnız funksiyalarından biridir. Ondan əvvəl operativ, həm də strateji nöqtəyi-nəzərindən planlaşdırma tətbiq edilməlidir. Daha sonra menecmentə yönəldilmiş nəzarət, analiz, və hesabat sistemi tətbiq edilməlidir. Eyni zamanda müəssisədə kənarlaşmaların analizi (təhlili) və onların aradan qaldırılması tədbirləri sisteminin olmaması uçot sisteminin əsas mahiyyətini itirilməsinə səbəb olur. Bu səbəbdən kontroliq sistemini

müəssisəyə tətbiq edərkən bui darə etmə yeniliyinə kompleks baxımdan yanaşılmalıdır.

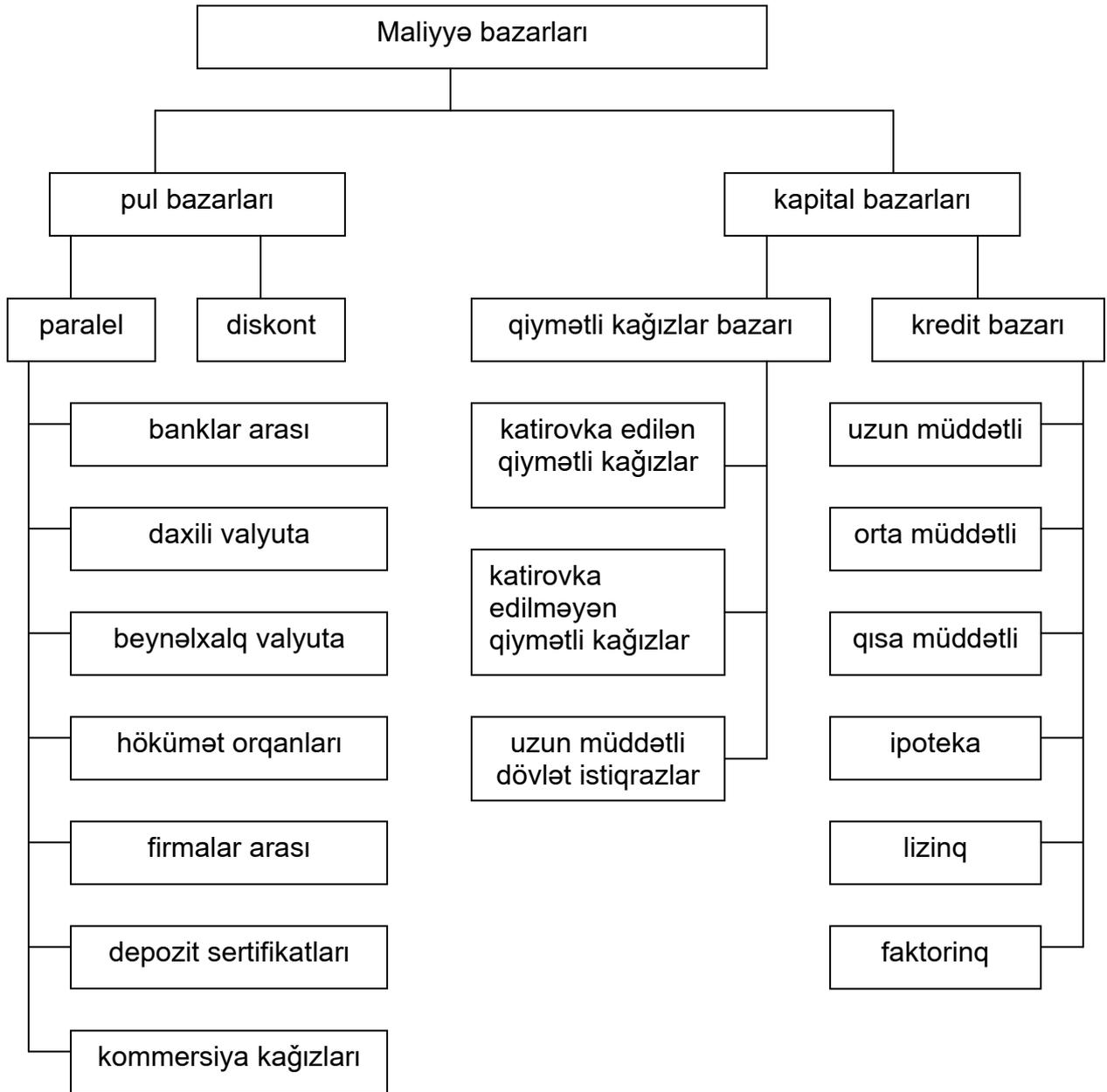
6.2. Bank kontrolinqi

6.2.1. Kredit institutu kimi bankın vəzifələri

Ölkənin müasir pul-kredit və maliyyə təsərrüfatı ciddi struktur dəyişikliklərinə məruz qalıb. Maliyyə-kredit institutlarının vahid sistemi yaradılıb, eləcə də iqtisadiyyatda dövlət və özəl sektorun inkişafında yeni mütənasiblik yaranıb.

Bəllidir ki, bankların ənənəvi vəzifəsi, hesablaşma (cari) hesablarına və müddətli əmanətlərə maliyyə vəsaitləri cəlb etmək, yığılmış vəsaitin ödənmə, müddətlilik, qaytarılma şərti ilə borca verilməsi, təşkilatlar, müəssisələr arasında və digər şəkildə hesablaşmaların təşkili.

Geniş aktiv əməliyyatlar komplektinə kredit, o cümlədən borc, veksəl, əmanət, həmçinin investisiya, lizinq və trest əməliyyatları daxildir.



Şəkil 6.2. Maliyyə bazarlarının sxemi

Son zamanlar bank əməliyyatının əhatə dairəsi daha da genişlənmişdir. Yeni-yeni vəzifələr meydana çıxmışdır.

Bank fəaliyyətindəki inkişaf meyli və rəqabət artımı aşağıdakı amillərə əsaslanır:

- bank əməliyyatlarının beynəlmilləşməsi, eyni zamanda Rusiya bazarına xarici bankların daxil olması;

- ənənəvi əmanət sistemlərini dəyişdirən yeni kapital bazarlarının yaradılması;
- bank fəaliyyətinin diversifikasiyası;
- istehlakçı bölmələrin segmentləşməsinin artımı;
- bank industriyasına texnoloji təsirin artması, xüsusən də pərakəndə bank əməliyyatlarında;
- informasiyanın kağız emalında qeyri-kağız emalına keçilməsi;
- xüsusi şəxslərə xidmət göstərilməsində kommersiya banklarının rəqabəti;
- sistem bank məhsulların və xidmətlərinin inkişafı.

6.2.2. Bank kontrolinqinin xüsusiyyətləri

Kredit institutlarının əməliyyatları öz həqiqi əksini müəssisələrin kontrolinqi ilə müqayisədə özünəməxsus problemlərə malik bank kontrolinqi sferasında tapır.

1. Özünəməxsus xarici amillər bank kontrolinqinin fəaliyyətinə təsir edir:

- pul siyasəti milli iqtisadiyyat çərçivəsində mərkəzi banklar tərəfindən müəyyən edilir;

- maliyyə münasibətləri kontragentlər arasında etibarlılıq tələb edir ki, bu etibarlılıq da kontragentlərin hüquqlarını qoruyan çoxsaylı şərtlərlə təmin olunur;

- dövlət sağlam bank sisteminin mövcudluğunda maraqlıdır, və öz marağını xüsusi qanunvericiliyin formalaşdırılması və nəzarətin həyata keçirilməsi ilə reallaşdırır.

2. Bank gəlirinin böyük qisminin faiz vasitəsilə əldə edilməsi. Bu öz növbəsində bankın faiz əməliyyatlarının, faiz gəlirlərinin hesablanması metodu və idarə edilməsinə kontrolinq sisteminin marağını təmin edir.

3. İşçi heyətinə, avadanlığa (həmçinin hesablama texnikasına) və materiallara çəkilən xərclərə ciddi nəzarət.

4. Ümumi xərclərin xüsusi çəkisinin böyük olması, bankı daimi xərclərə də aid etmək olar. Bankların xidmətləri genişləndirmək və universallaşdırmaq istəyi digər sahələrlə müqayisədə bank sferasına kontrolinqin tətbiqinə ehtiyacı artırır.

5. Bankın xidmətlərinə fiziki tərəfdən baxımından məhdudiyyətlərin qoyulması bank öhdəliklərindəki dualizm üzə çıxarır. Dəyər baxımından dedikdə, maliyyə sferasında pul vəsaitlərinin qəbulu, yığılması və ötürülməsi öz əksini hesablarda və balanslarla tapır, eyni zamanda faiz şəklində gəlirin və dəyər xərclərinin əmələ gəlməsinə səbəb olur. Fiziki tərəfdən isə insan əməyinin nəticəsidir.

Müştəri ilə hər hansı bir saziş insan və ya maşının iştirakı olmadan mümkün deyil. İnformasiya mənbəyi rolunu kontrolinq həyata keçirirsə, bu halda bank xidmətlərindəki dualizm meydana çıxır, əvvəlcə müxtəlif metodlar vasitəsi ilə mənfəət müəyyən edilir, daha sonra xidmətlərin bilavasitə fiziki tərəfdən reallaşdığı istehsal sferası tədqiq edilir.

Bunlarla bağlı kontrolinqin əsasən üç vəzifəsini ayırmaq olar:

1. Mənfəətin idarə edilməsi ilə bankın idarə edilməsinə istiqamətlənən infrostrukturun qurulması və inkişafı. Burada kontrolinq sistemləşdirici funksiya yerinə yetirir, belə ki, bankın təşkilati strukturu, planlaşdırma və nəzarət sistemi, həmçinin idarə etməni təmin edən informasiya sistemi qəbul edilmiş konsepsiyaya, yəni mənfəətlilik idarə etməyə uyğun olmalıdır.

2. Bankın özünəməxsus kontrolinq funksiyasının reallaşması yolunda məqsəd analiz, planlaşdırma və nəzarət mərhələlərinin addım-addım həyata keçirməklə kontrolinqin qapalı təşkilini formalaşdırır.

3. Bank menecmentinin (idarə edilməsinin) funksiyalarının reallaşdırılması: bura aiddir – portfel, balansın strukturu və mənfəətliliyə yönəldilmiş büdcə vasitəsilə bankın idarə edilməsi. Kontrolinq sistemində qərarların

qəbul edilməsi vəzifəsi yoxdur, lakin o menecment sferasını informasiya və koordinasiya cəhətdən dəstəkləyir.

Göstərilmiş əsas vəzifələr öz əksini 6.1 sxemində tapıb.

6.2.3. Bankda strateji və operativ kontrolinq

Kontrolinq bankdakı funksiyaların nəinki operativ planların, həmçinin strateji məqsədlərin də əlaqələndirilməsi daxildir. Məhz elə bu kontrolinqin bankdakı vəzifələrinin formal olaraq iki yerə: operativ və strateji vəzifələrə ayrılmasına zəmin yaradır.

Strateji kontrolinq bankın hazırın və gələcək nailiyyətləri üçün mənbələrin axtarılması və üzə çıxarılmasına yönəldilmişdir. Bankın uzunmüddətli uğurlu inkişafının təmini məqsədilə fəaliyyətdə perspektiv istiqamətlərinin sistemə axtarışı həyata keçirilir.

Bankın kommərsiya fəaliyyəti strukturunun qlobal perspektiv idarə edilməsi üçün təkliflərin işlənilməsi də strateji kontrolinqin vəzifələrinə aid edilir.

Bu strukturun elementləri təyin olunur (adətən bu müxtəlif alıcılar, müştərilər qrupu, məhsullar, regionlardır) və məqsədə maksimum səviyyədə çatmaq üçün elementlər arasında kombinasiyalar qurulur.

Strateji kontrolinqin əsas istiqamətlərindən biri bankın uzunmüddətli fəaliyyətinin təmininə tələb olunan minimum rentabelliğin hesablanmasıdır. Bunun üçün aktivlərin rentabelliği və ya tələb olunan mənfəətin hesablanması metodlarından istifadə oluna bilər.

Strateji kontrolinq uzunmüddətli dövrdə qlobal idarə etmə kəmiyyətlərini: balans strukturunun riskləri, bazar riskləri, potensial artım və s. üçün formalaşdırırlar.

Bankın fəaliyyət növlərinə görə vəzifələri									
Rəhbərlik									
Strateji planlaşdırma	<ul style="list-style-type: none"> vəzifə və strateji vəzifələr inkışafın kompleks planı uzunmüddətli planlaşdırma bankın inkışaf vəzifələrinin qiymətləndirilməsi məqsəd, plan və vəzifələrə uyğun olaraq qiymətləndirmə 								
Operativ idarə etmə	Aktiv əməliyyatlar			Passiv əməliyyat		Müştərilərə plan xidmətlər (vasitəçi əməliyyatlar)		Bank fəaliyyəti üzrə xərclər	
İdarə etmə prinsipləri Portfelin formalaşması	Büdcənin formalaşması. Balans idarə edilməsi (likvidlik, gəlirlər/xərclər, mənfəət/itki)								
	Aktivlər portfelinin formalaşması			Passivlər portfelinin formalaşması		Vəsaitin cəlb edilməsinin planlaşdırılması		Xərclərin idarə edilməsi və planlaşdırılması	
	kreditlər	qiymətli kağızlar	birbaşa investisiyalar	depozitlər	emissiyalar	hesabat-kassa xidmətləri	müştəri portfeli	yeni xidmətlər	faiz və komissiyon xərclər

	İstiqamət menecerləri									
Portfelin idarə edilməsi alətlərinin daxil edilməsi	kommersiya BKB	dövlət	layihələr	MBK valyuta rubl	veksel sertifikatı	hesablarda qalıq	maliyyə	plastik kartlar	faiz komissiyon cərimələr	əmək haqqı bina avadanlıq
Modelləşdirmə	port-nyor	kooperativ veksel	port-nyor layihələri	port-nyor		ticarət inkosasiya	investisiya	interaktiv	penisiya vergi	nəqliyat inventar marke-tinq
Təkliflərin hazırlanması	valyuta	sertifikatlar				LORO hesabları				

İstiqamət analitikləri										
Nəticələrin qiymətləndirilməsi	müştərilər	emittent	portnyor	likvidlik	likvidlik	bölmələr	emittentlər re-qional	biznes plan	bölmələr	xərc plan
İnformasiya analizi	risklər	re-qion	özünü ödəmə	alətlər	alətlər	alətlər	risklər	gəlirlilik	alətlər	qiymətləndirmə nəzərə
Müqaisə Proqnozlaşdırma	gəlirlilik adətlər	risklər gəlirlilik	gəlirlilik risklər	gəlirlilik limitlər	gəlirlilik biznes planı	plan müştərilər re-qionlar	gəlirlilik re-qionlar alətlər	alətlər özünü ödəmə	plan	bölmələrin kontrolinqi
Təkliflərin hazırlanması	likvidlik	alətlər likvidlik	proqnoz biznes plan	proqnoz biznes plan				likvidlik biznes plan		müştərilər re-qionlar

Cədvəl 6.1

Bankın vəzifə və məqsədləri

Xarici mühit amilləri:

- payçıların tələbləri
- müştərilərin tələbləri
- rəqiblərin hərəkətləri
- xarici resurslar /bazarlar/
- bazarın giriş!çixış sərhədləri
- xarici stimullaşdırıcılar və məhdudlaşdırıcılar

Daxili mühit amilləri:

- bankın tarixi
- bankın strukturu
- rəhbərliyin dəyərləndirici meyli
- bankın ümumi mədəniyyəti
- daxili resurslar
- daxili stimullaşdırıcı və məhdudlaşdırıcılar

Makromühit amilləri:

- siyasi
- sosial-iqtisadi
- təbii
- elmi-texniki
- demoqrafik
- mədəni xarakter

Məqsədlər olmalıdır:

- konkret
- ölçülə bilən
- zonada qeydə alınmış
- nail oluna bilən
- uyğunlaşdırıla bilən

ŞƏKİL 6.3 Bankın məqsəd və vəzifələrinin formalaşmasına təsir edən amillər

Bankın strateji xəttinin və maliyyə qoyuluşlarının effektivliyinin artırılması üçün qəbul edilən qərarların təmininin radikal surətdə yaxşılaşdırılmasının zəruriliyi yeni yanaşmanı tələb edir. Bu yanaşma həm strateji məqsədlərdən asılı olaraq qəbul edilən qərarlar vasitəsi ilə təşkilatın fəaliyyətində dəyişikliklərə imkan verən idarə etmə amilləri, həmçinin bank fəaliyyətinə təsir edən xarici və digər amilləri birləşdirməlidir.

Operativ kontrolinq ilk növbədə qısamüddətli perspektivdə rentabelliğin və riskin strukturuna istiqamətlənib. Strateji kontrolinq vasitəsilə reallaşdırılan qlobal idarə etmə konkret kommersiya əməliyyatlarına və onların şərtlərinə istiqamətlənən operativ kontrolinq çərçivəsində olan idarə etmə ilə tamamlanır. Buna misal olaraq investisiya planlarındakı dəyişiklikləri, məhsullarla bağlı həyata keçirilən siyasətdə verilən qərarları və s. göstərmək olar. Operativ kontrolinq çərçivəsində nəzərdən keçirilən dövrü normal şərtlər daxilində büdcə dövrünü üstələmir. Onu iki tərkib hissəyə ayırmaq olar: bilavasitə cari zaman intervalına aid operativ kontrolinq və büdcə dövrü çərçivəsində perspektivə görə cavab verən taktiki kontrolinq. Rusiya şərtləri daxilində göstərilən zaman intervalları operativ kontrolinq üçün həftədən bir aya kimi; taktiki kontrolinq üçün isə bir aydan kvartala kimi (bəzən bir ilə qədər).

6.2.4. Maliyyə planlaşdırılması və büdcələşdirmə

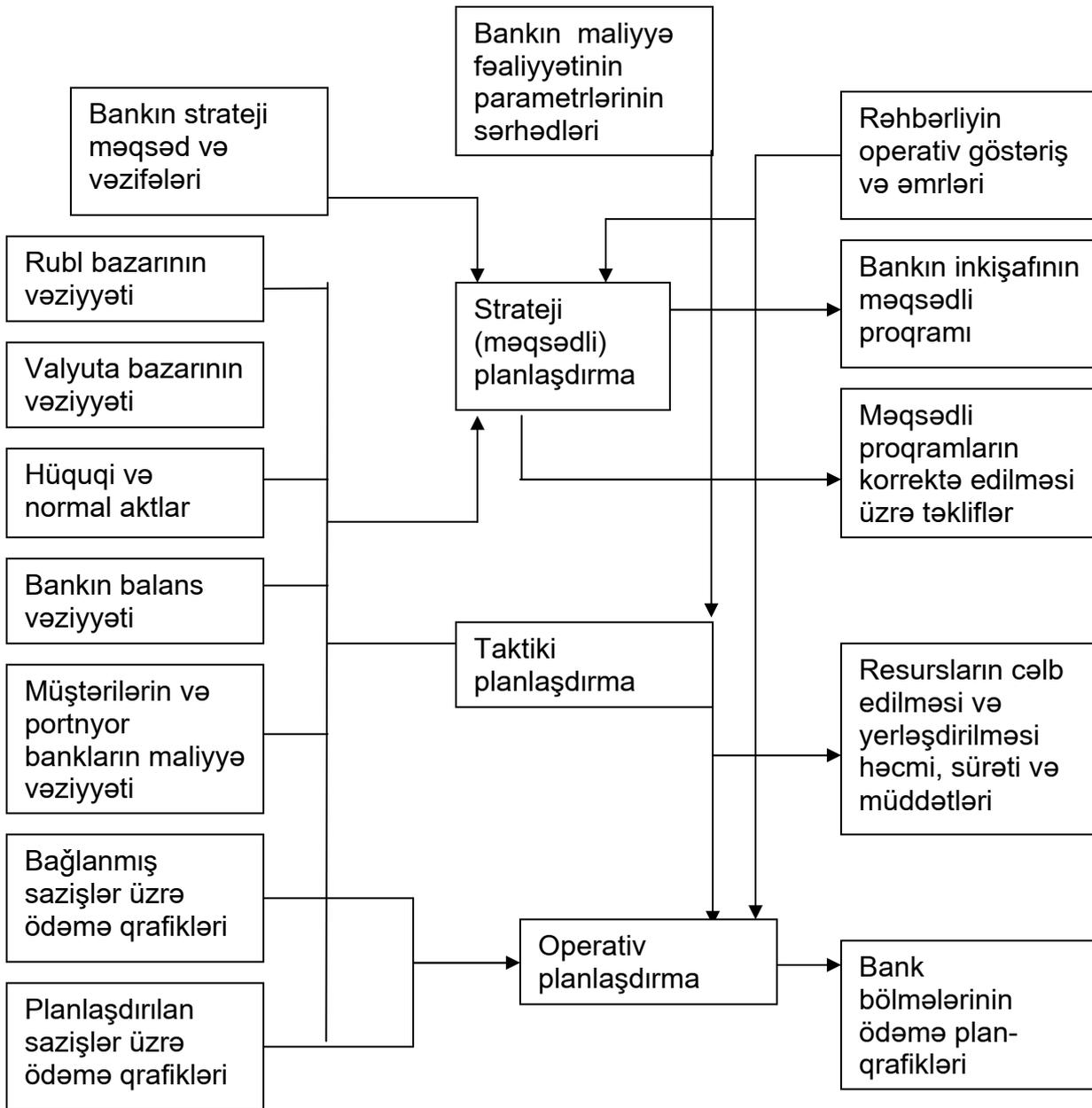
Maliyyə planlaşdırılması. Fəaliyyətin planlaşdırılması maliyyə menecmentinin (idarə edilməsinin) əsas vəzifələrindən biridir. Hazırda mövcud olan yanaşma və metodika bu haqda müfəssəl şəkildə danışmağa imkan verir. Rusiyada bank fəaliyyətinin planlaşdırılmasına dair baxışlar sistemi praktiki reallaşma səviyyəsinə yetirilmişdir.

Bank fəaliyyətinin planlaşdırılması sistemi məqsədlərin dekompozisiyasının təmin edən üç səviyyəni birləşdirir. Strateji, taktiki və operativ ([6] operativ və cari göstərilir).

Strateji planlaşdırma bank rəhbərliyinin ən yüksək həlqəsinə istiqamətlənib və ümumiləşdirilmiş bank axını terminləri ilə bank fəaliyyətinin modelləşdirilməsini həyata keçirir. Onun vəsitisilə bankın inkişaf perspektivləri, strateji məqsəd və vəzifələrinə uyğun maliyyə fəaliyyətinin ən son nəticələrinə nail olmasının üsul və yolları ilə bağlı suallara savab tapmaq mümkündür. Bu zaman verilmiş perspektivdə bankın maliyyə fəaliyyətinin məqsədli proqramında ümumiləşdirilmiş sənədlərinin verifikasiyası və formalaşdırılmasını təmin edir. Məqsədli maliyyə proqramının formalaşdırılması 6.3 cədvəlində göstərilən çoxsaylı hesabat məsələlərinin həlli üzərində qurulur. Bank fəaliyyətinin maliyyə modelləşdirilməsində öz əksini tapan tədiyyə axınları giriş, daxili və çıxış axınlarına ayrılır. (cədvəl 6.4).

Kontrolinqin mərhələləri	Strateji kontrolinq	Operativ kontrolinq	
məqsədlər	strateji potensial	rentabellik	maliyyə sabitliyi
vəzifələr	<ul style="list-style-type: none"> • müştərilərin problemlərinin həlli • bazarlar • müştərilər • rəqabətdə üstünlük 	<ul style="list-style-type: none"> • dövriyyə • xərclər • mənfəət • kapitalın istifadəsi 	<ul style="list-style-type: none"> • likvidlik • maliyyələşdirmə • balansın strukturu
baza	<ul style="list-style-type: none"> • potensialın analizi 	<ul style="list-style-type: none"> • faktiki və plan müqaisəli nəticələrin hesablanması və təkliflərin formalaşdırılması 	<ul style="list-style-type: none"> • plan-balans • mənfəət və itkilər hesabı planı • razılaşma
metodlar	<ul style="list-style-type: none"> • rəqabət vəziyyətinin analizi • müəssisələrin analizi • bazarların/xarici mühitin analizi • «Ayrılmaların» strateji planlaşdırılması • strateji kalkulyasiya 	<ul style="list-style-type: none"> • əmələgəlmə yerinə görə xərclərin hesabı • marjinal gəlirin hesabı • xərclərin tam və qismən kalkulyasiyası • layihə hesabı 	<ul style="list-style-type: none"> • likvidliyin planlaşdırılması • orta və qismən maliyyə planlaşdırılması • vəsaitlərin hərəkəti balansı • ikili mühasibat
nəticə	strateji plan	nəticənin planlaşdırılması	mənfəət və itkilər balansı və hesabatının planlaşdırılması

Cədvəl 6.2



Şəkil 6.4 Bank fəaliyyətinin planlaşdırılması sxemi.

Başlanğıc məlumatlar	Həllolunan alt məsələlər	Nəticələr
<p>Bank inkişafının strateji məqsəd və vəzifələri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • plan periodu və ya onun tərkib hissələri üzrə investisiyanın həcmi • tezlikvidli aktivlərin həcmi • bütün period üçün plan məsrəfləri. Bankın başlanğıc maliyyə vəziyyəti • plan periodunun əvvəlinə bankın balansı 	<p>Resursların yerləşdirilməsi həcmi və dinamikası. Resursların cəlb edilməsinin minimum zəruri həcmi və dinamikası. Resursların cəlb edilməsinin orta ölçülü mümkün dəyəri və müddəti. Aktiv alətlərin yerləşdirilməsinin orta ölçülü mümkün gələcəyi. Bankın mümkün xərclərinin məbləğ və dinamikasının</p>	<p>Bank fəaliyyətinin yaranan və proqnozlaşdırılan. Şəraitdə qoyulmuş strateji məqsədlərə çatmanın qiymətləndirilməsi. Bank inkişafının məqsədli proqramı. Planlaşdırılan dövrün sonuna bankın aqreqir balansı. RFMB-nin normativlərinin planlaşdırılan mənası. Plan dövrü daxilində H1-</p>

<ul style="list-style-type: none"> • əvvəlcədən bağlanmış sazişlər üzrə gözlənilən ödəmələrin qrafiki. Maliyyə bazarının xarakteristikası • aktiv əməliyyatlarının orta ölçülü gəlirliyinin mümkün mənası • resursların cəlb edilməsinin orta ölçülü qiymətinin mümkün mənası • hər əməliyyat üzrə sutkada cəlb edilə və yerləşdirilə biləcək məbləğin maksimum mənası • aktiv əməliyyatların risk əmsali • Rusiya Federasiyasının mərkəzi bankının normativlərinin son hədd mənası. Normativ xərclər (həcm, müddət, faiz) • vergi köçürmələri üzrə • məcburi yığım fondu üzrə Bankın inkişaf tendensiyası xarakterizə edən parametrlərin seçimi. Bankın inkişafının idarə edilməsi üçün parametrlərin seçilməsi. 	<p>nəticələri. Bankın kreditor və debütor borcları üzrə planlaşdırılmış maliyyə axınları. Məcburi yığım fonduna aylıq köçürmələr. Büdcəyə vergi köçürmələri.</p>	<p>H14 hesabat tarixlərinə. Planlaşdırılan interval daxilində planlar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • resursların yerləşməsinin həcmi və dinamikası • resursların cəlbinin həcm və dinamikası • məcburi yığım fonduna köçürmələr • vergi köçürmələri
---	--	--

Cədvəl 6.3

Giriş axınları	Daxili axınlar	Çıxış axınları
<p>Cəlb olunmuş vəsaitlər. Debütor ödəmələri. cəlb edilməyə qədərki proqramlar. Cəlb olunan resurslar: tarixəqədərki məlumatlar. Yerləşdirilmiş resurslar: tarixəqədərki məlumatlar.</p>	<p>Cari xərclər (əlavə xərclər, əmək haqqı, sosial ödəmələr, kapitallaşdırılmış aktivlər). Məcburi (zəruri) yığım fondu üçün baza hesabları. Vergiqoyulacaq gəlirlər. Ümumi gəlirlər.</p>	<p>Yerləşdirmənin həcmi. Vergi ödəmələri. Məcburi yığım fonduna köçürmələr. Yerləşdirməyə qədərki proqram. Yerləşdirilmiş vəsaitlərə görə faizlər. Cəlb edilmiş vəsaitlərə görə faizlər.</p>

Cədvəl 6.4

Strateji planlaşdırmanın həyata keçirilməsi nəticəsində məqsədli proqramın reallaşmasının verifikasiyası ilə yanaşı, normativlərlə nəzərdə tutulmuş hesabat tarixlərində bank balansının proqnozu tərtib edilir. Məsələnin riyazi qoyuluşu ümumi şəkildə idarə etmənin optimallaşdırılmasının variasiyalı məsələsindən ibarətdir.

Strateji planlaşdırmanın nəticələri planlaşdırmanın sonrakı səviyyələri üçün ümumiləşdirilmiş tələblər sistemi kimi istifadə edilir.

Faktiki planlaşdırma səviyyəsində ortamüddətli və yaxın gələcək perspektivlərində maliyyə fəaliyyətinin vəzifələri konkretləşdirilir. Bu zaman bank fəaliyyətinin ümumiləşdirilmiş xarakteristikalarına olan strateji tələblər bank portfelinin başlıca alətlərinin plan parametrlərinə çevrilir. Bu səviyyədə planlaşdırma intervalında təsir göstərən bazar və digər məhdudiyyətlər haqqında dəqiqləşdirilmiş proqnoz informasiyası istifadə edilir.

Sonuncu mərhələdə operativ planlaşdırma həyata keçirilir ki, bu yaxın perspektivdə bazarın müxtəlif sektorlarında bankın konkret sazişlərinin planlaşdırılması və gündəlik olaraq bankın faktiki səlahiyyətində olan maliyyə resurslarının bank fəaliyyətinin operativ planlarının tələbləri nəzərə alınmaqda bölüşdürülməlidir. Bu zaman bank portfelinin idarə edilməsi məsələsi xəzinədarlıq səviyyəsində həll olunur.

Müəssisənin gələcək inkişafı və fəaliyyətinin qlobal təssəvürü operativ kontrolinq çərçivəsində konkret büdcə formasını alır. Büdcələşdirmə maliyyə vəziyyətinin və maliyyə axınlarını xarakterizə edən kəmiyyətlərin elə səviyyəsini təmin edir ki, o bankın qlobal məqsədinə çatmağa imkan verir.

Beləliklə, operativ planlaşdırma kredit institutlarının bütün bölmələri üçün maliyyə proqnozlarını formalaşdırır. Sonrakı dövrdə plan kəmiyyətlərinə faktiki kəmiyyətlər qarşı qoyulur və kənarlaşmaların səbəbi araşdırılır.

Rentabellik menecmentində büdcə-operativ nəzarət və kənarlaşmaların analizi üçün uyğun alət rolunu oynayır.

Kredit institutları üçün faiz gəlirləri büdcəsi və ona nəzarət daha çox maraq kəsb edə bilər. Faiz gəliri büdcəsinin idarə edilən əsas kəmiyyətləri

(cədvəl 6.5) əks olunub.

Xarakteristikalar	Faiz gəlirlərin kənarlaşma səbəbləri			
	həcm		marja	
Dəyişikliyin təsiri	Tam kəmiyyət dəyişmələri	Struktur dəyişmələri	Faiz səviyyələrinin dəyişmələri	Planlaşdırılmayan şərait dəyişmələri
Təsirin müəyyən edilən amili	Faiz gəlirlərinə əməliyyat həcmnin tam kəmiyyət kənarlaşmaları	Faiz gəlirlərinə fəaliyyət strukturu planlaşdırılmayan dəyişmələri	Faiz gəlirlərinin planlaşdırılmayan faiz səviyyəsinin dəyişmələri	Faiz gəlirlərinə normal fəaliyyət şəraitinin planlaşdırılmayan dəyişmələri

Cədvəl 6.5

6.2.5. Bank menecmenti üçün göstəricilər sistemi

Bank fəaliyyəti göstəriciləri (6.12.14) göstərilib. Onlar arasında daha çox ABŞ-da tətbiq olunan CAMEL göstəricilər sistemini və prudensial nəzarət üçün istifadə olunan RF Mərkəzi Bankının göstəricilər sistemini qeyd etmək olar. Bu bölmədə bankın rentabelliyyənin təhlili və idarə edilməsi üçün formalaşdırılan göstəricilər sistemini nəzərdən keçirəcəyik.

ROI göstəriciləri sistemi prinsipcə iki istiqamətdə yönələ bilər: ayrı-ayrı konkret əməliyyatlar informasiyasına (daxildə istifadə üçün) və böyük banka aid informasiya. ROI göstəricilər sisteminin hər iki forması bizim tərəfimizdən nəzərdən keçirilən inteqrasiya sisteminin qarşılıqlı əlaqədar tərkib hissələridir.

Daxili ROI-analizi (təhlili).

ROI analizi əməliyyatların kalkulyasiyası əsasında kalkulyas obyektlərinin bankın ümumi işinin nəticəsinə etdiyi qoyuluşların təhlilinə istiqamətlənib. Burada başlanğıc nöqtə kimi marjanın kalkulyasiyasının nəticələri götürülür. Onun hər bir komponentinə konkret bank xidməti ilə əlaqədar nəticə kimi baxılır və bu nəticələr kalkulyasiya vahidinin tamamilə xüsusiləşmiş məsarif və gəliri xarakterizə edir. Müştəri ilə əməliyyatların nəticəsinə xarakterizə edən başlıca komponent bazar nəticəsi, risklə bağlı nəticə və səmərəliliklə şərtləndirilmiş nəticə.

Bazarın nəticəsi uğurun başlıca mənbəyidir. O ayrı-ayrı əməliyyatların netto-marjası əsasında qurulur və faiz əməliyyatlar və komissiya haqlarından standart istehsal məsrəfləri və standart risk məsrəfləri çıxılmaqla gəlir məbləği kimi hesablanır. Risk nəticəsi standart kalkulyasiya məsrəfləri ilə faktiki risk məsrəflərinin dərəcələrlə uzlaşmasını göstərir. Standart risk məsrəflərinin kalkulyasiyası bazar nəticəsində neytrallaşır. Burada risk nəticələri riskin standart və faktiki məsrəfləri arasındakı fərq ilə müəyyən olunur və faktiki məsrəflərin normal məsrəflərindən kənarlaşmasını göstərir.

Səmərəlilik ilə şərtləndirilmiş nəticə istehsal məsrəflərinin kalkulyasiyası ilə faktiki məsrəflər arasındakı saldo vasitəsilə müəyyən olunur və məsrəflərin yaranma yerinin daxili dövriyyəsinə xarakterizə edir.

Kalkulyasiyanın hər bir ayrıca obyektə üzrə nəticə bu obyektə aid olan – bazar, risk və səmərəlilik nəticələrinin cəmlənməsi ilə təyin olunur.

Müxtəlif növ məhsul, istehsal bölmələri və müştəriləri qruplaşdırmaq üçün üç növ münasibətdən istifadə edilir: gəlir/əməliyyatın həcmi; əməliyyatın həcmi/miqdar, gəlir/miqdar.

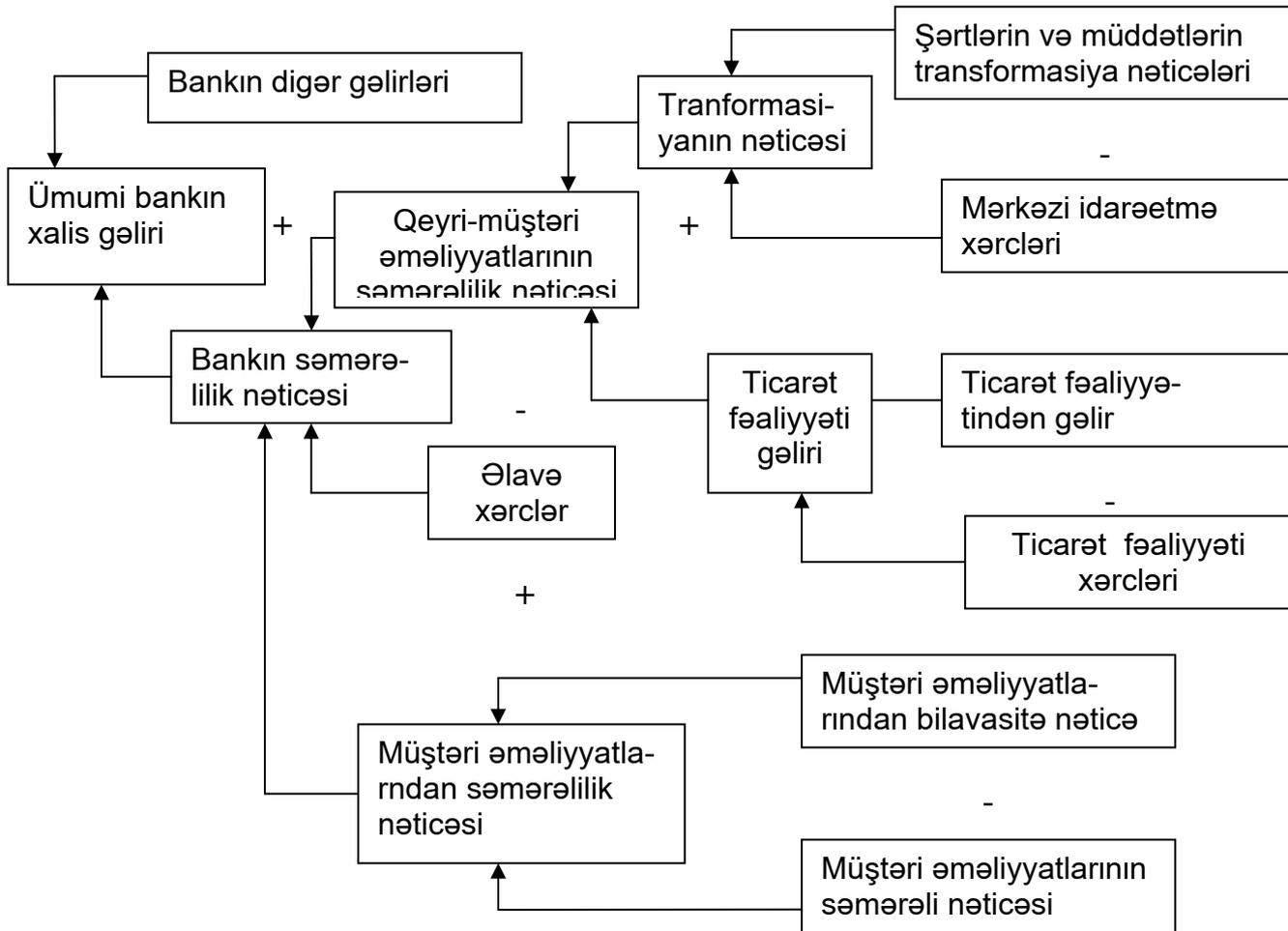
Xarici ROI-analizi

Ümumi bank üçün aparılan ROI analizi, nəticənin (uğurun) komponentlərə ayrılmasının fərqli prinsiplərindən istifadə etməklə, spesifik baza kəmiyyətlərini təklif edir.

Xarici ROI-analizi üçün başlanğıc sənəd kimi gəlir/xərc hesabatı və ona edilən əlavədən istifadə edilir.

Bütün bank üçün göstəricilər ierarxiyası (şəkil 6.7) verilib. Bu sxemə uyğun olaraq rentabelliğin çoxmərhləli analizi aparıla bilər:

1. xalis gəlirin marja, şəxsi kapital payı və şəxsi kapitalın rentabelliği arasındakı əlaqənin analizi
2. gəlir və hesabat göstəriciləri arasındakı əlaqənin analizi
3. risk marjı və brutto-faiz marjı arasındakı əlaqənin analizi
4. zamanda müəssisələrin kombinə edilmiş müqayisəsi çərçivəsində ROI göstəricilərinin analizi.



Şəkil 6.5

ROI sistemi bəzi elementlərin daha dərinə təhlili üçün əlavə parçalanmasına imkan verir (hüquqi genişlənmə).

Aşağıdakı əlavələr mümkündür:

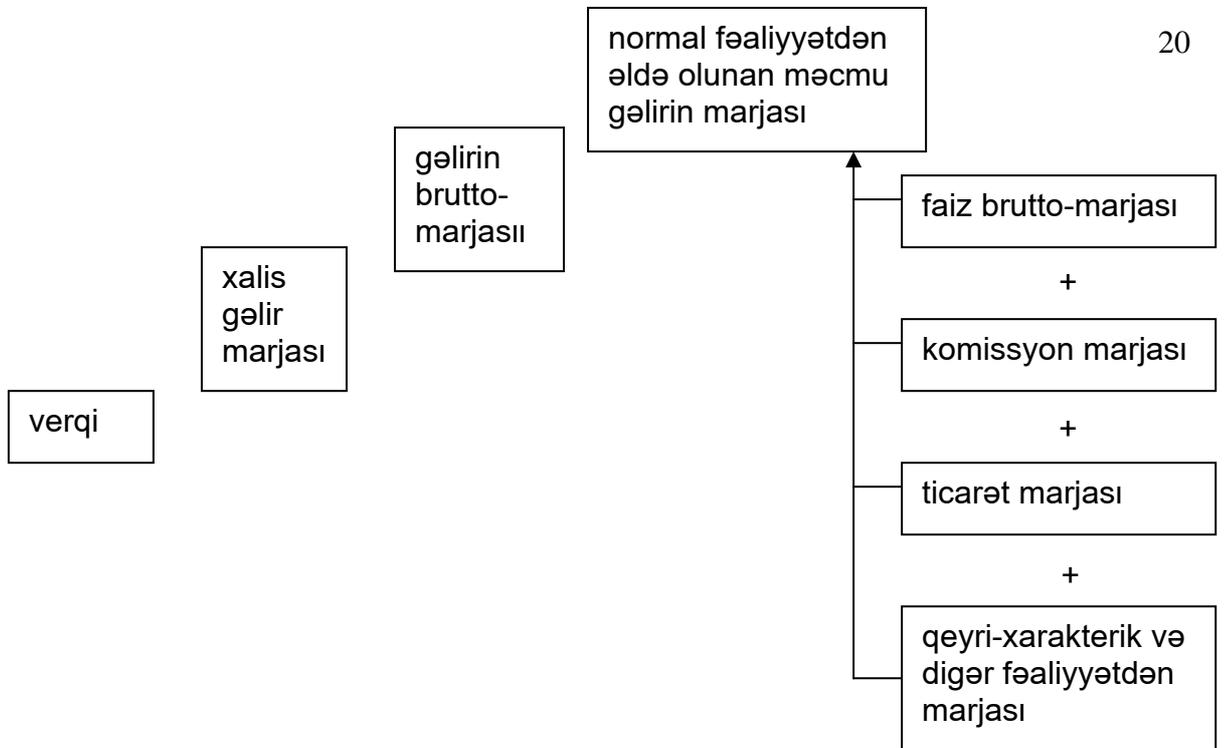
1. faiz əməliyyatlarının brutto-marjasını ümumbank hissə marjalasına ayrılması
2. marja məsrəflərinin intensivliyə görə bölünməsi, bu bir işçiyə olan məsrəf kəmiyyətlərinin bir işçinin dövriyyəsinə görə münasibətdə xarakterizə olunur
3. gəlir marjasının gəlir intensivliyinə görə bölünməsi, bu gəlirin brutto-marja, brutto-faiz marjı və ya komissiyon marjı əsasında hesablanır.

ROI sistemi əsasında rentabellik və onun komponentlərinin qiymətləndirilməsində köməkçi alət kimi gəlirin şaquli strukturunun analizi

çıxış edir. Struktur göstəriciləri faiz əməliyyatlarından, komissyon, ticarətdən əldə edilən ümumi gəlirin faizini xarakterizə edir. Şaquli göstəricilər bir tərəfdən bankın orta gəlirinin kəmiyyətilə digər tərəfdən risk marjası ilə əlaqədardır.

Faiz əməliyyatlarından gəlir →	brutto-marja (%)
+ qeyri faiz əməliyyatlardan gəlir → (komissyon gəlir)	komissyon marjası
+/- ticarət əməliyyatlarından → netto-gəlir	ticarət marjası
+/- digər istehsal gəlirləri →	marjın digər növləri
= normal fəaliyyətdən gəlir →	normal fəaliyyətdən ümumi gəlirin brutto-marjı
- istehsal xərcləri: →	istehsal xərcləri marjı
(1) heyyyətə bağlı xərclər →	heyyyətə olan marja
(2) avadanlığa olan xərclər →	avadanlığa xərclərin marjı
= normal fəaliyyətdən → brutto-marja	mənfəətin brutto-marjı
- risk xərcləri →	risk marjı
= normal fəaliyyətdən → istehsal gəliri	gəlirin netto-marjı
+/- qeyri-xarakterik → gəlirin marjı	qeyri-xarakterik fəaliyyətdən gəlirin marjı
fəaliyyətdən gəlir	
= verqiqoymaya kimi xalis → mənfəət	xalis gəlirin marjı
- verqi (mənfəət) →	
= verqiqoymadan sonra xalis → mənfəət	xüsusi kapitaldan rentabellilik

Şəkil 6.6



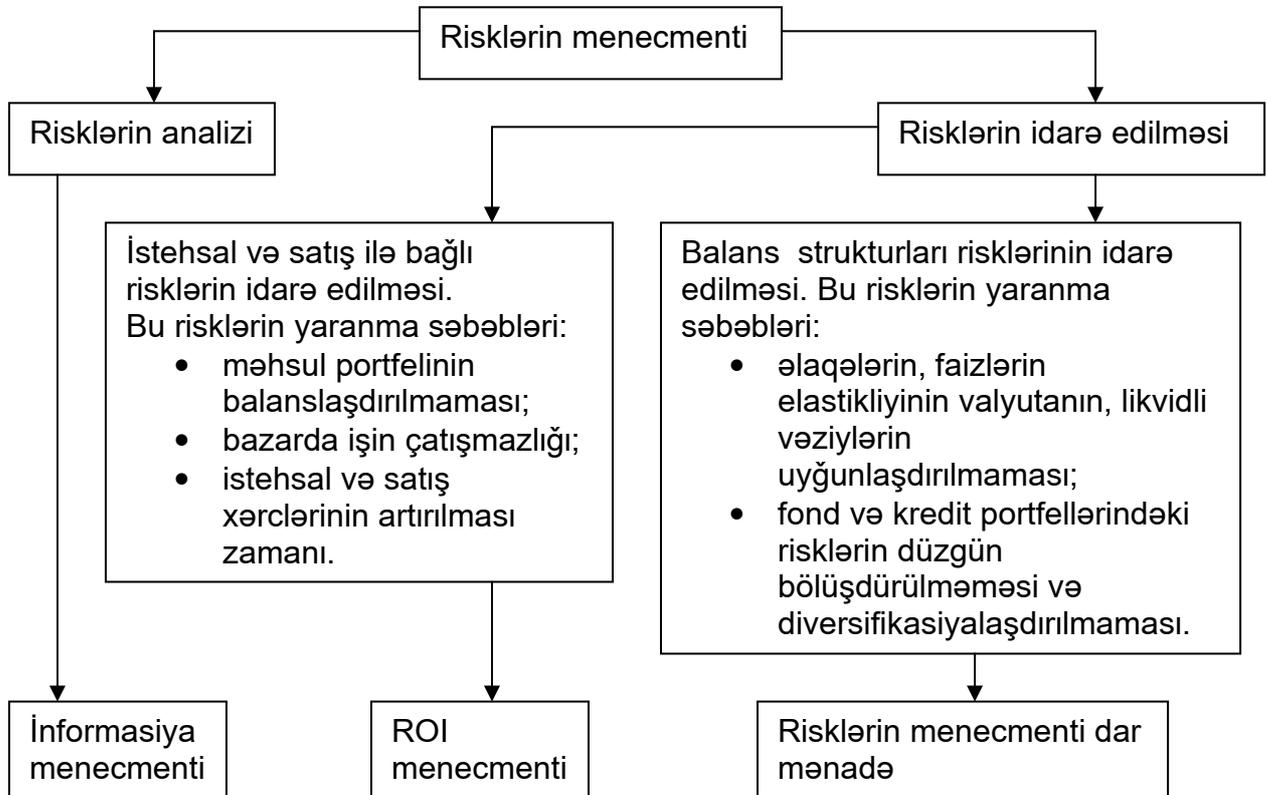
6.2.6. Kontrolinqdə risklərin xüsusiyyətləri

Ümumiyyətlə sahibkarlıq qərarları, o cümlədən bank qərarları qeyri-müəyyənliklə əlaqədardır. Məhz bu üzdən kontrolinq prosesində risklərin uçotu vacibdir. Bu zəruriyyət bank rentabilliyinin və tədiyə qabiliyyətinin aşağı düşməsi ilə əlaqədar risklərin yaranması ilə bağlıdır. Bu cür risklərin idarə edilməsi prosesi ilə bank menecmentinin ayrılmaz tərkib hissəsidir. Gəlirliyə yönəldilmiş bank menecmenti özündə həm rentabelliyin, həm də risklərin idarə edilməsini cəmləşdirən dualist sistem əmələ gətirir.

Risklərin menecmenti (və ya idarə edilməsi) risklərin kompleks idarə edilməsi prosesi olub, onların ilkin və yekun təhlilini şərtləndirir. Bu təhlil bir tərəfdən risklərin eyniləşdirilməsinə, digər tərəfdən isə risklərin limitinin nəzarətinə yönəldilib.

Balans strukturları risklərinin idarə edilməsi ayrı-ayrı vəziyyətlərdə faiz, valyuta və likvidlik şərtlərinin uzlaşdırılmaması kimi məhdudiyyətlərin aradan qaldırılması və ya risklərin bölgüsünün və diversifikasiyasının təkmilləşdirilməsi vasitəsilə həyata keçirilir. Burada risklərin struktur səbəblərinə aktiv təsir göstərildiyindən bu proses risklərin aktiv menecmenti adlanır. Risklərin passiv menecmenti halında isə risklərin strukturu

məlumdur, menecerlərin fəaliyyəti isə yalnız potensial riskləri üçün vasitələrin axtarışı ilə məhdudlaşır. Bu zaman bankın riskləri qəbul edə bilməsi üçün şərait təmin edilir.



Şəkil 6.8 Kredit institutlarında risklərin idarə olunması.

Kredit institutlarında risklərin ümumi qəbul edilmiş təsnifatı mövcud deyildir. Risklərin başlıca iri qruplarına – maliyyə, istehsal, likvidlik, nəticə, strateji və operativ riskləri aiddir.

Strateji risklər – uzun zaman periodu ərzində bütün bank fəaliyyəti ilə əlaqədardır. Operativ risklər konkret əməliyyatlara aid olub, davamedici olmayan təsir göstərir.

Bank praktikasında nəticə riskləri dedikdə, qiymətlə əlaqədar (faiz dərəcələrin dəyişməsi, valyuta riskləri, səhm kursunun dəyişməsi ilə əlaqədar risklər) yarana biləcək risklər və eləcə də tədiyə çatışmazlığı ilə əlaqədar olan risklər başa düşülür.

Pul vasitələrinin daxil olması və ödəmələrin həyata keçirilməsi müddət-

ləri müəyyən zaman ərzində sinxronlaşdırılmadıqda likvidliklə bağlı risklər meydana çıxır.

Kredit institutlarının risklərinin təsnifat variantlarından biri 6.9 şəkildə təsvir edilib.

Risqlərin idarə edilməsi fəlsəfəsinin əsasını risklərin menecmentinin üç başlıca prinsipi təşkil edir:

Prinsip 1. Risklərin menecmenti ayrı-ayrı əməliyyatlarla bağlı olan risklərlə yanaşı struktur risklərinə xüsusi diqqət tələb edir. Praktikadan məlumdur ki, konkret risklərin idarə olunması bütövlükdə bank risklərinin idarə olunması üçün kifayət deyil, belə ki risklərin başlıca hissəsi konkret əməliyyat səviyyəsində deyil, bütün aktiv və passiv əməliyyatların strukturunun uçota alınması ilə yaranır.

Prinsip 2. Risklərin menecmenti ümumi bank səviyyəsində yol veriləbiləcək zərərlər potensialına yönəldilir. Bankın zərərlər potensialı bankın fəaliyyəti ilə əlaqədar olan bütün risk kateqoriyaları ilə müəyyən edilir ki, bu da konkret risklərin elementar toplanması yolu ilə hesablanma bilməz.

Prinsip 3. Zərərlər potensialının maksimal yol veriləbiləcək səviyyəsi aşağıdakı amillərlə müəyyən edilir:

- bankın riskləri həll etmək imkanı ilə;
- zərərlər potensialının realizasiyası ehtimalı ilə;
- əməliyyatların təmin edilməsi tələbatı ilə.

Risqlərin identifikasiyası (eyniləşdirilməsi), miqdar xarakteristikalarının formalaşdırılması, eləcə də risklərin idarə edilməsi və idarə etmənin effektivliyinə nəzarət risklərin menecmentinin başlıca mərhələləri hesab edilir.

İdentifikasiya çərçivəsində:

- risklər haqqında informasiya toplanır;
- bilavasitə ölçüləbilən və ölçülməyən risklər müəyyənləşdirilir;
- xüsusi diqqət tələb edən və xüsusi diqqət tələb etməyən risklər müəyyənləşdirilir.

Risklərin miqdarı müəyyənləşdirilməsi mərhələsində balans strukturu ilə riskli vəziyyətlər arasındakı qarşılıqlı əlaqə müəyyənləşdirilir. Bu zaman informasiya mənbəyi kimi risklər balansı – kəsir riskləri, faiz dərəcələrinin dəyişməsi, valyuta riskləri və likvidlik riskləri çıxış edir. Bu balanslar vasitəsi ilə bankın aktivləri və mövqeləri onlarla müvafiq əlaqəli risklərlə sistemləşdirilir. Risklər balansının köməyi ilə nəticələr təhlil edilərək konkret risk amilindən asılı olan modellər qurulur.

Qeyd etdiyimiz kimi risklərin idarə edilməsi aktiv və passiv mövqelərdən həyata keçirilir. Aktiv idarə etmə zamanı risk balanslarının strukturları dəyişilir. Burada risklərin azaldılması ilə yanaşı, eyni zamanda limintlər və kompensəedici əməliyyatlardan da söhbət gedə bilər. Passiv siyasət isə risklərin reallaşması zamanı zərərin ödənilməsi üçün kifayət qədər vasitələr potensialını təmin edir.

Sonuncu mərhələ – risklərin idarə edilməsinin effektivliyinə nəzarətdir. Mütamadi nəzarət çatışmazlıqları müəyyən etməli və onların yaranma səbəblərini təhlil etməlidir. Burada bir tərəfdən risklərin strukturu, digər tərəfdən isə nəticə (gəlir) – risk, bazar və struktur nəticələri nəzərdən keçirilir. Yayınmaların səbəbləri təhlil (analiz) edildikdən sonra gizli və qaçılmaz risklərin zərərinə məhdudlaşdırmaq üçün bank fəaliyyətinin yenidənstrukturlaşdırılması üzrə tədbirlər planlaşdırılmalıdır.

6.2.7.Kontrolinq konsepsiyası çərçivəsində maliyyə təhlili

Bank kontrolinqi özündə maliyyə təhlili məsələlərinin həlli üzrə qərarları, istifadə edilən maliyyə vasitələrinin və mənbələrinin nəzarətini və optimallaşdırılmasını daxil edir. Müasir zamanda kontrolinq bank fəaliyyətinin son məqsədlərinə və nəticələrinə nail olma prosesi vasitəsi ilə idarə etmə sistemini formalaşdırır, hansı ki, özündə müəyyən dərəcədə mənfəətin idarə etməsi sistemini şərtləndirir.

Bankda kontrolinqin başlıca məsələləri aşağıdakılardır:

- maliyyə kontrolinqi, o cümlədən normativlərə və indekslərə, maliyyə axınlarına, mənfəətliliyinə və maya dəyərində, bazar texnoloqiyalarına və rəqabətinə nəzarət;
- yerinə yetirilməyə nəzarət, o cümlədən keyfiyyət və rentabelliyyə nəzarət, bölmələrə və filiallara xidmətlərin göstərilməsi nəzarəti;
- pul axınlarının və müvəqqəti azad vasitələrin operativ idarə edilməsi;
- layihələrin, o cümlədən investisiya layihələrinin idarə edilməsi;
- xarici mühitin monitorinqi, təhlili və proqnozlaşdırılması, o cümlədən xarici konyukturanın dəyişilməsi təsirinin modelləşdirilməsi, bazar tendensiyalarının (meyllərinin) dinamikliyi, tərəf müqabillərinin və rəqiblərin hərəkətləri, yeni məhsulların, xidmətlərin, alətlərin inkişafı daxil olmaqla.

Maliyyə modelləşdirilməsini və maliyyə axınlarının idarə edilməsi məsələlərini daha ətraflı nəzərdən keçirək.

Maliyyə modelləşdirilməsi. Maliyyə modelləri bankın qısamüddətli və uzunmüddətli perspektivlərində maliyyə vəziyyətinə dair strateji qərarların qəbul edilməsi ilə əlaqədar nəticələri proqnozlaşdırmaq üçün işlənilir. Modellər elə tərtib olunur ki, bu, rəhbərliyə müəyyən daxili dəyişmələrə qarşı lazımi operativ düzəlişlər etməyə və hadisələrin müxtəlif inkişafı zəmnində nəticələri qeyri-rəsmi qiymətləndirməyə imkan verir. Belə model aşağıdakıları əldə etməyə imkan yaratmalıdır:

- arxiv verilənləri daxil etmək, maliyyə və analitik göstəricilərin dəyişməsinin başlıca əlaqə və meyllərini təhlil etmək; gələcək üçün təkliflər işləyib-hazırlamaq və tətbiq etmək və maliyyə uçotlarının təhlilini yerinə yetirərək onların proqnozunu əldə etmək. Başqa sözlə, model istifadə edilən maliyyə göstəricilərinin və münasibətlərinin dinamik qarşılıqlı əlaqəsini təmin edir.

Maliyyə modelləşdirilməsi müfəssəl maliyyə proqnozlaşdırılması aləti kimi çıxış etmir, strateji və operativ planlaşdırma üçün nəzərdə tutulub. Bir

sıra qərb bankları bu tip yüksək səviyyəli modellərdən bu və ya digər strateji qərarların qəbul edilməsi ilə əlaqədar müxtəlif dəyişmələri qiymətləndirmək üçün istifadə edilir. Bu, rəhbərliyə vahid qiymətqoyma kriteriyaları əsasında strateji planlaşdırmanın keyfiyyət göstəricilərini maliyyə təhlilinin kəmiyyət göstəricilərinə köçürməklə müxtəlif dəyişmələri qiymətləndirməyə imkan verir.

- modelin fundamental təyinatı ikili xarakter daşıyır. Bir tərəfdən o, arxiv informasiyasının təhlili üçün lazımdır. Bu isə proqnozlaşdırmanı tələb edən istənilən şəraitdə kritik mərhələdir, məsələn əgər uzunmüddətli dövr üçün nəzərdə tutulubsa, onda gələcəyin ən yaxşı indikatoru keçmişdə proqnozlaşdırılan həcmə təsir xarakterindən asılıdır. Təhlil model istifadəçisinə daha düzgün qərar – proqnoz qəbul etmək üçün informasiya təklif edir. Digər tərəfdən isə bu model müxtəlif fərziyyələri hesaba alaraq maliyyə göstəricilərini və maliyyə nəticələrini qabaqcadan görməyə imkan verir. Bu isə öz növbəsində strateji planlaşdırma məqsədlərində banka müəyyən strateji qərarlar qəbul etməyə və bu tip qərarların bankın hesabat işlərinə təsir nəticəsini əldə etmək üçün bank strateji qərarları dəyişdirə bilər.

Arxiv verilənlərdən başqa modelə həmçinin məqsədli inkişaf proqramı, ayrı-ayrı proqnozlaşdırma riyazi modelləri (maliyyə proqnozu) və eləcə də nəticələrin təsviri (maliyyə göstəricilərin və hesabatların proqnozları) daxil edilir.

Bir qayda olaraq arxiv verilənlərə aşağıdakı aspektləri xarakterizə edən verilənlər bazası daxildir:

- bankın və onun müstəqil təşkilat vahidlərinin maliyyə vəziyyəti;
- makroiqtisadi amillər, məsələn inflyasiya, vergiqoyma və s.;
- bankın bağladığı müqavilələr;
- ayrı-ayrı xidmət və məhsul növləri üzrə müqavilələrin həcmi və sifarişçi bazanın strukturu;
- xidmət növləri üzrə faiz normalarının strukturu;

- məcburi ehtiyatların saxlanması üzrə tələblər;
- xidmət növləri üzrə mükafatlandırma komissiyalarının miqyası;
- investisiya növləri üzrə gəlirlər;
- inzibati xərclər, o cümlədən əmək haqqı üzrə və s.

Model ayrı-ayrı analitik hesabları aparmağa imkan verir. Xüsusilə bu model bank aktiv və passivlərinin, mədaxil və məxariclərinin struktur təhlilinin aparılmasında istifadə oluna bilər. Burada, o cümlədən onların vaxta görə dəyişməsi və inflyasiya şəraiti hesaba alınır. Model eyni zamanda maliyyə hesablarının və maliyyə göstəricilərinin bölmələrindəki vaxta görə dəyişikliklərinin təhlilini təmin edə bilər.

Modeldən həmçinin gələcək üçün tendensiyaların proqnozlaşdırılmasında da istifadə etmək olar. Bu proqnozlar isə istifadəçi üçün «ipucu» kimi çıxış edir, belə ki, məhz o, təsəvvür və fikirləri müəyyən edir və tətbiq edir. Bir qayda olaraq hadisələrin inkişaf gedişatının bir neçə istiqamətləri işlənilib-hazırlanır: optimist, pessimis və daha çox həqiqətə uyğun olan.

Maliyyə axınlarının idarə edilməsi. Maliyyə axınlarına nəzarəti, uçotu və istifadə edilməsi üçün adətən Keş Flou modelindən istifadə olunur (K-F modeli). Bu model müəyyən vaxt ərzində aktiv və passivlərin komponentləri, planlaşdırılan və real daxil olan gəlirlər, məxaric və mənfəət arasındakı balans münasibətlərinin müəyyənləşdirilməsinə əsaslanır. Verilmiş model xüsusilə aşağıdakı məsələlərin həll edilməsi üçün istifadə oluna bilər.

Bank balansına nəzarət – əməliyyatın həyata keçirilməsi nəticəsində aktiv və passivlərdə baş verən dəyişikliklərin operativ təhlilidir ki, hansı ki, istənilən vaxt ərzində cari saldonu müəyyən etmək və eləcə də hesabat, cari və strateji planlaşdırma üçün önəmli olan bank fəaliyyətini baxılan dövrdə təhlil etmək məqsədilə həyata keçirilir.

İnformasiyanın toplanması mürəkkəb aspektli model çərçivəsində təşkil edilir, zaman, maliyyə xarakteristikası və göstəriciləri, sifarişçilər, bölmələr, xidmətlər isə onun komponentləri sırasında çıxış edə bilər.

Cari və gələcək vəziyyətlərin təhlili, planlaşdırılması və proqnozlaşdırılması özlüyündə elektron və ya dəqiq nüsxələr şəklində iş qrafiklərinin köməyi ilə hesabatların təqdim edilməsini tələb edir.

Pul axınlarının optimallaşdırılması. K-F modelinin optimallaşdırılması geniş məsələlər qrupunu əhatə edir. Bunlara aşağıdakılar aiddir:

əsas məsələ – bank əməliyyatları nəticəsində verilmiş (proqnozlaşdırılan) müvəqqəti asılı faiz dərəcələri üçün maliyyə axınlarının hərəkətinin müəyyənləşdirilməsi;

əks məsələ – maliyyə axınları ilə planlaşdırılan əməliyyatları həyata keçirərkən verilmiş vaxtda balans təmin etmək məqsədilə orta faiz dərəcələrinin mümkün müvəqqəti asılıqlar dəstəsinin müəyyən edilməsi;

investisiya məsələsi – investisiya layihələrinin effektivliyinin müəyyən edilməsi və ümumi kriteriyalarına görə onların sonrakı sıralanması;

bankın bütövlükdə maliyyə-kredit siyasəti üzrə tövsiyələrin verilməsi – bu zaman cari bank balansının gözlənilən və planlaşdırılan əməliyyatlarının vəziyyətini əks etdirən məlumatlardan və eləcə də, maliyyə və fond bazarlarının vəziyyətinin təhlilindən, maksimal gəliri təmin edən bank strategiyası haqqındakı məlumatlardan istifadə olunur.

Yuxarıda sadalanan məsələlərin bəzilərinin həll edilməsi üçün mövcud bazar sektorlarının gəlirlilik, likvidlik və risklik səviyyələrinin müəyyən edilməsi, bazar modellərini nəzərə alaraq həmin sektorların inkişafının proqnozlaşdırılması və qurulması məqsədilə maliyyə və fond bazarlarının monitorinqi mütləqdir.

Maliyyə axınlarının hərəkətinin ardıcıl təhlili. Verilmiş məsələnin həlli zamanı maliyyə siyasəti üzrə müxtəlif qəbul edilmiş qərarların nəticələri modelləşdirilir. Eyni zamanda planlaşdırılmamış ödəmələr və ya inzibati-direktiv qərarlar zamanı ştatdan kənar vəziyyətlər də planlaşdırıla bilər. K-F modelini istifadə edərək yaranmış vəziyyətdən ən az itkilərlə çıxmaq üçün vəziyyət yenidən modelləşdirilə bilər (məs., nisbətən az gəlirli bazar bölmələrdən borcu örtmək məqsədilə vasitələrin əldə edilməsi).

6.2.8. Marjanın kalkulyasiyası metodları

İstehsal prosesinə və obyektiv informasiya sisteminə uyğun olaraq bank kalkulyasiyası olmadan, effektiv kontrolinq sistemi yaratmaq qeyri-mümkündür. Qərar qəbul edən şəxslərin qoyulmuş məqsədlərə müvafiq olaraq bankı idarə edə bilməsi və əllərində ilk növbədə büdcə və büdcəyə nəzarət kimi idarə etmə alətlərinin olması üçün məxaric və mədaxil haqqında keyfiyyətli informasiyaya malik olmaq lazımdır.

Marjanın kalkulyasiyası bankı idarə etmək üçün zəruri olan informasiyanın ən mühüm komponenti kimi çıxış edir. Bu həm ayrı-ayrı bank əməliyyatları, eləcə də bütövlükdə bank üçün qanunauyğun haldır.

Gəlirin effektiv faizi ilə xərclərin kalkulyasiyası faizi arasındakı fərq kredit əməliyyatlarının marjası adlanır. Bu tərifin əksi isə kapital qoyuluşu əməliyyatlarının marjası adlanır – gəlirin kalkulyasiya faizi ilə xərclərin effektiv faizi arasındakı fərq.

Marjanı təşkil edən informasiyanın tamlığı yalnız bank fəaliyyətinin nəticəsinin bütün komponentləri nəzərə alındıqda əldə olur. Yəni, marjada xalis faiz gəliri ilə bərabər, risklə şərtlənən xərclər və istehsal xərcləri nəzərə alınmalıdır.

Brutto və Netto-marjaları fərqləndirilir. Brutto-marja dedikdə, faiz gəliri, Netto-marja isə faiz gəlirindən xərclərin kalkulyasiya faizi, xalis istehsal xərcləri və digər xərclər (bankın ümumi nəticəsinə bilavasitə təsir edən xərclər) çıxıldıqdan sonra yerdə qalan hissədir.

İdarəetməyə istiqamətlənmiş marjanın kalkulyasiyası bir sıra tələblərə cavab verməlidir. Beləliklə, idarəetməyə istiqamətlənmiş marja iki əsas funksiyanı yerinə yetirməlidir: informasiya və əməliyyatların idarə edilməsi funksiyası.

Marjanın kalkulyasiya metodlarına gəldikdə isə ən çox istifadə edilən və yayılmış ənənəvi metodlar: «котёл (qazan)» və «laylar üzrə balans (последного баланса)» metodudur və eləcə də müasir konsepsiya sayılan

«marjanın bazar kalkulyasiyası» metodunu göstərmək olar.

İstifadə olunan informasiyadan asılı olaraq faiz gəliri balansı və orta qiymətlər balansı fərqləndirilir.

6.6 nömrəli cədvəldə ənənəvi metodlar və marjanın bazar kalkulyasiyası metodu üzrə müqaisə üçün rəqəmlər verilmişdir.

Marjanın bazar kalkulyasiyası metodunun əsasında, burada yalnız sadalanan bir sıra praktiki modellər verilib. Bunlara – effektiv faizlər hesabını istifadə edən effektiv marja modeli, gələcək gəlirlərin indiki vaxta gətirilməsinə istinad edən marjanın bazar modeli və marjanın bazar kalkulyasiyası metodunun xəzinədar konsepsiyası aiddir.

Sadalanan modellərdən başqa praktikada risklə bağlı olan xərcləri, istehsal xərclərini və komissyon şəklində olan gəliri nəzərə alan Netto-marja konsepsiyası da istifadə oluna bilər. Netto-marjanın kalkulyasiyası üçün aşağıdakı sxem istifadə olunur:

Netto-marja = Brutto-marja – xərclər marjası (risklə bağlı olan) – istehsal xərcləri marjası + komissyon gəlir marjası.

Risklə bağlı olan xərclərin kalkulyasiyası üçün bir sıra ənənəvi metodlarla yanaşı, risk xərclərinin müasir bazar kalkulyasiyası metodu da təklif edilir. Bu metodda bank üçün spesifik olan risklər bazar riskləri ilə müqaisə edilir.

İstehsal xərclərinin kalkulyasiyası üçün standartlaşdırılmış bir başa xərc hesabından istifadə olunur.

6.2.9. Bankda idarə etmə uçotunun xüsusiyyətləri. Xərclərin kontrolinqi

Kredit institutları üçün müştəri əməliyyatlarının reallaşdırılması ilə bağlı olan istehsal xərcləri daha böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bank xərclərinin ümumi həcmində onların xüsusi çəkisi maliyyə bazarındakı əməliyyatlarla əlaqədar olan xərclərdən əhəmiyyətli dərəcədə çoxdur. Bank sövdələşmə-

lərinin sxemi 6.10 cədvəlində verilmişdir.

Banklarda xərclərin kalkulyasiyası metodları xərclərin əmələgəlmə sahələri və xərc daşıyıcıları kimi baza anlayışları üzərində qurulur.

Xərclər növlərinə görə heyyyətə, materiallara və xammallara, faizlərə və s. kimi kateqoriyalara bölünür.

Xərclər əmələgəlmə sahələrinə görə hesablanarkən sahibkarlıq fəaliyyətinin sahələri üzrə xərclər nəzərə almır. Bura müəssisələrin resurslarla təchizat xərcləri, istehsal xərcləri, idarə etmə xərcləri və satış xərcləri aid edilir.

Xərclər daşıyıcılarına görə qruplaşdırıldıqda nəticədə xərclərin ayrı-ayrı istehsal proseslərinə aid edilməsi baş verir. Xərclər məhsul vahidinə görə hesablanır. Daşıyıcılarına görə xərcləri növlərə ayırmaq üçün müxtəlif xərcləri hesablama sistemlərindən istifadə edilir ki, bunları da iki əlamətə görə təsnifatlaşdırmaq olar:

- xərclərin normallaşdırma səviyyəsinə görə – faktiki, normal və plan xərcləri fərqləndirilir. Təkcə plan xərcləri hesabının istifadə edilməsi sistemə təhlil aparmağa və istehsal prosesinin qənaətliliyini müəyyən etməyə imkan verir;

- daşıyıcılara görə bölüşdürülən xərclərin həcminə görə – iki metod fərqləndirilir: xərclərin bir hissəsi onların daşıyıcılarına, qalan hissəsi isə istehsal nəticəsinə təhkim edildikdə natamam xərclər metodundan, daşıyıcılarına görə bölüşdürülməsi mümkün olduqda isə tam kalkulyasiya metodundan istifadə olunur.

Uzun müddət ərzində bank praktikasında tam kalkulyasiya metodu hakim mövqe tuturdu, lakin bu metodun bir sıra çatışmazlıqları var:

1. Ümumi xərclər xüsusi açarların köməyi ilə daşıyıcılara görə bölüşdürüldüyündən xərclər arasındakı səbəb əlaqəsinin yoxluğuna gətirib çıxarır.

2. Daim xərclərin çatışmayan ölçüdə proporsional bölüşdürülməsində istehsal həcmindən asılı olan xərclərlə (dəyişən xərclər) daimi xərclər

arasındaki fərq nəzərə alınır. Məşğulluq səviyyəsinin dəyişməsi zaman, bu, səhv qərarların qəbul edilməsinə gətirib çıxarır, belə ki, istehsal həcmının dəyişilməsi ilə xərclərin dəyişilməsi arasındakı qarşılıqlı əlaqə alınır.

Bununla əlaqədar olaraq tam kalkulyasiya metodu ilə natamam kalkulyasiya metodunun çatışmazlıqları aradan qaldıran yeni bir metod işlənilib hazırlanmışdır. Bu metod plan xərcləri əsasında işlənilib-hazırlanan natamam kalkulyasiyanın modifikasiyasıdır və bir başa xərclərin standartlaşdırılmış hesabı metodu adlanır.

Bu metod bir sıra əlamətlərə görə xarakterizə edilir:

1. Prosesə istiqamətlənmə: satış da daxil olmaqla bütün istehsal fəaliyyəti xərclərin əmələgəlmə sahəsi kimi baxılır.

2. Prosesə yalnız onunla əlaqəli olan bir başa xərclər aid edilir.

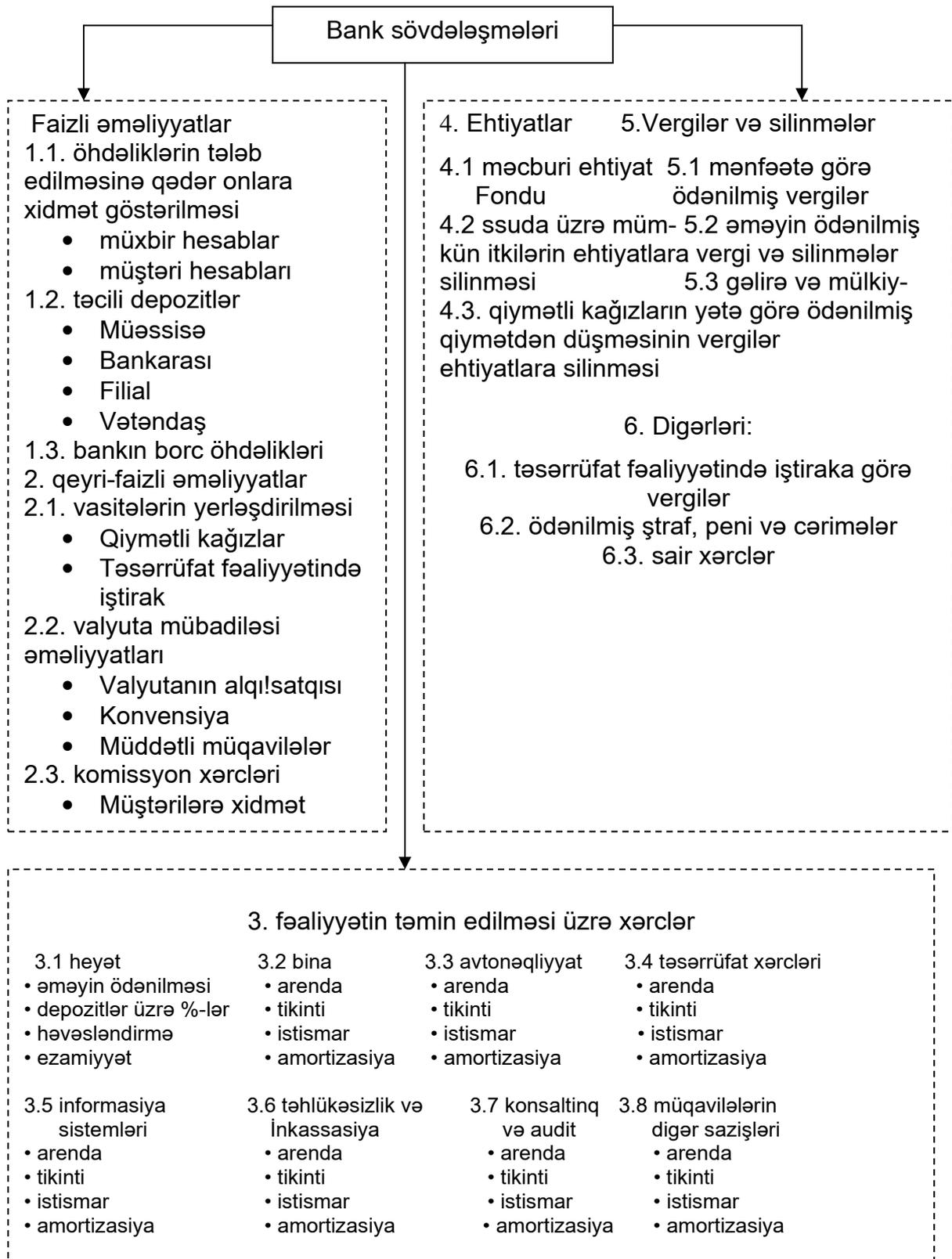
3. Xərclərin kalkulyasiyası işi proseslərin standartlaşdırılması, vaxt normaların standartlaşdırılması, resursların istehlak həcminin standartlaşdırılması əsasında həyata keçirilir.

4. Bu metod baza həcmnin ierarxiyasını istifadə edir. Əgər məhsul növləri, müştəri qrupları və istehsal bölmələri təhlilinin başlıca elementləri hesab edilərsə, onda bir başa və ya ümumi xərclərə aid edilmə üsuluna görə onlara aşağıdakılar aid edilir:

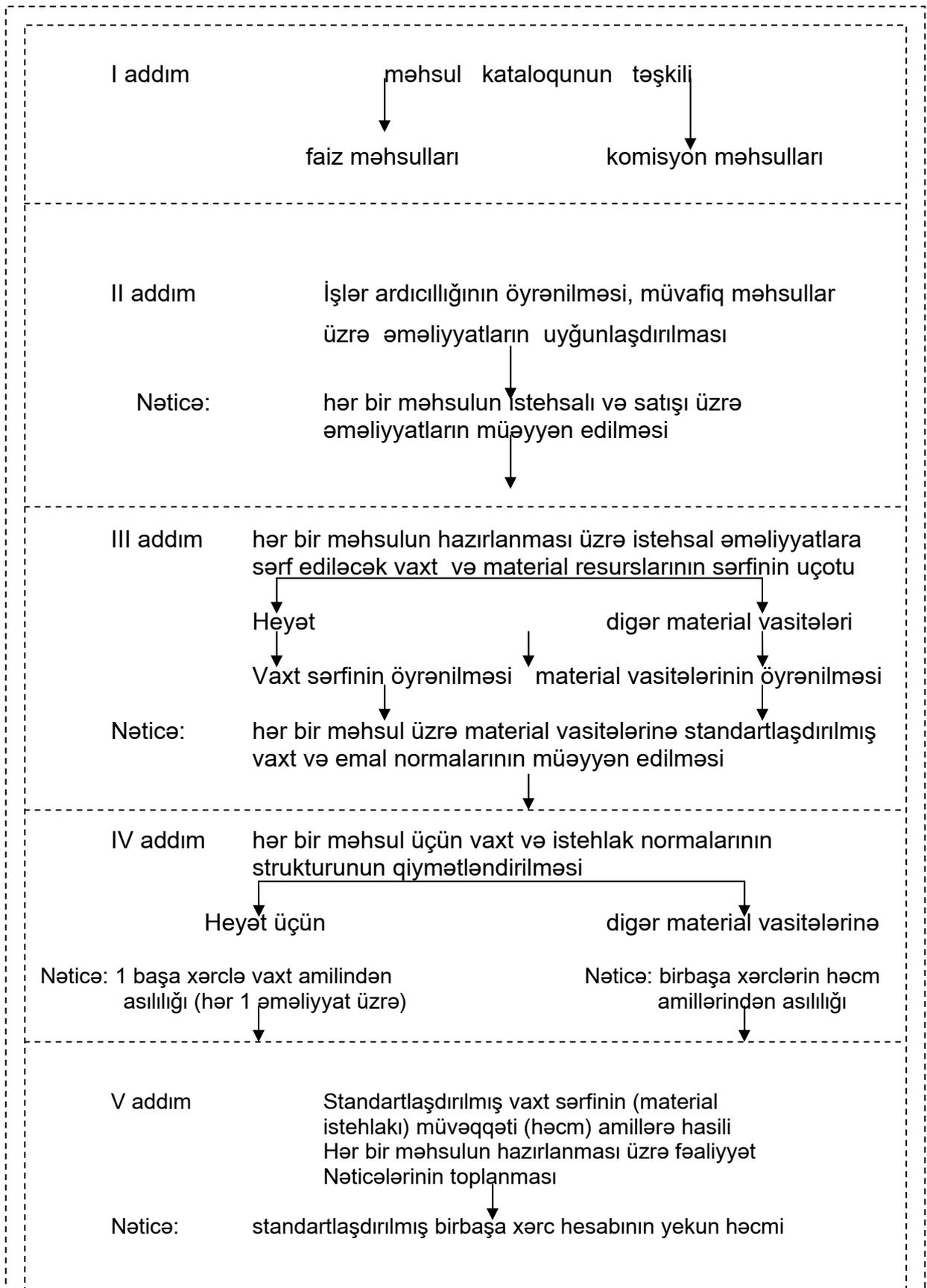
- xərcləri bilavasitə əməliyyatlara aid edilməsinə imkan verən proseslər – burada aşağı səviyyənin (standartlaşdırılmış xərclər dar mənada) baza həcmli (açarlar) istifadə edilir;

- xərcləri bilavasitə əməliyyatlara aid edilməsini imkan verməyən proseslər, belə ki, ümumi xərclər meydana çıxır. Belə proseslərə, məsələn məhsulların yeridilməsi, müştəri (sifarişçi) seqmenti kimi proseslərə daha yüksək səviyyəli (standartlaşdırılmış xərclər geniş mənada) standartlaşdırılmış bir başa xərclər aid edilir.

Standartlaşdırılmış bir başa xərclər metodunun reallaşdırılması üzrə fəaliyyətlər ardıcılığı aşağıdakı etaplara daxil edilir. (şəkil 6.11.)



Şəkil 6.10 Bank sövdələşmələrinin təsnifatı



ŞƏKİL 6.11. Standartlaşdırılmış birbaşa xərc hesabının addım üzrə yerinə yetirilməsi

1. Xərclərin təhlilinin aparılması (1-4 addım). Xərclərin təhlili və təsnifatlaşdırılması onların istehsal prosesinə aid edilməsi kriteriyası üzrə aparılır. Xərclərin aşağıdakı kateqoriyalarını fərqləndirirlər:

- istehsal prosesinə bilavasitə aid olan xərclər: ayrı-ayrı əməliyyatlar üzrə (standartlaşdırılmış bir başa xərclər – həqiqi mənada) və ayrı-ayrı əməliyyat qrupları üzrə (standartlaşdırılmış bir başa xərclər – geniş mənada);

- istehsal prosesinə dolayı aid olan xərclər, məsələn ümumi idarəetmə xərcləri;

- istehsal prosesinə aidiyyəti olmayan xərclər, mövcud gücdən qeyri-qənaətbəxş istifadə edildikdə yaranır, məsələn hər hansı bir işçini ona tələb olmayaraq istifadə edilməsi;

2. standartlaşdırılmış bir başa xərclər hesabı üçün başlanğıc həcmi müəyyən edilməsi (5 addım). Məhsulların və bank xidmətlərin kataloqları hazırlanır, onların reallaşdırılması üçün vacib olan istehsal prosesləri aid edilir.

Vahid xidmətlər üçün lazım olan material resurslarının və vaxt sərfinin standart istehlakını müəyyən etmək məqsədilə ayrı-ayrı istehsal prosesləri üçün işlərin yerinə yetirilmə addımları öyrənilir.

1990-ci illərin ortalarında bank praktikasında standartlaşdırılmış bir başa xərclər hesabı istifadə olunan metodikada oxşarlığı olan xərclərin proses hesabının müzakirəsinə başlandı. Xərclərin proses hesabı öz konsepsiyasına görə tam kalkulyasiya metodu hesab olunur və başlıca olaraq ümumi xərclərin strateji idarə edilməsinə istiqamətlənib.

Bank üçün əhəmiyyətinə görə iki dərəcəli gəlir mənbəyi komisiyon əməliyyatları hesab olunur. Komisiyon gəlirləri konkret bank əməliyyatlarına aid edilir. Müştərilərin əməliyyatları ilə bağlı komisiyon gəlirləri və eləcə də xərcləri isə konkret bank xidmətlərinə aid edilir. Komisiyon gəlirləri xidmətlərin və ya əməliyyatların həcminə uyğun olaraq proporsional ola bilər.

Daimi xərclər daha çox idarəetmə prosesinə aid edilir. Tam və eləcə də

qismən kalkulyasiyada daimi xərclərin təhlilinin aparılması vacibdir, belə ki, yalnız bu yolla istehsal güclərinin natamam yüklənməsinin qeyri qənaətbəxş nəticələrini müəyyən etmək olar. Hesablamalar nəticəsində faydalı və qeyri-faydalı xərclər fərqləndirilir. Aşağıdakı ardıcılıqları yerinə yetirməklə idarə etmə çərçivəsində daimi xərclərin payını azaltmaq olar:

1. Müəyyən şərtlər daxilində daimi xərclərin azalması mümkün olan xərclərin istiqamət və növlərinin axtarışı.

2. Daimi xərclərin azalma potensialının müəyyənləşdirilməsi. Xərclər potensialının böyüklüyü başqaları ilə yanaşı indinin və gələcəyin avadanlıqlarla yüklənmə səviyyəsindən asılıdır.

3. Tədbirlərin qiymətləndirilməsinin ABC-metodu vasitəsi ilə aparılması. Xərclərin azaldılması üzrə keçirilən tədbirlərin effektivliyini artırmaq üçün birinci növbədə A kateqoriyalı tədbirlər reallaşdırılmalıdır.

4. Xərclərin azaldılması matrisinin qurulması.

6.2.10. İdarə etmə mənbələrində informasiya təminatına olan tələblər

Müasir biznesdə, xüsusilə bank işində informasiya müstəsna rol oynayır, beləki, firmanın strukturlaşdırılması üzrə müasir yanaşma üç anlayış üzərində qurulur, biznes, kadrlar və informasiya texnoloqiyaları.

Bank işindəki informasiya təminatı aşağıdakıları təmin etməlidir:

- bank işinin yenidən qurulması və bir sıra maliyyə bazarları bölmələrindəki gəlirliyin azalması şərtləri daxilində bank xidmətləri bazarında rəqabətliyin artırılması;

- bank işi və onun ərazi üzrə bölmələri haqqında ən dolğun məlumatların operativ uçotu, daxili nəzarəti və onların uzunmüddətli saxlanması;

- xarici təşkilatlara (mərkəzi banka, vergi departamentinə, təsisçilərə və səhmdarlara və s.) təqdim edilməsi üçün və eləcə də bank işinin idarə edilməsi üçün mühasibat və analitik uçotların formalaşdırılması;

- vahid informasiya şəbəkəsi texnoloqiyasının, o cümlədən direktiv, normativ və soraq informasiya texnoloqiyasının saxlanması;
- sifarişçilərə xidmətlərin göstərilməsi üzrə texnoloji imkanların inkişaf etdirilməsi.

Bank işinin kompleks avtomatlaşdırılması üzrə müasir yanaşma aşağıdakıları əks etdirməlidir:

1. razılaşdırılmış konsepsiyalara əsasən avtomatlaşdırılmış bank sisteminin layihələşdirilməsi, reallaşdırılması və inkişaf etdirilməsi prinsiplərinin formalaşmasını;

2. nəzərdə tutulan keçid tendensiyalarını:

- sərt qapalı sistemlərdən həm xarici, həm də daxili mühitdə dinamik dəyişikliklərə uyğunlaşan açıq sistemlərə keçid tendensiyası;
- bank sistemlərinin yaradılmasından avtomatlaşdırılmış bank texnoloqiyalarının formalaşdırılmasına keçid tendensiyası;
- uçotun avtomatlaşdırılmasından bank işinin idarə edilməsinin avtomatlaşdırılmasına keçid tendensiyası;
- təsbit edilmiş funksiya dəstinin avtomatlaşdırılmasından bank işini inkişaf etdirən texnoloqiyaların (sənəd dövriyyəsi) avtomatlaşdırılmasına keçid texnoloqiyası;

3. bank informasiyasının emalı zamanı real vaxt rejimindən istifadə edilməsini. Müasir avtomatlaşdırılmış bank sistemlərinin inkişaf bank işinin idarə edilməsi sisteminin çoxfunksiyalılığına istiqamətlənib.

Birləşmiş sistemlərin inkişaf tendensiyaları kimi yaxın zamanda yaradılacaq bank işinin bölüşdürülmüş kompleks adaptasiya idarə etmə sistemlərinin ilk nümunələrini göstərmək olar. Vahid informasiya şəbəkəsinin formalaşdırılması, tələblərin və xarici mühit şərtlərinin (o cümlədən qanunvericiliyin və normativlərin, xidmət nomenklaturasının genişləndirilməsi) dəyişməsinə uyğunlaşma, qərarların kompleksliyi bu tip sistemlərin xarakterik xüsusiyyətləri hesab olunur.

Birləşmiş avtomatlaşdırılmış bank sistemlərinin başlıca tələbləri aşağı-

dakılardır:

- birləşmiş bank sistemlərinin açıqlığı;
- bankın aşağıdakı başlıca prinsiplərinə müvafiqlik:
 1. nizama salınmış avtomatlaşdırılmış sənəd dövriyyəsi;
 2. sənədlərin uçotunun, nəzarətinin və saxlanılmasının vahidliyi;
 3. dolğun və formal uçotun vahidliyi;
 4. analitik və sintetik uçotun vahidliyi;
 5. maliyyə əməliyyatların emal tsiklinin qapalılığı;
 6. vahid informasiya şəbəkəsinin təmin edilməsi;
 7. konkret istehlakçılara, o cümlədən spesifikasiyalara tuşlanması;
- bank işinin idarə oluna bilməsinin təmin edilməsi:
 1. bank işinin inkişaf strateqiyasının və taktikasının idarə edilməsi;
 2. aktiv və passiv portfəllərin idarə edilməsi;
 3. xarici və daxili mühitin (bankların və resursların) vəziyyətinin proqnozlaşdırılması;
 4. filial şəbəkələrin birləşə və idarə edilə bilməsi;
 5. elektron sənəd dövriyyəsinin, hüquqların və səlaliyyətlərin inzibatçılıq edilməsi;
- etibarlıq, təhlükəsizlik, müdafiə oluna bilməsi;
- sənədləşdirmədə vahid nizam və intizam.

Sadalanan tələblər idial olduğundan, çox vaxt praktik həyatda əldə olunması çətin olur.

Ədəbiyyat

1. Введение в управление кредитным риском. – Price Waterhouse, 1994. – 334 с.
2. **Вилкас Э.И., Майминас Е.З.** Решения: теория, информация, моделирование. – М.: Радио и связь, 1981. – 328 с.

3. **Карминский А.М., Коган И.М.** Автоматизированное проектирование и математическое моделирование радиосистем // Итоги науки и техники. Сер. Радиотехника. – 1987. – Т.37. – 148 с.
4. **Карминский А.М., Нестеров П.В.** Информатизация бизнеса. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 416 с.
5. **Колесник А.П.** Компьютерные системы в управлении финансами. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 312 с.
6. **Лаптырев Д.А., Батенко И.Г., Буковский А.В., Митрофанов В.И.** Планирование финансовой деятельности банка: необходимость, возможность, эффективность. – М.: Изд-во АСА, 1995. – 93 с.
7. **Магнус Я.Р., Катишев П.К., Пересецкий А.А.** Эконометрика. Начальный курс. – М.: Дело, 1997. – 248 с.
8. **Майер Э.** Контроллинг как система мышления и управления. – М.: Финансы и статистика, 1993. – 96 с.
9. **Манн Р., Майер Э.** Контроллинг для начинающих. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
10. **Ойхман Е.Г., Попов Э.В.** Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организации и информационные технологии. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 336 с.
11. **Оленев Н.И.** Технико-экономический анализ больших технических систем. – М.: ЦНИИ информации, 1981. – 92 с.
12. **Роуз П.** Банковский менеджмент / Пер. с англ. – М.: Дело, 1995. – 768 с.
13. **Семь нот менеджмента.** – М.: Пресс-Эксперт, 1997. – 176 с.
14. **Синки Дж.** Управление финансами в коммерческих банках / Пер. с англ. – М.: Catallaxy, 1994. – 937 с.
15. **Фалько С.Г.** Инновационный менеджмент. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1996. – 110 с.
16. **Фалько С.Г., Носов В.М.** Контроллинг на предприятии. – М.: Об-во «Знание» России, 1995. – 80 с.

17. **Фишберн П.С.** Теория полезности при принятии решений / Пер. с англ.; Под ред. Н.Н. Воробьева. – М.: Наука, 1978. – 352 с.
18. **Хан Д.** Планирование и контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем. – М.: Финансы и статистика, 1997. – 800 с.
19. **Широков Ф.В.** Нейрон и доллар. Нейротехнология в сфере финансовых услуг // Деловой партер. Пилотный номер, 1995. – с.31-44.
20. **Baus J.** Controlling. – Berlin, 1996. – 176 s.
21. **Bornemann H.** Controlling heute. – 2 Auflage. – Wiesbaden: Gabler, 1986. – 155 s.
22. **Bramseman R.** Handbuchcontrolling: Methoden und Techniken. – Muenchen – Wien: Hanser, 1990. – 388 s.
23. Controlling fundamentals and overhead cost controlling. R/3 System. – Germany: SAP AG, 1994. – 164 p.
24. **Witt F.-J., Witt K.** Controlling fuer Mittel – und Kleinbetriebe. – Verlag C.H. Beck. – Muenchen, 1996. – 468 s.
25. **Inmon W., Hackathorn R.** Using the Data Warehouse. – N.Y.: John Wiley & Sons, Inc. 1994. – 286 p.
26. **Klenger F.** Operatives Controlling. – Muenchen – Wien – Oldenburg. – 1989. – 472 s.
27. **Schulte M.** Bank Controlling 2. Risikopolitik in Kreditinstituten / [Bank – Akademie]. – Frankfurt am Main: Bank – Akad. Verlag, 1997. – 219 s.
28. **Stephan P., Siewert. K.-J.** Bank Controlling 1: Ertragsmanagement in Kreditinstituten / [Bank – Akademie]. – Frankfurt am Main: Bank – Akad. Verlag, 1997. – 299 s.
29. **Reichmann Th.** Controlling mit Kennzahlen. – Muenchen, 1990. – 384 s.
30. **Schierenbeck H.** Ertragsorientiertes Bankmanagement: Controlling in Kreditinstitut. – Wiesbaden: Gabler, 1994. – 872 s.
31. **Schmitz H.** Projektplanung und Projekcontrolling. – 3 Auflage – Duesseldorf 1996. – 174 s.

32. **Wohe G.** Einfuehrung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. – Muenchen: Vahlen. – 1990. – 1375 s.
33. **Ziegenbein K.** Controlling - 4 Auflage. – Luedwigshafen – Kiel: 1992. – 496 s.