

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**  
**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**“MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ”**

*Əlyazması hüququnda*

*Hacıadə Zinyət Bayraməli*

**İstehsal məsrəflərinin uçotu və məhsulların maya dəyərinin  
kalkulyasiyası**

**MAGİSTR DİSSERTASIYASI**

**İxtisasın şifri və adı:** İİM – 060402 “Mühasibat uçotu və audit”

**İxtisaslaşma:** “İstehsal sferasında mühasibat uçotu”

**Elmi rəhbər:** prof. S.M.Səbzəliyev

**Program rəhbəri:** prof. Ə.İ.Daşdəmirov

**Kafedra müdiri:** prof. S.M.Səbzəliyev

**BAKI – 2017**

## MÜNDƏRICAT

### **İşin ümumi xarakteristikası**

<b>Fəsil I. İdarəetmə uçotu şəraitində istehsal məsrəflərinin uçotunun məqsədi, vəzifələri və təşkili istiqamətləri</b>	<b>8</b>
1.1. İstehsal məsrəflərinin uçotunun məqsəd və vəzifələri	8
1.2. Müəssisələrdə məsrəflərin idarəetmə uçotu sisteminin formalaşması istiqamətləri	12
1.3. Funksional mənsubiyyətindən asılı olaraq idarəetmə uçotu sisteminin təsnifatı və onun fəaliyyətini təmin edən əsas proseslər	16
<b>Fəsil II. İdarəetmə hesabatlarının nəzəri əsasları və onun tətbiqi imkanları</b>	<b>20</b>
2.1. İdarəetmə hesabatlarının məzmunu və onun tətbiq olunması formaları	20
2.2. İdarəetmə hesabatında verilən məlumatların müəssisənin maliyyə fəaliyyətində rolu	23
2.3. İdarəetmə hesabatlarının təqdim olunmasının müasir formaları	25
<b>Fəsil III. Məsrəflərin uçotu üzrə hesabat formalarının müəssisədə tətbiqi imkanları</b>	<b>31</b>
3.1. Büdcələrin icrası haqqında idarəetmə hesabatı	31
3.2. Büdcə planlaşması sistemi	41
3.3. Məsrəflərin xüsusiyyətini nəzərə alan uçot siyasətinin hazırlanması metodikası	55
3.4. Məhsulların maya dəyərini kalkulyasiyası metodları və onların təsnifatı	62
<b>Nəticə və təkliflər</b>	<b>67</b>
<b>Ədəbiyyat siyahısı</b>	<b>71</b>

## İŞİN ÜMUMİ XARAKTERİSTİKASI

**Mövzunun aktuallığı.** Məhsulların iş və xidmətlərin maya dəyəri müəssisələrin, onların filiallarının, iri bölmələrinin, seqmentlərin, habelə onların istiqamətlərinin fəaliyyətlərinin mühüm xarakterik xüsusiyyətidir. Maya dəyəri məhsul istehsalına, iş və xidmətlərə material resurslarından və pul vəsaitlərindən ibarət xərcləri əks etdirir. Məhsulların maya dəyərinin başlıca məqsədi ondan ibarətdir ki, istehsal xərcləri hansı ölçüdə məhsulların, iş və xidmətlərin qiymətinə daxil edilir.

Bir çox hallarda maya dəyəri rəqabət amilləri ilə tənzimlənən bazar qiymətlərinin hesablanması bazası hesab olunur. O, müəssisədə istehsalın səmərəliliyini xarakterizə edən başlıca göstəricilərdən biridir. Maya dəyərinin səviyyəsi işçilərin əmək məhsuldarlığından və onların əmək haqqının kəmiyyətindən asılıdır. Maya dəyərində əks etdirilir: fondveriminin səviyyəsindən asılı olmayaraq əsas vəsaitlərdən istifadənin səmərəliliyi; məsulların material tutumunun və enerji tutumunun səviyyəsi ölçüləri material dövriyyə vəsaitlərindən istifadə dərəcəsi. Sonuncuların səviyyəsi material istehsalının strukturundan, resursların istifadə dərəcəsindən və onlara bazar qiymətlərindən asılıdır.

Maya dəyəri özündə dövriyyə aktivləri (dövriyyə kapitalı) və əsas kapitalın dəyərindən amortizasiya ayırmaları hesabına formalaşan birdəfəlik xərcləri birləşdirir. O, sərf olunan dövriyyə kapitalını tamamlamaq və əsas kapitalı tədricən bərpa etmək üçün lazım gələn vəsaitləri təmin edir.

Maya dəyərinin səviyyəsinə bazar amilləri – qiymətlər və tariflər təsir göstərir. Bir çox hallarda o, istehsal prosesinin təşkilindən asılıdır. Onun aşağı düşməsi geniş həcmdə istehsaldaxili amillərlə əlaqədardır və istehsalın səmərəliliyini yüksəltmək üçün ehtiyatların axtarılması üzrə idarə heyətinin gücünü əks etdirir.

Maya dəyərinin səviyyəsi istehsal tsiklinin davamiyyətindən, təchizat və alışın vəziyyətindən, kooperasiyanın səmərəliliyindən, nəqliyyat və təmir xərclərinin ölçüsündən, zaydan və tullantılardan, itkilərdən əməyin istifadə olunan materialların və texniki vəsaitlərin keyfiyyətindən asılıdır.

O, məhsulların və xidmətlərin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə çəkilən əlavə xərcləri təcəssüm etdirir. Bəzi sahələrdə maya dəyərini səviyyəsi məhsuldarlıqdan, kompleks faydalı əşyaların götürülməsinin toplanmasından, əsas texnoloji aqreqlərin istifadəsinin texniki əmsallarından asılıdır. Beləliklə, istehsalın idarə olunması və təşkilinin keyfiyyətini müəyyənləşdirən əsas səbəbləri və amilləri hərtərəfli xarakterizə edən əvəzolunmaz ümumiləşdirici göstəricidir.

Kalkulyasiya hesablamalarında tətbiq olunan maya dəyərini növləri (Direkt-kostinq və standart-kostinq) kalkulyasiya uçotunun təşkilinə və metodikasına təsir göstərir. Xərclərin həcmindən asılı olaraq maya dəyəri aşağıdakılara bölünür: texnoloji maya dəyəri və tam maya dəyəri. Texnoloji maya dəyəri istehsalın ilk sahələrindəki müstəqil istehsalat xərclərindən ibarətdir.

İdarəetmə kalkulyasiya uçotunda ixtisar olunmuş istehsal maya dəyəri haqda informasiyalar ümumiləşdirilir, istehsal maya dəyəri və tam maya dəyəri hesablama yolu ilə formalaşdırılır.

İdarəetmə uçotunda orta normalar üzrə təklif olunan məhsul həcminə düşəsi istehsal xərcləri hesablanır; normativ maya dəyəri məhsulların, iş və xidmətlərin vahidinə düşən cari normalar üzrə xərclər, faktiki maya dəyəri-müəyyən hesabat dövrünə görə istehsal xərcləri haqqında kalkulyasiya uçotunun məlumatları üzrə.

Lahiyyə maya dəyərini ayrıca əks etdirmək lazımdır. Belə maya dəyəri məhsul istehsalı lahiyələşdirilən zaman biznes-planlarda, güman olunan məhsul istehsalı və ya proseslərin səmərəliliyinə qiymət vermək üçün smeta-maliyyə hesablamalarda müəyyənləşdirilir. Layihə maya dəyərini idarəetmə uçotunda tətbiqi imkanları məhduddur.

Bu baxımdan və yuxarıda qeyd olunanlardan aydın olur ki, magistr dissertasiya işinin mövzusu kifayət qədər aktualdır.

***Mövzunun öyrənilmə səviyyəsi.*** İstehsal məsrəflərinin uçotu respublikada və onun həddlərindən kənarında dərc olunan ədəbiyyatlarda kifayət qədər geniş şərh edilən və keçmiş MDB məkanı respublikalarının təsərrüfat sistemi baxımından

öyrənilmiş problemdir. Bu da təbiidir, çünki, maya dəyəri məhsula qiymət qoyulmasında, maliyyə nəticələrinin müəyyən edilməsində həlledici rola malikdir.

Maya dəyəri elə bir sintetik göstəricidir ki, onda ayrı-ayrı fiziki və hüquqi şəxslərin, habelə dövlətin maraqları kəşşir. Bu da təsadüfi deyildir ki, maya dəyərində daxil edilən xərclərin tərkibi hökumət tərəfindən müəyyənləşdirilmiş qaydada uçot və hesabatda əks etdirir.

Bazar iqtisadiyyatına keçid, müştərə müəssisələrin yaradılması, xarici investisiyaların respublikaya cəlb olunması istehsal xərclərinin uçotu məsələsində kifayət qədər yeni məzmun və yeni mahiyyət gətirir. Tədqiq edilən problemin bəzi məsələləri Azərbaycanda bir sıra iqtisadi alimlərin (V.İsayev, S.Səbzəliyev, N.İsmayılov, H.Cəfərli, V.Quliyev, Q.Abbasov, İ.Abbasov, S.Yaqubov, Ə.Daşdəmirov, C.Namazova, F.Hacıyev, S.Abbasova və b.) əsərlərində araşdırılmışdır. Aici ölkə alimlərindən həmin məsələ ilə V.Bezrukix, İ.Basmanov, N.Kondrakov, İ.Lamikin, A.Şeremet, S.Polyakova və b. məşğul olmuşlar.

Deyilənlərə baxmayaraq, istehsal məsələlərinin uçotunda və məhsulların maya dəyərinin kalkulyasiya edilməsində, onların metodlarında əsaslı bir dəyişiklik, yenilik hələ ki çox azdır. Mövcud qaydalar real bazar münasibətlərinin tələblərinə cavab vermir və beynəlxalq standartlardan bir qədər fərqlənir. Ona görə də, bu sahədə tədqiqat işlərinin aparılması vacib və zəruridir.

***Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri.*** Magistr dissertasiya işinin başlıca məqsədi istehsal məsələlərinin uçotunun aparılmasının mövcud qaydalarını öyrənmək və tənqidi araşdırmalar əsasında onların daha da təkmilləşdirilməsi, beynəlxalq standartlara daha da uyğunlaşdırılması istiqamətlərini şərh etməkdir. Bu məqsədə uyğun olaraq dissertasiya işində aşağıdakı vəzifələr qarşıya qoyulmuşdur:

- müvafiq maddələr üzrə faktik istehsal məsələlərinin öz vaxtında və düzgün əks etdirilməsi yollarını göstərmək;
- istehsalat resurslarından istifadəyə operativ nəzarəti həyata keçirmək üçün zəruri sayılan informasiyaları sadalamaq;

- məhsulun maya dəyərinin səviyyəsinə təsir edən amilləri aşkara çıxarmaq və konkretləşdirmək;
- müəssisənin struktur bölmələri üzrə istehsal daxili təsərrüfat hesabının nəticələrini müəyyənləşdirməyin konkret yollarını aşkara çıxarmaq;
- istehal məsrəflərinin və məhsulun maya dəyərinin iqtisadi məzmununu açıqlamaq, xərclərin tərkibini dəqiqləşdirmək, onların təsnifatının mövcud vəziyyətini öyrənmək, təkmilləşdirilməsi barədə təkliflər vermək;
- istehsalda sərf edilən müstəqim və qeyri-müstəqim, sabit və dəyişən xərclərin uçotun, həmçinin məhsulun maya dəyərinə daxil edilməsi üsulunu öyrənmək və onların təkmilləşdirilməsi barədə tövsiyələr vermək;
- xərclərin uçotunun müasir sistemlərinə keçirilməsinin və həmin sistemlərin Azərbaycanda tətbiq edilməsi imkanlarını nəzərdən keçirmək;
- xərclərin beynəlxalq praktikada qəbul edilmiş qaydada təsnifatını araşdırmaq və həmin təsnifata münasibət bildirmək və i.a.

***Tədqiqatın metodu.*** Dissertasiya işinin nəzəri və metodoloji əsaslarını «Azərbaycan Respublikasının müəssisələri haqqında Qanun» (1994-cü il), «Mühasibat uçotu haqqında Qanun» (2004-cü il), “Vergilər məəcəlləsi” və digər normativ-hüquqi sənədlərin müddəaları təşkil edir.

Magistr dissertasiyası yazılan zaman iqtisadi nəzəriyyə, mühasibat uçotu, audit, statistika, iqtisadi təhlil üzrə mövcud dərsliklərdən, monoqrafiyalardan, bir sıra tanınmış xarici ölkə alimlərinin, Azərbaycanın bir sıra iqtisadçı-mühasiblərinin əsərlərindən istifadə edilmişdir.

***Tədqiqat işinin elmi yeniliyi.*** Tədqiqat işinin gedişində istehsal xərclərinin uçotu metodologiyasında bazar iqtisadiyyatının tələblərinə uyğun olmayan bir sıra cəhətlər aşkar edilmiş və onların aradan qaldırılmasına dair elmi-metodoloji xarakterli bir sıra təkliflər irəli sürülmüşdür. Belə ki, işdə bazar iqtisadiyyatı şəraitində mühasibat uçotunun beynəlxalq standartlarının tələblərinə uyğun gələn xərc ünsürləri üzrə yeni nomenklatura tövsiyyə olunmuş, məhsulun maya dəyərinə

daxil edilən xərclərin ayrıca hesabda, uçota alınması və xərclərin uçotunun həmin hesabda aparılması qaydaları üzrə təkliflər verilmişdir.

***Tədqiqat işinin praktik əhəmiyyəti.*** Magistr dissertasiyasında irəli sürülən təkliflərin və tövsiyələrin praktik əhəmiyyəti onunla izah olunur ki, həmin təklif və tövsiyələrin demək olar ki, əksəriyyətini respublikanın müxtəlif müəssisələrində tətbiq etmək mümkündür.

***İşin quruluşu və həcmi.*** Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, nəticə və təkliflər və ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. İşin əsas mətni 72 kompüter səhifəsi həcmindədir.

## FƏSİL I

### İDARƏETMƏ UÇOTU ŞƏRAITINDƏ İSTEHSAL MƏSRƏFLƏRİNİN UÇOTUNUN MƏQSƏDİ, VƏZİFƏLƏRİ VƏ TƏŞKİLİ İSTIQAMƏTLƏRİ

#### 1.1. İstehsal məsrəflərinin uçotunun məqsəd və vəzifələri

Müəssisələrin idarə olunmasının müasir praktikasında uçotun metodologiyasında, planlaşmada və uçotda baş verən köklü dəyişikliklər xərclərin uçotu və məhsulların maya dəyərini kalkulyasiyasının normativ-hüquqi tənzimlənməsinə, mövcud sistem və qaydaların transformasiyasına keyfiyyətdə yeni yanaşmanı tələb edir.

Bir sıra inkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsi göstərir ki, istehsal məsrəfləri idarəetmə uçotunun öyrənilməsi obyektləri hesab olunur. Buna görə də uçotunda və idarə edilməsində yeni meylləri müəssisədə qurulan idarəetmə uçotu sistemləri ilə əlaqələndirirlər. Bu çərçivədə müəssisənin daxili informasiya infrastrukturunun uçot, analitik, plan və nəzarət funksiyalarının inteqrasiyası həyata keçirilir.

Ənənəvi olaraq bizim respublikada mühasibat uçotunun sərt qaydada tənzimlənən sistemi təşəkkül tapmışdır. Buna görə də uçotun aparılması proseduru detallandırılmış şəkildə müxtəlif mülki standartlar və normativ aktlar vasitəsilə həyata keçirilir. Odur ki, idarəetmə uçotunun qurulması kalkulyasiyanın və büdcələşmənin metodologiyası olmaması istehsal müəssisələrinin uçot-analitik xidməti mütəxəssislərinin işini xeyli çətinləşdirmişdir. Həmçinin respublikada fəaliyyət göstərən sahə elmi-təhqiqat institutlarında da uçot və hesabat üzrə araşdırmaların aparılmaması bu problemi daha da kəskinləşdirməkdədir. 1997-ci ildə respublika Nazirlər Kabineti tərəfindən təsdiq edilən xərclərin uçotu və məhsulların maya dəyərini kalkulyasiyası üzrə təlimat isə artıq qüvvədən düşmüşdür və əslində istifadə üçün yaramır.

İcra hakimiyyəti orqanlarında baş verən struktur dəyişiklikləri müxtəlif nazirliklərin bir sıra funksiyalarının özünü tənzimləyən orqanlara verilməsi və bəzən də



onlarla bölüdürlməsi xərclərin uçotu və bölüşdürülməsinə dair yeni müasir tələblərə cavab verən təlimatların hazırlanmasında müəyyən çətinliklər yaradır.

İdarəetmə uçotunun normativ qaydada tənzimlənməsi üzrə təklif edilmiş layihə özündə indiyə qədər mövcud olan çoxsaylı qaydaları və normaları, həmçinin xərclərin uçotu və məhsulların maya dəyəri üzrə uçotda müşahidə edilən yeni meylləri və istiqamətləri əks etdirir. Bu layihədə idarəetmə uçotunun təşkilati aspektlərinə daha çox diqqət yetirilmiş, idarəetmə uçotunun texnologiyası isə demək olar ki, araşdırılmamışdır. Bizim fikrimizdə **“xərclərin uçotunun təşkili”** anlayışı əvəzinə, qanunvericilik qaydasında **“idarəetmə uçotu”** anlayışında istifadə etmək daha məqsədə uyğun olacaq. Eyni zamanda müəssisələrdə mühasibat və vergi uçotu sahəsində uçot siyasəti ilə yanaşı idarəetmə uçotu üzrə və uçot siyasəti ilə adlı sənədin hazırlanması vaxtı çoxdan çatmışdır. Bu sənəddə başlıca diqqət xərclərin uçotu və məhsulların maya dəyərini kalkulyasiyası ilə bağlı əsas müddəalar öz əksini tapmalıdır.

İdarəetmə uçotu siyasətinin hazırlanmasının əsas mərhələlərinə aiddir: baza şərtlərinin təsviri, aktivlərin təsnifatı və uçot prinsiplərinin meyarlarının müəyyənləşdirilməsi, idarəetmə uçotunun standartlarının və rəqlamentlərinin – vahid klassifikatorları, idarəetmə hesablar planı, idarəetmə hesabatı sistemləri. Uçot siyasətinin hesablanması prosesi **“İdarəetmə uçot siyasəti”** adlı yekun sənəd vasitəsilə formalaşmalıdır. Bu sənəddə uçot standartları, uçot rəqlamentləri və prosedurlarına xüsusi fikir verilməlidir.

Hər bir müəssisədə idarəetmə uçot siyasəti formalaşdırıldıqda xərclərin və onların uçot metodlarının elə bir təsnifatından istifadə edilməlidir ki, onlar müəyyən dərəcədə müəssisənin biznes-proseslərini əks etdirsin və müvafiq qərarların qəbulu məqsədilə istifadə olunsun.

Təşkilatın müxtəlif məqsədlərinə nail olmaq üçün xərclərin uçotunun bəzi məsələlərin həllinə imkan verən strateji uçotun və təhlilin çoxsaylı priyomları məlumdur (məsələn, xərclərin funksional uçotu (ABC), target-kostinq sistemi (TC), xərclərin strateji idarə olunması (SCM) və s.). Respublikanın uçot sahəsinin ixtisaslaşan alimlərindən bir qismi (məsələn, S.M.Səbzəliyev, S.A. Abbasova,

V.M.Quliyev və.s) tərəfindən qeyd olunan metodların üstün və çatışmayan cəhətləri araşdırılmış və onların ölkənin uçot sisteminə uyğunlaşdırılması imkanlarına diqqət yetirilmişdir.

Daxili idarəetmə hesabat formalarının hazırlanması heç də az əhəmiyyət daşımır. Belə ki, təşkilatların sahə mənsubiyyəti biznes-proseslərin təşkilinin özünə məxsusluğu və menecerlərin fərdi sorğuları idarəetmə hesabatlarının tərkibinə, formatına və məzmununa təsir göstərir. Təşkilatların idarəetmə hesabatlarının paketi ali səviyyəli hesabatla (proqnoz balans, mənfəət və zərər haqqında idarəetmə hesabatı, pul vəsaitlərinin hərəkəti haqqında hesabat) və təyinatına, ünvanlarına, tərtib olunma dövrlərinə görə və s. bölünən tənzimlənən və tənzimlənməyən hesabatlar daxildir.

İstehsal məsrəflərinin uçotu təşkilatın hüquqi və mülkiyyət formasından asılı olmayaraq təşkilatlarına kömək məqsədilə effektiv istifadəyə görə operativ nəzarəti həyata keçirmək üçün tam operativ və etibarlı informasiyaların formalaşmasına yönəldilən analitik baza rolunu oynayır.

Təqdim etdiyimiz dissertasiya işi aşağıdakı bölmələri əhatə edir:

- İdarəetmə uçotunun məqsəd və vəzifələri
- İdarəetmə hesabatının əsasları
- Maliyyə və idarəetmə uçotunda məsrəflər arasındakı əsas fərqlər
- İdarəetmə uçotunun mərhələləri
- İdarəetmə hesabatının nümunəvi forması

Dissertasiya işinin birinci fəslində idarəetmə uçotu anlayışı, məqsəd və vəzifələr, həmçinin təşkilatlarda idarəetmə uçotu sisteminin baza prosesləri və qurulması strukturu təsvir edilir.

Məsfərlərin uçotu dedikdə, maliyyə, istehsalat, marketinq və digər informasiyaların identifikasiyası, ölçülməsi, toplanması, təhlili, hazırlanması, inteqrasiyası və təqdim olunması prosesi başa düşülür. Bu məlumatlar əsasında müəssisənin rəhbərliyi operativ və strateji qərarlar qəbul edir.

Mühasibat uçotu və vergi uçotundan fərqli olaraq məsfərlərin uçotu sistemində məlumatlar həm pul, həm də natural şəkildə generasiya olunur.

Xərclərin uçotu strateji idarəetmə də daxil olmaqla müəssisənin fəaliyyətinin bütövlükdə idarəetmə sistemini əhatə edir. Bu zaman onun fəaliyyəti, bölmələrinin və funksional bloklarının qiymətləndirilməsinə xüsusi diqqət yetirilir.

Məsfərlərin uçotu sisteminin baza komponentləri qismində dissertasiyada aşağıdakılar araşdırılır:

- Xərclərin uçotu və idarə olunması;
- Fəaliyyət göstəricilərinin hazırlanması;
- Fəaliyyətin strateji və operativ planlaşdırılması.

Məsfərlərin uçotu müəssisədə funksional proseslərlə əlaqədar metodikaya əsaslanır. Təşkilatların praktikasında adətən məsfərlərin uçotunun müxtəlif elementlərindən istifadə edilməsinə baxmayaraq həmin elementlərin əsas nəticəsinin – təşkilatın idarəolunma keyfiyyətinin yüksəldilməsinə istinad olunan vahid sistem şəklində birləşdirilməsi çox mühümdür.

Məsfərlərin uçotunun əsas məqsədlərinə aiddir: necə bir iqtisadi və istehsal vahidi kimi müəssisənin rəhbərliyinə faktik, plan və proqnoz göstəricilərini təqdim etmək; iqtisadi cəhətdən ölçülüb-biçilmiş qərarların qəbulu üçün informasiyalar hazırlamaq və s.

Kənar istifadəçilərə əsaslanan mühasibat (maliyyə) və vergi hesabatları üçün informasiyalar hazırlamaq sistemindən fərqli olaraq məsfərlərin uçotu və təhlili sistemi təşkilatın ali rəhbərliyinin və onun bölmələrinin məsul icraçılarının şəxsində daxili istifadəçilər üçün nəzərdə tutulur.

Buna uyğun olaraq təşkilatlarda məsfərlərin uçotu sisteminin formalaşması planlaşma və nəzarət funksiyasını həyata keçirən, strateji, taktiki və operativ qəralar qəbul edən rəhbərliyin spesifik tələblərinə cavab verməlidir.

Müəssisədə idarəetmə uçotu sistemi çərçivəsində generasiya olunan informasiyaların istifadəçilərinə aiddir:

**Ali rəhbərlik** - təşkilatın idarə olunmasının strateji məqsədlərini formalaşdırır. Ali rəhbərlik təşkilatın istehsalat, investisiya və maliyyə fəaliyyətinin faktik nəticələrini əks etdirən məqsədlərə çatmaq haqqında inteqrasiya olunan idarəetmə hesabatları əldə edirlər.

**Bütün səviyyələrdə struktur bölmələrinin rəhbərləri** təşkilatın inkişafının uzunmüddətli məqsədlərinin reallaşdırılmasının operativ strategiyasını formalaşdırır. Buna müvafiq surətdə müxtəlif bölmələrin fəaliyyətlərinin əsas göstəricilərini əldə edir.

**Struktur bölmələrin mütəxəssisləri** müəssisənin inkişafının uzunmüddətli məqsədlərinin formalaşmasına və reallaşmasına cavabdehlik daşıyırlar. Eyni zamanda onlar təşkilatın fəaliyyətinin nəticələrinə təsir göstərən daxili və xarici amillər haqqında proqnoz verirlər.

## **1.2.Müəssisədə məsfərlərin idarəetmə uçotu sisteminin formalaşması istiqlamətləri**

Özlərinin fəaliyyətində məsfərlərin uçotunun bu və ya digər komponentlərindən, idarəetmə uçotunun aparılmasının müxtəlif funksiyalarından istifadə edən müəssisələrdə müvafiq idarəetmə hesabatlarına rəhbərlik etmək üçün onun müxtəlif bölmələrində çalışan iqtisadçılara həvalə oluna bilər: analitik bölmə, plan-iqtisad bölməsi, maliyyə bölməsi, mühasibatlıq, strateji planlaşma bölməsi, funksional struktur bölməsi.

Lakin idarəetmə uçotunun kompleks sistemini tətbiq etməyi planlaşdıran müəssisədə idarəetmə uçotunu təşkil etməyə məsul olan şəxs, və yaxud xüsusi qrup yaratmaq tövsiyyə edilir. Belə bir komanda bütün hallarda yüksək ixtisas sahibi olan mütəxəssislərdən formalaşmalıdır. Yaradılan komandanın mütəxəssislərinin minimal vərdişlərinə idarəetmə uçotunun konsepsiyası və prinsiplərini, mühasibat uçotu və maliyyə hesabatının əsaslarını, informasiya texnologiyalarını, kadr siyasətini və proseslərin modelləşdirilməsini bilmək daxildir. Komandaya müəssisənin rəhbəri tərəfindən təyin edilən şəxs peşə keyfiyyətlərinə və layihələrin hərəkətə gətirilməsi üçün kifayət qədər biliyə malik olmalıdır.

İdarəetmə uçotunun və xərclərin uçotunun tətbiqi üzrə komandaya adətən aşağıdakı vəzifələr həvalə edilir:

- İdarəetmə uçotu sisteminin tətbiqinin təmin edilməsi;

- İdarəetmə uçotu sistemlərinin koordinasiyası və fəaliyyətinə düzəliş verilməsi;

- Cəlb olunan bölmələr və mütəxəssislər arasında daimi qarşılıqlı dialoqun təmin edilməsi;

- Fəaliyyətin şaquli razılaşdırılmasının təmin edilməsi.

İri müəssisələrdə idarəetmə uçotunun təşkili ilə bağlı xüsusi bölmələr yaradıla bilər. Belə bölmələr daimi əsasda təşkilatı və onun müdiriyyətini idarəetmə uçotu sisteminin təşkili və inkişafı göstəriciləri ilə təmin etməlidir.

Bir sıra hallarda şirkətlər idarəetmə uçotunu qurmaq üçün kənar məsləhətlərin köməyinə üstünlük verirlər. Lakin kənar məsləhətlərin cəlb edilməsi müəssisənin fəaliyyətinin effektivliyinə zəmanət vermədiyi halda çox böyük material xərcləri ilə əlaqədardır.

Məsrəflərin uçotunun alətlərinin köməyi ilə həm iqtisadi, həm də istehsal vahidi kimi təşkilatın idarə olunması sistemlərinin mühüm vəzifələrinin reallaşması təmin edilir. Əsas vəzifələrin arasından aşağıdakıları fərqləndirmək olar:

### **1. Təşkilatın resurlarının uçotu**

Menecmentin ən mühüm funksiyalarından biri material, maliyyə və insan resurslarını da daxil etməklə təşkilatın resurslarının operativ və etibarlı uçotunun təmin edilməsi hesab edilir. İdarəetmə uçotu sistemlərinin tətbiqi menecerlərə, təşkilatın resurslarının mövcudluğu və hərəkətini xarakterizə edən hesabatların və müxtəlif göstəricilərin generasiyasını və təqdimatını təmin edir.

### **2. Maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinə nəzarət və onun təhlili**

Təqdim etdiyimiz dissertasiyanın tələblərinə görə maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinə nəzarət dedikdə aşağıdakı istiqamətlərə yönəldilən fəaliyyət başa düşülür:

- Müəssisənin fəaliyyətinə və onun aktivlərinə aidiyyəti olan maliyyə və qeyri-maliyyə xarakterli informasiyaların tamlığına nail olunmalı;

- Fəaliyyətin başlıca göstəricilərinin monitorinqi və ölçülməsi;

- Fəaliyyətin planlaşdırılan nəticələrinə nail olmaq üçün zəruri fəaliyyət göstərilməsi;

- Zəruri hallarda nəzərdə tutulan planlarda müvafiq düzəlişlərin aparılması.

### **3. Planlaşma**

Planlaşma dedikdə məqsədlərə çatmaq prosesi, siyasətin, strategiyanın, taktikanın və onlara nail olmağın konkret yollarının formalaşması, qiymətləndirilməsi və seçilməsi başa düşülür. Özündə strateji, taktiki və operativ cəhətləri birləşdirən planlaşmanın həyata keçirilməsi keçmiş, indiki və ehtimal olunan gələcək (proqnozlaşdırma) haqqında informasiyaların verilməsini tələb edir.

### **4. Proqnozlaşdırma və proqnozun qiymətləndirilməsi**

Proqnozlaşdırma dedikdə, keçmiş hadisələrin təhlili və planlaşma məqsədləri üçün onlara miqdarca qiymətləndirilməsi əsasında gələcək hadisələrdən gözlənilən təsirlər haqqında qərar vermək başa düşülür.

Qayadaya görə planlaşma prosesi modelləşməni, başqa sözlə bir neçə alternativlər arasından müəyyən fəaliyyət variantının seçimini nəzərdə tutur.

Belə bir seçim gözlənilən rəqabət və iqtisadi situasiyalarda dəyişikliklər haqqında informasiyaların alınması ilə əlaqədardır. Şirkətin rəhbərliyi fəaliyyət göstəricilərinin mümkün artım sürətini qiymətləndirməyi, şirkətin bazardakı müvafiq payını saxlamağı, hər bir variant üçün pul vəsaitlərinin daxil olmasını təmin etməyi bacarmalıdır.

Müəssisələrdə idarəetmə uçotunun təşkili və aparılması üçün idarəetmə uçotunun sistemə uyğun olaraq proseslərin və texnologiyaların təsnifatı son dərəcə vacibdir.

Beynəlxalq praktikaya uyğun olaraq müəssisələrdə idarəetmə uçotu və təhlilin baza komponentlərinə aiddir:

- Xərclərin uçotu və idarə edilməsi;
- Fəaliyyətin qiymətləndirici və müqayisəli göstəricilərinin hazırlanması;
- Operativ istehsalat, maliyyə və investisiya fəaliyyətinin (büdcələşmə də daxil edilməklə) planlaşdırılması.

İdarəetmə uçotu və təhlili sisteminə müəssisənin fəaliyyətinə, həmçinin idarəetmə hesabatının tərtib edilməsinə təsir göstərən daxili və kənar amillərin proqnozlaşdırılması da daxil edilir.

Məsərəflərin uçotu və idarə olunması sistemi təşkilatın rəhbərlərinə aşağıdakıları təqdim edir:

- Təşkilatın resurslarının nə zaman və hansı həcmdə istifadəsi haqqında informasiya;
- Təşkilatın fəaliyyət parametirlərinin və şərtlərinin dəyişilməsi zamanı resurslardan istifadənin dəyişilməsi haqqda proqnoz;
- Alınan informasiyalar əsasında məhdud resurslardan istifadədən alınan maksimum yüksək səviyyə.

Xərclərin uçotu və idarə olunması sistemi vergi məəcəlləsi hissəsində kənar tələbləri nəzərə almalı, korporativ prinsiplərlə razılaşdırılmalı və həmçinin funksional fəaliyyət standartlarına istinad edilməlidir. Sonuncu istehsal müəssisələri üçün xüsusi əhəmiyyət daşıyır. Belə ki, istehsal maya dəyərinin hesablanması texnoloji proseslərin xüsusiyyətləri ilə əlaqədardır. Bu ticarət biznesində əməliyyat maya dəyəri üçün də ədalətlidir.

Fəaliyyət göstəriciləri bölmələrin işinin planlaşdırılmasının əsasını təşkil edir. Müvafiq idarəetmə funksiyalarını reallaşdırmaq üçün bütün səviyyədə olan menecerlərə təşkilatın idarəetmə strukturunda səlahiyyətlər bölgüsü aparılmalıdır. Bu zaman nəzərdən keçirilən yarım sistemlərin mühümlüyü idarəetmə sisteminin quruluşuna yanaşmadan asılı deyildir (ierarxik, divizion, yaxud matrisa).

İdarəetmənin strukturu nə qədər mürəkkəbdirsə, fəaliyyət göstəriciləri sisteminin düzgün seçilməsi bir o qədər çox əhəmiyyət daşıyır.

Uzunmüddətli və cari (strateji və operativ) büdcələrin formalaşması çərçivəsində planlaşdırılan gəlirlərin və xərclərin qiymətləndirilməsi və onların faktik gəlir və xərclərlə müqayisəsi həyata keçirilir.

İdarəetmə hesabatları sistemi təşkilatın idarə edilməsinin qəbul edilən praktikasını əks etdirir. Ali səviyyəli rəhbərliyə daha ətraflı hesabatlar təqdim etmək tövsiyyə olunur. İdarəetmə strukturu üzrə aşağıya doğru hərəkət etdikcə,

hesabatları daha açıqlanmış formada vermək məqsədə uyğundur. Hər bir bölmə tərəfindən təhlil üçün rəhbərliyə təqdim olunan informasiyaların həcmi hamı üçün təxminən eyni olmalıdır. Məsuliyyətin təşkilatın ierarxik səviyyəsi üzrə bölüdürlməsi məqsədilə xərclərin məsuliyyət mərkəzləri anlayışından istifadə etmək tövsiyyə edilir. Nəticədə büdcə yarım sistemlərinin məcmusu, xərc mərkəzləri vasitəsilə idarəetmənin yarım sistemləri meydana çıxır. Nəhayət qarşılıqlı göstəricilər sistemi vasitəsilə şirkətin fəaliyyəti birləşdirilir.

### **1.3. Funksional mənsubiyyətindən asılı olaraq idarəetmə uçotu sisteminin təsnifatı və onun fəaliyyətini təmin edən əsas proseslər**

Hər bir müəssisədə bir neçə müxtəlif biznes-prosesləri fərqləndirmək üçün təsərrüfat fəaliyyətinin hər bir istiqamətini nəzərə alan və yalnız ona aidiyyəti olan idarəetmə hesabatlarının xüsusi formalarından istifadə edilməlidir. Buna müvafiq surətdə idarəetmə uçotunun ixtisaslaşmış formalarına üstünlük verilməlidir. Bu zaman hər bir təşkilatda həm ümumi idarəetmə uçotu, həm standart idarəetmə hesabatı və həm də fəaliyyət göstəriciləri mövcuddur. Biznes-proseslərdən asılı olaraq idarəetmə uçotunun tətbiqinin ixtisaslaşdırılmış sferasının nümunələri əsasında aşağıdakıları göstərmək olar:

- Satınalma, anbara yığmaq;
- İstehsal;
- Satış;
- Maliyyə alətlərinin idarə edilməsi;
- Investisiyaların idarə edilməsi;
- Nəqliyyat axınlarının idarə edilməsi;
- Holdinqin idarə edilməsi.

İdarəetmə uçotu və təhlili sisteminin bazasını formalaşdıran idarəetmə uçotu üzrə iqtisadçı mütəxəssisin fəaliyyət sferasının reallaşdırılmasının başlıca prosesləri arasında aşağıdakıları fərqləndirmək olar.



İdentifikasiya prosesi dedikdə, idarəetmə uçotu sistemində müvafiq informasiyaların sonradan əks etdirilməsi məqsədilə təsərrüfat əməliyyatlarının və digər iqtisadi əhəmiyyət daşıyan hadisələrin müəyyənləşdirilməsi, təsnifatı və qiymətləndirilməsi başa düşülür.

Ölçü prosesi özlüyündə miqdar ifadəsində təsərrüfat əməliyyatları, digər baş verən yaxud potensial cəhətdən iqtisadi əhəmiyyət daşıyan hadisələr haqqında məlumatların təqdim edilməsindən ibarətdir. Belə təqdimat qiymətləndirici hesablamalara əsaslanı bilər.

Cəmlənmə (yığılma) dedikdə, təsərrüfat əməliyyatlarının və digər iqtisadi əhəmiyyət daşıyan hadisələrin müvafiq uçot registrlərində qaydaya salınması və ardıcıl surətdə əks etdirilməsi başa düşülür.

İnformasiyaların təhlili prosesi istifadəçilərin dairəsini və hesabat fəaliyyətinin reallaşdırılması üçün vəzifələrin, habelə həmin fəaliyyətin digər iqtisadi əhəmiyyət daşıyan hadisələr və situasiyalarla qarşılıqlı əlaqələrin aşkarlanmasını nəzərdə tutur. Prosesin məqsədi daha adekvat hesabat informasiyalarının təqdim olunmasıdır.

Uçot və (və yaxud) plan göstəricilərinin hazırlanması və interpretasiyası həmin məlumatları müəyyən əlamətlər üzrə razılaşdırılmasına gətirib çıxarır. Burada məqsəd, əgər münasibdirsə, analitik və proqnoz qərarları özündə birləşdirən məntiqi cəhətdən əlaqələndirilən və əsaslandırılan informasiyaların təqdimatı hesab olunur.

İqtisadçılara müxtəlif analitik sistemlər bölümündə təşkilat (məsələn, onun müştəriləri və resurları barədə) və onun fəaliyyəti haqqda (biznesin istiqamətləri) daxili və kənar informasiyaların bütün mümkün növlərinin interpretasiyası tövsiyyə edilir.

Müasir idarəetmə uçotunda informasiya texnologiyalarından geniş surətdə istifadə olunur. Bu da özlüyündə idarəetmə uçotunun məqsədləri, müəssisə rəhbərliyinin, həmçinin onun sahibkarlarının və səhmdarlarının müvafiq sorğularını cavablandırmaq üçün son dərəcə vacibdir.

İdarəetmənin tam qiymətli informasiya sistemlərinin konstruksiyasının qurulması və hazırlanması gedişində aşağıdakı vəzifələri reallaşdırılması məqsədə uyğundur:

- İstifadəçilərin sistemlərdən almalı olduqları nəticələrin müəyyən edilməsi;
- Tələb olunan nəticələri almaq üçün sistemə hansı məlumatların daxil edilməsinin zəruriliyini göstərmək;
- Informasiyaların girişi və çıxışı ilə bağlı sistemin qarşısında duran tələbləri müəyyənləşdirmək;
- Məlumat bazası səviyyəsində idarəetməni və təhlükəsizliyi təmin etmək.

İnformasiyaların seçilməsini, yığılmasını, ötürülməsini, təhlilini və mühafizəsini təmin etmək üçün müasir metodikaların və avadanlıqların tətbiqi tələb olunur. Buna görə də iqtisadçılar idarəetmə uçotu sahəsindəki mütəxəssislər, yaxud idarəetmə uçotunun tətbiqi üzrə komandanın üzvləri müasir informasiya texnologiyaları və uçotun aparılmasının avtomatlaşdırılan metodikasını dərinləndirib bilməlidirlər. Məsələn,

- Uçotun əsas funksiyalarını reallaşdıran proqram təminatı;
- Şəbəkə və kommunikasiya sistemləri.

İnzibatçılıq dedikdə, məsrəflərin uçotunun təşkilinin effektiv və rəşional sistemlərinin hazırlanması və qorunması başa düşülür. Bu sistem aşağıdakı sualların qoyulmasını həllin təmin edir:

- məsrəflərin uçotunun aparılması üzrə vəzifələrin bölüşdürülməsi;
- Hesabların aparılması sistemlərinin digər əməliyyatlarla razılaşdırılmasının təmin edilməsi;
- Uçotun mərkəzləşdirilməsi yaxud mərkəzləşdirilməməsinə aidiyyətli olan səlahiyyətlərin və məsələlərin həllinin bölüşdürülməsi;
- Məsuliyyətin müxtəlif sahələrinde heyətin muddla tutulması, təhsili və ixtisaslarının artırılması;
- Vəzifələrin bölüşdürülməsi.

İdarəetmə uçotunun aparılmasına görə məsuliyyət daşıyan mütəxəssislərin digər inzibati funksiyaları aşağıdakıların hazırlanmasını və tətbiqini özündə birləşdirir:

- Uçotun bütün formalarının aparılması ilə əlaqəsi olan bütün şəxslərin vəzifə təlimatları və uçot siyasəti;

- Uçot registrlərinin idarə olumasının rentabelli proqramları (hesablarla ilk sənədlər və onların atributları ilə, məlumat bazası ilə, jurnallarla, kitablarla və s.)

Müəssisənin uzunmüddətli inkişaf məqsədlərindən və onlara nail olunması strategiyasından habelə müxtəlif səviyyəli menecerlərin informasiya tələbatından asılı olaraq məsrəflərin uçotunun qurulması istiqamətlərinin özünə məxsus xüsusiyyətləri mövcuddur.

Müəssisədə məsrəflərin uçotu sistemlərinin qurulması xüsusiyyətlərindən irəli gələn əhəmiyyətli amillər içərisində aşağıdakıları qeyd edə bilərik:

- Təşkilatların fəaliyyətinin normativ-hüquqi tənzimlənməsi xüsusiyyətləri;
- Fəaliyyətin xarakteri (istehsal sferası, ticarət, işlərin yerinə yetirilməsi, xidmətlərin göstərilməsi);
- Fəaliyyətlərin (əməliyyatların miqdarı);
- Təşkilati struktur (ayrıca müəssisə, konsolidə edilən qruplar və i.a.);
- Fəaliyyətin daxili standartları (korporativ idarəetmə standartları, keyfiyyət standartları);
- İdarəetmə məqsədləri üçün informasiya təminatı sistemlərinin mövcudluğu və xarakteristikası (məs., məlumatların nisbətən böyük bazasını yaratmağa və məlumatların inteqrasiya olunan bazasını idarəetməyə imkan verən proqram təminatı).

## **FƏSİL II**

### **İDARƏETMƏ HESABATLARININ NƏZƏRİ ƏSASLARI VƏ ONUN TƏTBİQİ TƏTBİQİ İMKANLARI**

#### **2.1. İdarəetmə hesabatlarının məzmunu və onun təqdim olunması formaları**

Bu fəsildə idarəetmə hesabatının formalaşmasına və təqdim edilməsinə əsas yanaşmalar açıqlanmışdır. Fəsildə hesabatların tərtib olunmasının bir sıra prinsiplərinin təsviri verilmişdir. Eyni zamanda burada göstərilən metodlar təşkilatın idarəetmə stilinə və tələbatına adaptasiya oluna bilər.

Daha sonra fəsildə maliyyə hesabatının tərtib və təqdim edilməsinin aşağıdakı məsələləri nəzərdən keçirilir:

- Tətbiq olunma qaydalarına əsl tələblər;
- Vaxtında təqdim olunma – idarəetmə hesabatının əsas keyfiyyət xarakteristikası kimi;
- Təqdim edilmənin formatı;
- Nümunəvi məzmunu.

İdarəetmə hesabatlarının tərtib olunmasının əsas məqsədi təşkilatın rəhbərlərinin informasiya tələbatını ödəmək hesab olunur. Bununla əlaqədar olaraq idarəetmə hesabatlarının məzmunu və tərtib olunma qaydası müstəsna olaraq menecerlərlə bağlıdır. Menecerlərin əsas vəzifəsi bundan ibarətdir ki, icraçılara hansı informasiyanı və hansı həcmdə təqdim etmək tələblərini izah etsin.

Menecerlərin tələblərinə müvafiq olaraq yüksək səviyyədə tərtib olunan və vaxtında təqdim olunan hesabatlar müəyyən məsələlərin həllini təmin etməyə şərait yaradır:

- Fəaliyyətin sürətli xülasəsi;
- Faktik effektivlik haqqında informasiyaların təqdimatı;
- Mövcud problemlərin və çatışmazlıqların göstərilməsi, həmçinin gələcəkdə baş verə biləcək potensial problemlərin qeyd olunması;

- Gündəlik fəaliyyətin problemlərinin optimal variantlarının seçilməsi üçün informasiyaların təqdimatı.

Menecerlər üçün idarəetmə informasiyalarının məzmunu xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Eyni zamanda həm informasiyaların təqdimatı, onların çatdırılması və s. məsələlər də az əhəmiyyət daşımır. Əgər hesabat lüzumsuz məlumatlarla yüklənmişdirsə, onun strukturu zəifdirsə və oxunması çətinlik törədirsə, həmin hesabatın faydalı sayılan idarəetmə hesabatının tərtib olunmasının qarşısında duran əsas tələblər aşağıdakılardır.

- Məqsədə uyğunluq- informasiya hazırlandığı məqsədlərə cavab verməlidir;
- Rentabellik- informasiyanın hazırlanmasına çəkilən xərclər ondan istifadədə alınan faydanı üstələməməlidir;
- Obyektivlik- informasiyanın hazırlanması və təqdimatında fırıldaqçılığa yol verilməməlidir;
- Ünvanlılıq–informasiya daha effektiv (hər bir konkret halda) kommunikasiya vasitələrindən istifadə etməklə məsul icraçıya çatdırılmalıdır;
- Yiğcamlılıq–informasiya dəqiq olmalı burada artıq məlumatlar verilməməlidir;
- Operativlik – informasiya zəruri olduğu zamana hazır olmalıdır;
- Müqayisəlilik - əksər hallarda informasiya zamana və təşkilatın bölmələrinə görə müqayisəli olmalıdır.

İdarəetmə hesabatının öz vaxtında hazırlanmasının iki aspekti mövcuddur:

- Dövrü hesabatların hazırlanmasının müntəzəmliyi;
- Hesabatın məsul rəhbərə təqdim olunması dövrünün başa çatması və zaman arasındakı interval.

Dövrü hesabatların hazırlanmasının müntəzəmliyi vaxtla müəyyənləşdirilir. Konkret olaraq hesabatlarda verilən informasiyalar operativ idarəetmə qərarlarının hazırlanması fayda vermədikdə özünün aktuallığını itirir. Bu o deməkdir ki, informasiyanın bəzi növlərini, hər gün, digərlərini isə ay, hətta daha tez təqdim

lazım gəlir. Bundan başqa menecerlər hər bir konkret hal üçün hazırlanılacaq informasiyaları əldə edə bilərlər.

Bəzi situasiyalarda hesabat informasiyası istifadəçiyə real zaman çərçivəsində təqdim olunmalıdır.

Satış, istehsal, zay məhsul və operativ idarəetmənin digər analogi elementləri haqqında məlumatlar adətən hər gün, yaxud hər ay verilir. Bu göstəricilərdən gündəlik və həftəlik planların müvafiq göstəricilərinin müqayisəsini aparmaq üçün istifadə olunur. Mənfəətlilik haqqında informasiya adətən hər ay təqdim olunur və aylıq plan göstəriciləri ilə müqayisə edilir. Əsaslı tikinti layihələri kimi uzunmüddətli layihələr planlaşdırıldıqda onların nisbətən kiçik mərhələlərə bölünməsi arzu edilməlidir.

Hesabat informasiyalarının mübadiləsinin effektivliyi bir çox hallarda hesabatları formalaşdıran və strukturundan asılıdır. Bu və ya digər hesabatın formatının, yaxud strukturunun seçiminə təsir göstərə bilən amillərə aiddir:

- Təqdim olunan informasiyanın xarakteri;
- Hesabatlardan istifadə edənlərin tələbləri və arzuları;
- Xərclərin və faydanın bir-birinə nisbəti.

Vahid formatlı və ümumi struktura malik olan və üçün situasiyalarda qəbul edilə bilən idarəetmə hesabatlarının standart toplusu mövcud deyildir. Aşağıda idarəetmə hesabatlarının formatı ilə bağlı bəzi tələblər verilmişdir. Bu tələblərə əməl olunması idarəetmə informasiyalarının təqdimatının optimallaşdırılmasına imkan verir.

Hesabat dərk etmək üçün sadə, dəqiq və loqik olmalıdır. Sənədin və onun bölmələrinin adı adekvat və anlaşıqlı olmasına səy göstərilməlidir. Hesabatda verilən məlumatlar müxtəlif cürə şərhinə və çaşqınlıq yaranmasına yol verilməməlidir.

## **2.2. İdarəetmə hesabatında verilən məlumatların müəssisənin maliyyə fəaliyyətində rolu**

Hesabatın məzmunu onun ehtimal olunan alıcısının, istifadəçisinin informasiya ehtiyaclarına uyğun gəlməlidir. Hər bir rəhbər hesabat informasiyalarına özünün tələblərini təqdim edir. Təşkilatın idarə olunmasının ierarxiya nərdivanının aşağı pilləkənlərində daha yığcam və daha konkret hesabatlar tələb olunur. Səviyyə nə qədər yüksəldikcə, təqdimat daha tez-tez və ətraflılıq daha az olur. İnformasiyaların həddən artıq açıqlanması istifadəçilərin yüklənməsinə və onun tərk olunmasının çətinləşdirilməsinə gətirib çıxara bilər.

Həddən artıq xırdalanan ( hətta dəqiq olsa belə) məlumatlar az informatikdir. Yalnız müvafiq kontekstdə yerləşdirilən məlumatlar mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İdarəetmə hesabatını hazırlamaq üçün faktik göstəriciləri plan göstəriciləri ilə müqayisə etmək yolu ilə tez-tez müəssisədə baş verən dəyişikliklərin təhlilindən istifadə olunur. Məs., satış şöbəsinin meneceri bir neçə dövr ərzində satış göstəricilərinin müqayisəli təhlili apara bilər. Lakonik hesabatların daha effektiv olmasına baxmayaraq, həddən artıq yığcamlıq kontekstin itirilməsinə və müvafiq surətdə sənədin faydalılığının azalmasına gətirib çıxara bilər. Hesabatı formalaşdıran zaman effektivliyi və nəticəlilik arasında düşüncəli kompromis seçmək məqsədə uyğundur.

Dövri surətdə formalaşdırılan idarəetmə hesabatları üçün xüsusi format, məzmun, müddət və s. məsələlərin təsdiq edilməsi vacibdir. Standartlaşma hesabatların hazırlanması və təqdim edilməsinin effektivliyini yüksəltdiyi vaxta qənaət etməyə imkan yaradır və verilən informasiyalar barədə menecerləri düşünməyə vadar edir. Standartlaşma o demək deyildir ki, bütün rəhbərlər eyni hesabatları əldə etməlidirlər. Burada başlıca vəzifə rəhbərlərə hansı dəstdə, formatda və hansı dövrülikle (gündəlik, həftəlik yaxud aylıq) hesabatların təqdim olunmasındadır.

Dövrü hesabatların dəstinə müvafiq şərhlər və izahedici informasiyalar daxil edilməlidir. Əlavə analitik informasiya təqdim olunan məlumatların dəyərini yüksəldə bilər.

Təşkilatların əksəriyyətində idarəetmənin ümumi strukturunda bu və ya digər vəzifənin yerinə yetirilməsinə görə , yaxud nəzərdə tutulan nəticələrə nail olunmasına görə menecmentlərin məsuliyyətinin bölüşdürülməsi qaydası mövcuddur. Məsuliyyətin bu qaydada bölgüsü bəzən ierarxik struktura malikdir. Adətən belə strukturda şərti olaraq üç səviyyə fərqləndirilir və hər bir səviyyənin menecerlərinin özlərinin informasiya ehtiyacları olur.

Əməliyyat səviyyəsində planlaşma olduqca ətraflı informasiyaların alınması ilə əlaqədardır. Başqa sözlə qəbul edilən qərarlar özünün mahiyyətə qısa müddətlidir. Qərar aşağıdakılara münasibətdə qəbul olunur:

- debitor və kreditor borcları;
- əmək haqqı;
- alıcılar (müşətilər) tərəfindən şikayətlər və iddialar;
- iş qrafikinin (planın) yerinə yetirilməsi;
- faktik nəticələrin plandan kənarlaşmanın aşkarlanması və təhlili.

Daha yüksək nəticələrə nail olmaq üçün resurslardan effektiv istifadə məsələləri nəzərdən keçirilir. Qərar aşağıdakılara münasibətdə qəbul olunur:

- Satınalma;
- Xammal, material və hazır məhsul ehtiyatlarının yerləşməsi (mühafizəsi);
- Satış (aparılan təhlilin nəticələrinə görə);
- Pul vəsaitləri axınının proqnozu.

Özünün mahiyyətinə görə strateji planlaşma bütövlükdə bütün təşkilatlara münasibətdə qərarların qəbulunu nəzərdə tutur. O, uzunmüddətli perspektivə istiqamətləndirilir və təşkilatın gələcək istiqamətini müəyyənləşdirir. Qərar aşağıdakılara münasibətdə qəbul olunur:

- bu və ya digər layihələrə investisiyalar;
- yeni bazarlara çıxış (potensialca mümkün olan bazarların mənimsənilməsi);



- proqnozlaşdırma və büdcələşmə.

Aşağı səviyyəli məsuliyyət mərkəzləri üçün nəzərdə tutulan əməliyyat informasiyalarının struktur quruluşundan (orta və ali səviyyəli mərkəzlərinə təkrarlanan) qaçmaq nəzərdə tutulur. Aşağı səviyyəli məsuliyyət mərkəzinin meneceri istehsal planlarının yerinə yetirilməsi ilə əlaqədar qəbul edilən operativ idarəetmə informasiyaları ilə təmin etmək üçün hesabatları formalaşdırmaq tövsiyyə olunur. Daha sonra informasiyalar təşkilatda reallaşdırılan təşkilati və məsuliyyətin ierarxik strukturuna uyğun olaraq konsolidə edilir.

İdarəetmə hesabatında verilən mümkün formatlar arasında aşağıdakıları fərqləndirmək mümkündür.

### **2.3. İdarəetmə hesabatlarının təqdim olunmasının müasir formatları**

İdarəetmə informasiyalarının xeyli hissəsi miqdar ifadəsindədir. Buna görə də hesabatın cədvəl formatı daha təbii nəzərə çarpır. Rəhbərlərin əksəriyyəti hesabatları rəqəmlər formasında almağa adət etmişlər və bunu kifayət qədər faydalı hesab edirlər. İdarəetmə informasiyalarının xeyli hissəsini belə bir hesabatın yalnız bir səhifəsində vermək olar. Rəqəm şəklində olan düzgün struktura malik hesabatlar əsas göstəricilərin şərtlərinin və müvafiq aşıqlamalarının mövcudluğu şəraitində idarəetmə hesabatının əsası sayılır.

Qrafiklər və diaqramlar göstəricilərin təqdim olunmasının açıq üsuludur. Qrafik formatın tətbiq olunmasının əsas problemi eyni zamanda çoxsaylı göstəricilərin təsvir edilməsindədir. Qrafik və diaqramları standart proqram təminatından və printerlərdən istifadə etməklə, fərdi kompyüterdə kifayət qədər sürətlə hazırlamaq mümkündür.

Miqdar göstəriciləri olmayan informasiya (məsələn, təşkilatın daxili nəzarət sistemlərinin vəziyyəti haqqında daxili audit xidmətinin hesabatları) adətən mətn formatında yazılı formada təqdim olunur. Belə hesabatı tərtib edən şəxs hər hansı bir məqama istinad və verilən məlumatların qarşılıqlı əlaqəsini və əhəmiyyətini izah edə bilər.

Hər şeydən əvvəl Respublika müəssisələrində idarəetmə hesabatlarının formalaşmasının üç səviyyəli sistemi tətbiq edilir. əsas səviyyələrə aiddir:

- Fəaliyyət sferasına, yaxud bölmələrə müvafiq olaraq təşkilatlarda bütün əməliyyatların qeydiyyatı üçün jurnallar (kitablar);

- İcmallar – konkret tarixə bölmələrin fəaliyyəti haqda qısa məlumat;

- Yekun hesabatlar – bütövlükdə müəssisənin və onun struktur bölmələrinin və onun struktur bölmələrinin (müəyyən dövr ərzində) fəaliyyət nəticələrini əhatə edən hesabatlar.

İdarəetmə hesabatının strukturu özündə aşağıdakı təsnifata uyğun gələn hesabatları birləşdirir:

a) Kompleks hesabatlar – adətən hər ay təqdim olunur.

Kompleks hesabatlarda aşağıdakı göstəricilər əks etdirilə bilər:

- təşkilat üzrə bütövlükdə və onun struktur bölmələri üzrə rentabellik;
- məsuliyyət mərkəzləri, struktur bölmələri, müxtəlif layihələr və s. üzrə gəlirlərin və xərclərin quruluşu;

- debitor borclarının göstəriciləri və şübhəli debitor borclarına ehtiyatların qiymətləndirilməsi;

- ehtiyatların məbləği və ehtiyatların qiymətdən düşməsi ehtiyatlarının qiymətləndirilməsi;

- pul vəsaitlərinin hərəkəti və pul vəsaitlərinin gələcəkdə istifadəsi və daxil olmaları barədə proqnoz.

b) Mühüm göstəricilər üzrə hesabatlar – istənilən zaman kəsiyində və konkret tarixə təqdim edilir. Bu hesabatlarda təşkilatın müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərməsi üçün nisbətən mühüm amillər öz əksini tapır:

- alınan sifarişlərin miqdarı;
- sifarişlərə tam əməl olunmaması;
- buraxılan məhsulların həcmi;
- satılmış məhsulların həcmi;
- saz olmayan, yaxud zay məhsulun faizi;

- fəaliyyətin planlaşdırılan nəticəsi;
- resurslardan istifadənin effektivliyi.

v) Analitik hesabatlar – rəhbərliyin sorğusu əsasında hazırlanır.

Analitik hesabatlar fəaliyyətin müxtəlif cəhətlərini daha dərindən əks etdirməyə yönəldilir. Analitik hesablarda açıqlanan nümunəvi suallara aşağıdakıları aid etmək olar: pul vəsaitlərinin dondurulmasına gətirib çıxaran ehtiyatların səviyyəsinin artması səbəbləri; ehtiyatların və itkilərin qiymətdən düşməsi, biznes-risklərin çox böyük səviyyədə xəyata uğraması, heyətin əmək haqqına çəkilən xərclərin vaxtdan artıq iş saatlarının həddən ziyadə artması; müvafiq bazar segmentində təşkilatın xüsusi çəkisinin dəyişilməsi və s.

Analitik hesablar həmçinin bazardakı situasiyanı, təşkilatın inkişafının daxili və kənar amillərinin qarşılıqlı əlaqəsini əks etdirir. Belə hesabatlar, onlara ehtiyac duyulduqca hazırlanılır.

Analitik hesabatların istiqaməti, formatı və məzmunu praktik olaraq heç bir məhdudiyyət daşımır. Hesabatlar araşdırılan sualların və vəzifələrin dəqiq qurulması ilə səciyyələnməlidir: təhlil metodlarının təsviri; yeni terminlərin müəyyənləşdirilməsi; hesabatı dərk etmək üçün zəruri sayılan miqdar və keyfiyyət göstəriciləri; tətbiq olunan bütün ehtimalların və onların qiymətləndirilməsinin açıqlanması; istifadəçilərə nəticələrin və təkliflərin icmal formada təqdimatı, risk amillərinin təsviri və s.

Müəssisədə idarəetmə uçotu sistemində formalaşan hesabatlara misal olaraq aşağıdakıları göstərə bilərik:

#### **Əməliyyat fəaliyyəti haqqında hesabatlar:**

- məhsul (iş, xidmət) istehsalı haqqında;
- məhsul (iş, xidmət) satışı haqqında;
- satınalma;
- debitor/kreditor borcları;
- hazır məhsulların ehtiyatları;
- bitməmiş istehsalat;

- barter sövdələşmələri;
- pul vəsaitlərinin hərəkəti.

### **İnvestisiya fəaliyyəti haqqında hesabatlar:**

- əsas vəsaitlərin hərəkəti (satın alınması və xaric olması);
- qeyri-maddi aktivlərin hərəkəti (satın alınması və xaric olması);
- uzunmüddətli maliyyə qoyuluşları;
- investisiya layihələri bölümündə planlaşdırılan kapital qoyuluşları.

### **Maliyyə fəaliyyəti haqqında hesabatlar:**

- qısamüddətli maliyyə qoyuluşları;
- borc kapitalının cəlb edilməsi;
- səhmdar kapitalının cəlb edilməsi və dividendlərin ödənilməsi.

“Şahdağ” ASC-nin daxili hesabatları sisteminin hazırlanması aşağıdakı mərhələləri əhatə edir:

1. Mövcud hesabatın təhlili. Bu mərhələdə hesabatın yenidən işlənilməsi, habelə yeni hesabatların yaradılmasının zəruriliyini aşkara çıxarılmışdır.
2. Hesabatlar üçün necə bir informasiya mənbəyi kimi məlumat bazasının seçilməsi. Bu zaman balans, pul vəsaitlərinin hərəkəti haqqında hesabat kimi hesabatlar avtomatik olaraq formalaşdırıla bilər. Eyni zamanda ümumiləşdirilən məlumatların **əlilə** işlənilməsi imkanları da mümkündür. **Access** və digər proqramlarda cədvəllərin, sorğuların və hesablardakı məlumatların **Excelə** atılması nəzərdə tutulmuşdur. Belə bir hal elektron cədvəldə son hesabatın formalaşmasına imkan yaradır.
3. Proqramların nizamlanması. Bu mərhələdə idarəetmə hesabatının göstəriciləri eyni adlı sorğu kitabçasında nizama salınır. Belə ki, əksər hallarda hesabatlar cədvəl formasında verilir və hər bir hesabata başlıq qoyulur. Daha sonra həmin vəzifə aormalaşdırılan hesabatın hazırlanmasının köməyilə Excelin şablonlarında öz həllini tapır.

“Şahdağ” ASC-də formalaşan idarəetmə hesabatı üç blokdan ibarətdir:

1. Müəssisənin maliyyə vəziyyəti, fəaliyyətin nəticələri və maliyyə vəziyyətindəki dəyişikliklər haqqında idarəetmə hesabatı.

2. Fəaliyyətin əsas göstəriciləri üzrə idarəetmə hesabatı.

3. Müəssisənin büdcəsinin icrası üzrə idarəetmə hesabatı:

3.1. Standart idarəetmə hesabatı özündə birləşdirir: idarəetmə balansı, mənfəət və zərərlər haqqında idarəetmə hesabatı, pul vəsaitlərinin hərəkəti haqqında idarəetmə hesabatı (müstəqim və dolaylı metodlarla tərtib edilən).

3.2. Fəaliyyətin əsas göstəriciləri üzrə idarəetmə hesabatı. Hər bir məsuliyyət mərkəzi üçün onun fəaliyyətinin, habelə alınan informasiyaların işlənilməsi və mühafizəsinin effektivliyini xarakterizə edən göstəricilər toplusunu hazırlamaq lazım gəlir. (cədvəl 2.1):

**Cədvəl 2.1**

**Fəaliyyətin əsas göstəriciləri üzrə idarəetmə hesabatı**

Fəaliyyətin əsas göstəriciləri qrupu	Fəaliyyətin əsas göstəriciləri
Bütövlükdə biznesin effektivliyini xarakterizə edən əsas göstəricilər (idarəetmə səviyyəsi – prezident, baş direktor)	
Səhmdarları qane edən göstəricilər	Aktivlərin rentabelliği, pul axınlarının rentabelliği, şirkətin dəyəri
Müştəriləri qane edən göstəricilər	Müştəri – alıcıların iddialarının məcmu sayı, müştərilərin axıcılığı, daimi müştərilərin sayı
Heyəti qane edən və onun effektivliyi göstəriciləri	Əmək məhsuldarlığı kadr axıcılığı
Biznes – proseslərin və istiqamətlərin müxtəlif funksiyalarının effektivliyini xarakterizə edən fəaliyyətin əsas göstəriciləri (idarəetmə səviyyəsi – vitse-prezidentlər, baş direktorun müavinləri, xidmət və departament rəhbərləri)	
Satınalmaın effektivliyi göstəriciləri	Malgöndərilməsinin keyfiyyət indeksi, malların hərəkəti vaxtı
Malların mühafizəsi və yerdəyişməsinin effektivliyi göstəriciləri	Mal tədavülünün sürəti, saxlanma zamanı itkilərin dəyəri
Istehsalın effektivliyi göstəriciləri	Istehsalın həcmi, istehsalın çeşidi
Satışın effektivliyi göstəriciləri	Satışda güzəştlərin payı, satışın

	rentabelliği
Satışdan sonrakı xidmətin effektivliyi göstəriciləri	Qüsurların düzəldilməsi xərcləri, iddiaların aradan qaldırılmasının keyfiyyət indeksi
ETLKİ effektivliyi göstəriciləri	Yeni məhsulun həyat mərhələsinin orta davamiyyəti
Keyfiyyət göstəriciləri	Sertifikatlaşdırma xərcləri, zay məhsulun payı
Heyətin effektivliyi göstəriciləri	Əmək haqqı fondunun satışa nisbəti, kadr axıcılığı
Maliyyə göstəriciləri	Likvidlik göstəriciləri, rentabellik, dövriyyə
Informasiya texnologiyalarından istifadənin effektivliyi göstəriciləri	Investisiyalardan əldə olunan gəlir
Müxtəlif bölmələrin işinin effektivliyini xarakterizə edən fəaliyyətin əsas göstəriciləri (idarəetmə səviyyəsi – vitse-prezidentlər, baş direktorun müavinləri, xidmət və departamentlərin rəhbərləri)	
Müxtəlif xidmət və bölmələrin işini qiymətləndirmək üçün biznes-proseslərin və yaxud funksional istiqamətlərin qiymətləndirilməsi göstəricilərindən istifadə edilir.	Əmək məhsuldarlığı (istehsalat səxləri üçün) kadr axıcılığı (satış xidmətləri və digər bölmələr üçün)

## FƏSİL III

### MƏSFƏRLƏRİN UÇOTU ÜZRƏ HESABAT FORMALARININ MÜƏSSİSƏDƏ TƏTBİQİ İMKANLARI

#### 3.1. Büdcələrin icrası haqqında idarəetmə hesabatı

Planların (büdcələrin) icrasına nəzarətin əsasında bir neçə prinsip durur: cari və yekun nəzarətin əlaqələndirilməsi; müəssisə üzrə bütövlükdə və maliyyə hesabatının müxtəlif mərkəzləri üzrə planların icrasına nəzarətin təmin olunması; plandan kənarlaşmaların səbəblərinin və günahların müəyyənləşdirilməsi; planların icrasına görə fərdi və kollektiv məsuliyyətin əlaqələndirilməsi; məsul şəxslərə nəzarət göstəricilərinin rəasional qaydada təhkim olunması; planların icrası haqqında hesabatların rəasional formatı.

Müəssisə üzrə bütövlükdə və maliyyə hesabatının müxtəlif mərkəzləri üzrə planların icrasına nəzarətin təmin olunması prinsipinə uyğun olaraq təkçə konsolidə edilən hesabatlar deyil, həm də müxtəlif mərkəzlər üzrə hesabatlar yaradılmalıdır.

“İerarxik” hesabat formasının variantı 3-cü cədvəldə verilmişdir (cədvəl 3.1):

“Şahdağ” ASC – də idarəetmənin üç səviyyəsi fərqləndirilir: sahələr, şöbələr və bütövlükdə müəssisə - nəticədə hesabatın çoxpilləli sxemi meydana gəlir.

“Şahdağ” ASC – də büdcələrin icrası haqqında hesabatlar özündə birləşdirir: məhsul istehsalı haqqında hesabat; hazır məhsulların satılması və qalığı haqqında hesabat; satınalma haqqında hesabat.

#### Cədvəl 3.1.

#### Məsuliyyət mərkəzlərinin hesabatlarının strukturu

Əsərlər	Plan üzrə	Kənarlaşma	Səbəbi	Günahkar
4-cü səviyyə. Sex 18. 2 № li sahənin rəisinin hesabatı				
1-ci maddə				
2-ci maddə				
3-cü maddə				

4-cü maddə 5-ci maddə 6-cı maddə 7-ci maddə 8-ci maddə 9-cu maddə 10-cu maddə 11-ci maddə Cəmi
3-cü səviyyə. Sex 18. Sex rəisinin hesabatı
1 № li sahə 2 № li sahə 3 № li sahə Müstəqim xərclərin cəmi Ümumsex xərcləri, o cümlədən; 1-ci maddə 2-ci maddə 3-cü maddə 4-cü maddə 5-ci maddə 6-cı maddə 7-ci maddə 8-ci maddə 9-cu maddə 10-cu maddə 11-ci maddə Sex üzrə cəmisi
2-Ci Səviyyə. Əsas istehsalat. Istehsalat üzrə baş direktor müavinin hesabatı.
4 № li sex 11 № li sex 18 № li sex Əsas istehsalat üzrə cəmi Ümumistehsalat xərcləri
1-ci səviyyə. Müəssisə. Baş direktorun hesabatı
əsas istehsalat üzrə xidmətedici istehsalat üzrə



ümumtəsərrüfat  
kəmmersiya  
sair  
müəssisəi üzrə cəmi

Məhsul (iş və xidmətlər) üzrə hesabat müəssisənin istehsalat bölmələri tərəfindən tərtib edilən ən mühüm hesabatlardan birisidir. Hesabat struktur bölmələrinin istehsal etdikləri məhsullar haqqında ilk sənədlər əsasında doldurulur. Hesabatda verilən məlumatlar hazır məhsulların hərəkəti haqqında məlumatlarla qarşılıqlı sürətdə əlaqələndirilməlidir. İstehsal olunan məhsullar haqqında hesabatın formaları 3-cü cədvəldə verilmişdir (cədvəl 3.2).

### Cədvəl 3.2.

#### Müəssisənin struktur bölmələri tərəfindən hesabat ilinin ayrı(rübü) ərzində istehsal edilən məhsullar haqqında hesabat

Nomen klatura nömrəsi	Məlumatın (yarımfabrikatın xidməti) adı	Ölçü vahidi	Növbə ərzində Buraxılış (sutka ərzində)	İstehsal planı	Növbə ərzində kənarlaşma	Ayın əvvəlindən kənarlaşma
-----------------------------	---	----------------	---	-------------------	--------------------------------	----------------------------------

Məhsul istehsalı haqqında hesabat istehsalat planlarının, növbə və sutkalıq tapşırıqların yerinə yetirilməsinə nəzarət üçün istifadə edilir. Hesabatda verilən məlumatlar sex rəisləri, istehsalat bölmələri, təchizat xidmətinin və s. rəhbərləri üçün nəzərdə tutulur.

Məhsul istehsalı haqqında hesabatla yanaşı hazır məhsul ehtiyatlarının vəziyyəti haqda hesabatın formalaşması zərurəti yaranır. Hazır məhsulların satışı və qalığı haqqında hesabat aşağıdakı formada tərtib olunur(cədvəl 3.4)

Satış haqqında hesabatın təklif edilən forması ilə məhsulların yola salınması və satılmasının operativ uçotu əsasında təchizat xidmətinin işçiləri tərəfindən tərtib edilir. Bununla əlaqədar olaraq həmin hesabatda verilən məlumatlar maliyyə mühasibatında doldurulan müvafiq reqistrlərlə eyni olmalıdır.

Cədvəl 3.4

## Satış haqqında hesabat(Pul ifadəsində)

Məhsulun işarəsi	Məhsulun adı	Ölçü vahidi	Satış planı (vahid)	Plan qiyməti Man	Satış planı Man	Bu günə satılmışdır	Satışın faktiki qiyməti	Satışın faktiki həcmi
RT	Radiotelefonlar	min əd	450	120	54000	250	110	27500
SS	Sənaye sayğacları	min əd	25	138	3450	12	140	1680
RQ	Radioqəbuledici qurğu	min əd	20	176	3520	8	175	1400

Cədvəl 3.5

## Satınalma haqqında Hesabat

Inventar nömrəsi	Materialın adı	Ölçü vahidi	Ehtiyatların tamamlanmasına tələbat	Sifarişlərin yerləşdirilməsi					Yeni sifarişlər		
				Kontraktın №-si	Yerine yetirilən sifariş	ifarişin qiyməti	Yerləşdirilən sifarişdən alınmışdır	Göndərilənmə müddəti	Tələbatı	Mal göndərən	Təklif edilən qiymət
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

Satış haqqında hesabatla yanaşı idarəsi hesablarının tərkibində xammal və materialların, avadanlıqların və digər əsas vəsaitlərin satın alınması haqda

hesabatda nəzərdə tutulur. Müəssisənin əldə etdiyi material sərvətlərinin rəngarəngliyi həmin hesabatların əhəmiyyətli dərəcədə fərqlərini ortaya çıxarır.

Material resurslarının satın alınması əlaqədar təsərrüfat fəaliyyətinin faktlarının lokallaşdırılması material resurslarına ona konkret sifarişlər, onların yola salınması müddətləri, sifarişin qiyməti, habelə ona tələbat haqda informasiyalar əldə etməyə imkan yaratsa satınalma haqda hesabatın forması aşağıdakı kimidir. (cədvəl 3.5)

Bu hesabat forması bağlanmış kontrakt əsasında material resurslarının satın alınması üzrə ayrılıqda informasiyaların alınması üzrə ayrılıqda informasiyaların alınmasına şərait yaradır. Təchizatın idarəedilməsi üzrə menecer hesabatın məlumatları əsasında sifarişlərin kəmiyyətini, materiallara razılaşdırılması üsullarını, satınalma qiymətini və alınan yekun harada yerləşdirilməsini müəyyənləşdirir.

İdarəetmə hesabatının hazırlanması zamanı yaranan ən mühüm məsələlərin birisi proqram məhsullarının son nəticədə hesabatın zəruri siyahısını təqdim edə bilməsindədir. Bu məsələni araşdırmaq üçün onun tərkibini təhlil etmək və onun formalaşdırması üçün alətləri müəyyənlişdirməkdən ibarətdir.

Aşağıda hesabatın tələb edilən görünüşündə məzmunundan asılı olaraq variantın seçilməsi üçün məlumatlar verilmişdir.

Hesabatın birinci görünüşü. Tapşırılan dövrdən asılı olaraq bir neçə göstəricidən əldə olunan hesabat forması cədvəldə verilmişdir.

**Cədvəl 3.6**

**Tələb edilən hesabatın strukturu**

Göstəricilər	Dövr		Kənarlaşma	Dövr ərzində yekunu
	Plan	Fakt		
1-ci				
2-ci				
3-cü				
4-cü				
5-ci				
6-cı				

Bu forma hesabatın daha geniş yayılan növlərindən biridir. Ondan müəyyən dövr ərzində zəruri məlumatların alınması üçün istifadə edilir. Hesabatın bu növünü əldə etmək üçün idarəetmə hesabatının konstruktorunun məlumatları kifayətdir.

Hesabatın ikinci növü. Bu hesabat yalnız bir göstərici yalnız analitiklər üzrə açıqlanma şərti ilə tərtib edilir. Əvvəlki halda olduğu kimi hesabatın müəyyən dövrlük gözlənilməklə doldurmaq lazım gəlir. (cədvəl 3.7)

Hesabatın qurulmasına belə bir yanaşılmanın mahiyyəti bundadır ki, ilkin hesabatda tapılan məbləği müəsisə rəhbəri analitiklər üzrə açıqlaya bilər. Başqa sözlə ümumi məbləği analitiklərə bölməklə problemin mənbəyini müəy-yən-ləşdirmək olar.

Hesabatın 3-cü dövrü. Belə hesabatlar bir göstərici üzrə tərtib edilir və analitiklər üzrə ətraflı şəkildə açıqlanır. Belə olduğu şəraitdə qeyd olunan qruplaşma üzrə hesabat məlumatlarını analitiklər üzrə ayırmaq zəruridir.

**Cədvəl 3.7**

**Tələb edilən hesabatın formatı**

Göstəricilər	Dövr		Kənarlaşma	Dövr ərzində yekunu
	Plan	Fakt		
1-ci analitik				
2-ci analitik				
3-cü analitik				
4-cü analitik				
5-ci analitik				
6-cı analitik				

## Tələb edilən hesabatın formatı

Göstəricilər	3-cü analitik	3-cü analitik	3-cü analitik	Kənarlaşma	Dövr ərzində yekun
1-ci səviyyəli analitik					
2-ci səviyyəli analitik					
2-ci səviyyəli analitik					
2-ci səviyyəli analitik					
1-ci səviyyəli analitik					
2-ci səviyyəli analitik					
2-ci səviyyəli analitik					

Hesabatın bu növü eyni bir göstəricini müxtəlif nöqteyi nəzərdən araşdırmağa şərait yaradır. Cədvəlin sütunlarını və sətirlərini yerləşdirməklə və yerlərini dəyişdirməklə hesabatın lazımi görünüşünə nail olmaq mümkündür. Eyni zamanda bir sıra köməkçi prosedurlar da mövcuddur. Məs, diaqram, qrafik və.s. formada hesabatın təsviri.

Beləliklə, hesabatın tərtibi və hazırlanması metodikası hazırlanılan zaman idarəetmə hesabatlarının ötürülməsi müddətlərinin müəyyənləşdirilməsinə, təqdim olunan göstəricilərin miqdarına və onların formatına ölçülü-biçili yanaşmaq tələb olunur.

Hər bir müəssisə hər şeydən əvvəl özünü idarəetmə informasiyalarına olan tələbatına əsaslanaraq müvafiq idarəetmə hesabatını hazırlayır. Bir tərəfdən bu informasiyalara malik olmadan müəssisənin rəhbərliyi ölçülü-biçili qərar qəbul edə bilməyi, digər tərəfdən informasiya həddən artıq çoxdursa, menecerə müəssisənin

inkişafına daha ciddi təsir göstərə bilən ən mühüm məlumatlar seçmək çox çətin olur.

Aylıq idarəetmə hesabatı hesabat ayından sonuncu ayın 5-i və 10-u arasındakı dövrdə tərtib edilir. Bəzən elə hallar olur ki, müəsisənin rəhbərinə cari aya görə heç olmazsa təxmini hesabat həmin ayın 29-na verilməlidir. Bu halda biznesin imitasiya modelləri köməyə gələ bilər. Bilavasitə həmin modellərin biz uzunmüddətli proqnozlar və aylıq büdcələr tərtib edir, modelə cari ana alına bilən məlumatlar daxil edilir və onların hesabat ayının sonunadək qalan günlərə ekstrapolyasiyası həyata keçirilir. Həmişə faktiki məlumatlara əsaslanan, lakin müəyyən ehtimallara söykənən idarəetmə hesabatı əldə olunur. Qayadaya görə belə hesablamaların dəqiqliyi operativ qərarların qəbulu üçün tamamilə kifayət edər.

### Xərclərin uçotu metodlarının müqayisəli xarakteristikası

#### 3-cü əlavə

Müqayisə sahəsi	Sifariş metodu	Proseslər metodu	Mərhələ metodu	Funksional metodu(ABC metodu)	“Dəqiq vaxtında” metodu (endpoint costing)
Tətbiq sferası	Fərdi və kiçik seriyalı istehsalat	İstehsalın kütləvi tipi	Seriyalı və axın istehsalı	Xidmət təhsil sferası	Axın istehsalı
Metodun məzmunu	Bütün müstəqil xərclər ayrıca istehsal sifarişləri üzrə müəyyən kalkulyasiya maddələri bölümündə qeydə alınır. Digər xərclər müvafiq bölgü bazasına uyğun sürətdə müxtəlif sifarişlərin maya dəyərində əks etdirilir.	Müstəqil və dolayısı istehsal xərcləri bütün buraxılan məhsulun kalkulyasiya maddələri üzrə uçota alınır. Hər bir proses üçün nəzarət edici hesab müəyyənləşdirilir, müstəqil və üstəlik	Müstəqil istehsalat xərcləri qeyri uçotda təkçə aralıq məhsulların növləri üzrə həm mərhələli yada istehsal prosesinin mərhələləri üzrə qeydə alınır.	Müəsisədə mürəkkəb iş əməliyyatları -nın sadə əməliyyatlara ayırmaqla həmin işlərin siyahısının və ardıcılığının müəyyənləşdirilməsi.	İstehsalın növbəti lahiyəsi üçün lazım olunan materiallar, ehtiyatlar, mallar onların həqiqətən lazım olduğu anda istehlakçılara çatdırılır.

		xərclər müəyyən edilir.			
Xərclərin uçotu obyektləri	Ayrıca istehsalat sifarişi	Buraxılan məhsullar	Müstəqil mərhələ	Fəaliyyətin ayrıca növü (funksiya, əməliyyat)	İstehsal prosesi
Kalkulya siya obyektləri			Hər mərhələnin məhsullarının növləri və qrupları	əməliyyat və adı obyekt; Məhsullar yaxud məhsul qrupları xidmət və xidmət qrupları, yerinə yetirilən işlər.	İstehsal prosesinin məhsul növləri və qaydaları
Metodun üstünlüyü	Müxtəlif sifarişlər üzrə xərclərin müqayisəsinə şərait yaradır, həm bütövlükdə həm də müxtəlif əməliyyatlar üzrə daha rentabelli sifarişlərin aşkarlanmasına imkan yaradır. Gələcək sifarişlər üzrə istehsal xərclərinin və satış qiymətlərinin planlaşdırılması üçün bazanı təmin edir. Normativ və faktik məlumatlar arasındakı kənarlaşmaları hesablamaq yolu ilə sifarişlər üzrə nəzarəti həyata keçirməyə imkan verir.	Xərclərin toplanması az güc tələb edir və nisbətən qənaətlidir. Xərclər dövr üzrə cəmlənir və konkret sifarişə aid edilmir. Nəticədə hesabat işçilərinin fəaliyyətində vaxt ehtiyatı yaranır və xərclərin müqayisəsi üçün baza yaranır. Xərclərin axını mühasibat hesabatlarında asanlıqla görünür, məsuliyyətlərin bölgüsü arasında dəqiq sərhədlər mövcuddur. Üstəlik xərc-	Yarımfabrikat metodunda hər hansı bir şərti hesablamalar olmur. Hər bir mərhələdən çıxan yarımfabrikat metodunda maya dəyəri haqqında mühasibat informasiyaları mövcuddur. Yarımfabrikat metodu bitməmiş istehsalın qalığını onun olduğu yerdə qeydə alır, öz istehsalının yarımfabrikatının hərəkətinə nəzarəti həyata keçirir.	Buraxılan məhsulların maya dəyərini rentabelliğini daha realistsəsinə qitmətləndiriləməyə imkan verir. Bazar şəraitində məhsulların rəqabət qabiliyyəti yüksəlir. Heyətin əmək haqqı xərclərinə xeyli qənaət olunur. Müştərilər bölümündə müəsisənin işinin mənfəətliliyi və ya zərərliyi haqqında əldə etməyə imkan yaradır. Xərclərin idarə olunması strateji	Anbar ehtiyatları 75% həcmində ixtisasın nəticəsi xammal və materiallara qoyuluşları minimuma endirilir. Material ehtiyatlarının dəyəri yerdəyişməsinə çəkilən xərclər ixtisar olunur. Material ehtiyatlarının hazır məhsullar saxlanması üçün meyarlardan istifadə olunur.

		lərin sexləərə yaxud istehsal proseslərinə aid edilməsi sifariş sistemində olduğundan daha dəqiq bazaya əsasən həyata keçirilir.		planlaşma üzrə əsaslandırılan qəbulu üçün daha çox informasiya almağa imkan yaradır.	
Metodun çatışmayan cəhətləri.	Açıqlamanın daha böyük səviyyəsini və böyük həcmdə hesablama işini tələb edir. İqtisadi məqsədə uyğunluq prinsipi gözlənilməyə bilər. Müxtəlif sifarişlərin müqayisəsi faydasız ola bilər. (əgər bu iş sifarişlərin yerinə yetirilməsi arasındakı dövrdə və müxtəlif sifarişlər üzrə istehsal olunan məhsulların müxtəlif miqdarı üçün aparılırsa) Bölmələr yaxud əməliyyatlar üzrə xərclərə nəzarət yalnız ilk sənədlərin əlavə təhlili vasitəsilə həyata keçirilə bilər.	Xərclərin yuvarlaqlaşdırılması bəzən hesablamlar da qeyri-dəqiqliyə gətirib çıxarır. Xərc elementlərini müxtəlif məhsullar arasında mütənasib bölüşdürülməsi bəzən olduqca mürəkkəb prosedurdur. Bu zaman qiymətləndirici məlumatlardan istifadə edilir. Tamamlanma dərəcəsi üzrə bitməmiş istehsalın qiymətləndirilməsi hazır məhsula və xalis mənfəətə keçən qeyri-	Uçotun yarımfabrikat sız metodu onları bir mərhələdən digərinə verilməsi zamanı yarımfabrikatların maya dəyəri müəyyən edilir. Yarımfabrikat metodu əmək tutumunu yüksəldir, belə ki, kalyasiyada Öz İstehsalının yarımfabrikatları adlı kompleks maddə olmalıdır. Bu maddə daha sonra şifrələnməli və açıqlanmalıdır.	Vaxt sərfi, heyətin təhsilinin artırılması, sistem tətbiq edildikdə və istifadə olunan məlumatların toplanması. Uzun və mürəkkəb istehsalat zənciri ilə firma üçün təəhülü sistem. Xərclər üzrə həddən artıq açıqlanan informasiyanın təhlükəsi mövcuddur. Buda öz növbəsində müəssisə üçün informasiyanın həddən artıq yüklənməsinə gətirib çıxara bilər. Ənənəvi metodlar üçün	Material ehtiyatlarının göndərilməsinin sifarişlərin baxılmasında yerinə yetirilməsi zamanı meydana çıxan problemlər mövcuddur. Malgöndərilməsinin natamamlığı, kompleks olmaması, hər hansı bir hissənin çatışmaması ilə əlaqədar problemlər mövcuddur. Təkcə bir malsatanın olmaması ilə əlaqədar əmələ gələn təhlükə. Yüksək ixtisaslı heyətin olmaması.



		dəqiqliyə gətirib çıxarır. Təxmini xərclərdən istifadə edildikdə dövrü hesabatlarda faktik məlumatlar verilir. Bu da özlüyündə hesabat dövrü ərzində xərclərə nəzarəti zəiflədir.		olduğundan daha bürokratik rejim zəruridir.	
--	--	---	--	---	--

### 3.2. Bütçə planlaşması sistemi

1. Bütçə haqqında təlimat (daha sonra təlimat) “Şahdağ” ASC-nin bütçələrinin strukturu və tərkibini təsvir edən əsas sənəd hesab olunur.

2. Təlimatı maliyyə şöbəsinin rəisi hazırlayır.

3. Təlimat razılaşdırılır.

a) iqtisadiyyat və maliyyə üzrə direktor müavini

b) istehsalat üzrə direktor müavini

c) inzibati məsələlər üzrə direktor müavini.

4. Təlimat baş direktor tərəfindən təsdiq edilir.

5. Təlimat əmrə qüvvəyə minir.

6. Təlimatın hər bir növbənin variantına onun hazırlanması tarixi göstərilməklə sıra nömrəsi təhkim edilir və bütün müvafiq sənədlərdə göstərilməlidir.

7. Təlimatın təsdiq olunan variantı 3 nüsxədən ibarət çap olunur.

8. Nəzarət nüsxəsi maliyyə şöbəsinin rəisində saxlanılır.

9. Təlimat aşağıdakıları müəyyənləşdirir.

• bütçə strukturunun qurulması prinsipləri

- büdcələrin tərkibi
- maliyyə məsuliyyəti mərkəzləri üzrə büdcələrin bölüşdürülməsi.

10. Bu Təlimat aşağıdakı sənədlərin hazırlanmasında əsas götürülür.

- planlaşma haqqında Təlimat
- maliyyə-iqtisadi təhlil haqqında Təlimat

Büdcə strukturu dedikdə, fəaliyyətin (funksional sahələrin) müvafiq bölümlərində formalaşan və şirkətin icmal büdcəsinin yaradan büdcə sistemləri başa düşülür.Yeni zamanda büdcə strukturu şirkətin fəaliyyətinin növü ilinə onun maliyyə planı hesab olunur.

Müəssisənin büdcəsi dedikdə qarşıda duran məqsədlərə çatmaq üçün zəruri olan və müəssisənin növbəti dövrə fəaliyyətinin pul ifadəsində ehtiyacları əsasında tərtib edilən planı başa düşülür.

Büdcələrin tipləri.

- gəlirlər və xərclər
- pul vəsaitlərinin hərəkəti
- natural dəyər (malların,ehtiyatların və dövriyyədən kənar aktivlərin hərəkəti, yaxud qalığı )

Büdcələrin detallaşdırılması səviyyəsi zərurət yarandıqda müəyyənləşdirilir və maddələrin təsnifat yolu ilə möhkəmləndirilir.

Gəlirlər dedikdə müəssisənin dövr ərzində (mülkiyyətçiləri qoyuluşları hesabına deyil) təsərrüfat fəaliyyətinin prosesində əldə olunan aktivlərin artım (öhdəliklərin azaldılması) hesabına kapitalın ayrılması başa düşülür.

Fəaliyyət növündən asılı olaraq gəlirlərin alınmasının aşağıdakı mənbələrini fərqləndirirlər.

- Əsas fəaliyyət üzrə - əsas fəaliyyətin həyata keçirilməsi prosesində alınan gəlirlər məhsul ili və xidmətlərin satışı.

- Maliyyə fəaliyyəti üzrə - maliyyə əməliyyatlarından alınan gəlirlər, məzənnə fərqləri, depozitlər üzrə faizlər, verilmiş borclar və s.

- İnvestisiya fəaliyyəti üzrə - dövriyyədən nağd aktivlərin (dezinvestisiya) satışından alınan gəlirlər:

- Sair fəaliyyət üzrə - materialların xammalın, zay məhsulların satışından gəlirlər, cərimələr ,cərimələr və alınan pensiyalar və s.

Xərclər – dedikdə, müəssisənin özünün təsərrüfat fəaliyyətinin həyata keçirilməsi prosesində material və maliyyə resurslarına çəkdiyi xərclər başa düşülür. Büdcələrin aparılması üçün xərclərin aşağıdakı təsnifatından istifadə edilir.

- müstəqil xərclər: məhsul yaxud məmulatı bilavasitə konkret növünə aid olunur: satınalma maya dəyəri, xammal və materiallar elektrik enerjisi, əməkdaşların əmək haqqı.

- üstəlik(yaxud dolaylı) xərclər: məhsulun konkret növünə birbaşa aid edilməsi mümkünsüzdür : amortizasiya, inzibati xərclər, icarə haqqı

- dəyişən xərclər: istehsalın (satışın) həcmindən asılı olan xərclər, xammal və materiallar, nəqliyyat xərcləri, işəməz əmək haqqı.

- daimi xərclər: istehsalın(satışın) həcmindən asılı olmayan xərclər, amortizasiya, icarə haqqı.

Mənfəət dedikdə gəlirlərin xərcləri üstələdiyi məbləğ başa düşülür. Mənfəət xərclərin müəyyən qrupları çıxıldıqda formalaşır: ümumi əməliyyat, vergilər ödəniləndə, xalis, bölüşdürülməmiş. Mənfəətin strukturunun səviyyəsi təhlil üçün nəzərdə tutulur və hansı qrup xərci son nəticəyə təsirini müəyyənləşdirməyə imkan verir.

Daxilolmalar dedikdə - müəssisəyə daxil olan pul axınları (hesablaşma hesabına və kassaya) başa düşülür. Gəlirlərə eyni olmaqla daxil olmaların aşağıdakı mənbələri fərqləndirilir.

- əsas fəaliyyət üzrə - əsas fəaliyyətin həyata keçirilməsi nəticəsində əmələ gələn pul axınları: məhsul iş və xidmətlərin satışı.

- maliyyə fəaliyyəti üzrə - kreditlərin, borcların alınması, verilən borcların ödənilməsini (həmdə faizlərin) nəticəsində əmələ gələn pul axınları.

- investisiya fəaliyyəti üzrə - dövriyyədə kənar aktivlərin (dezinvestisiyaların) satılması nəticəsində əmələ gələn pul axınları.

- Sair fəaliyyət üzrə - materialların xammalın, zay məhsulların satışının nəticəsində əmələ gələn pul axınları və s.

Ödənişlər - müəssisədən (hesablaşma hesabından və kassadan) çıxan pul axınları. Ödənişlər aşağıdakı sahələr üzrə həyata keçirilir.

- əsas fəaliyyət üzrə - malların satın alınması, heyətlə əmək haqqı üzrə hesablaşmalar kənar təşkilatların xidmətlərinin ödənilməsi, vergi ödənişləri və s. nəticəsində əmələ gələn pul axınları.

- maliyyə fəaliyyəti üzrə - kreditlərin və borcların (onlara köhnə faizlərin) ödənilməsi nəticəsində əmələ gələn pul axınları.

- investisiya fəaliyyəti üzrə - əsas vəsaitlərin, qeyri-maddi aktivlərin satın alınması, əsaslı təmirin aparılması və s. nəticəsində əmələ gələn pul axınlarıdır.

- sair fəaliyyət üzrə - peniyalar və cərimələrin ödənilməsi, sponsor köməyinin göstərilməsi, əməkdaşlara kompensasiyalar verilməsi nəticəsində meydana gələn pul axınları.

Mədaxil – material ehtiyatlarının, malların, avadanlıqların və digər qeyri-pul aktivlərinin gələcəkdə satmaq yaxud müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətində istifadə etmək məqsədilə qəbulu.

Xaric olmaq - satış konsiqnasiya, daxili yerdəyişmə, daşınma şərtləri ilə material ehtiyatlarının (qeyri-pul aktivlərinin) buraxılışı(verilməsi).

Aktivlər – müəssisənin təsərrüfat dövriyyəsində istifadə prinsipinə görə bölüşdürülən və təsnifləşdirilən material və qeyri-maddi vəsaitləri: dövriyyə (cari) aktivləri (pul vəsaitləri, debitor borcları, ehtiyatlar), qeyri-dövriyyə (daimi) aktivləri (torpaq, binalar, qurğular, avadanlıqlar).

Passivlər - mənşələrinə və daxili təsnifat prinsiplərinə görə bölünən vəsait mənbələri (kapitallar): borc kapitalı (öhdəlik-cari) qısamüddətli və uzunmüddətli kreditor borcu və xüsusi kapital (nizamnamə kapitalı, fondlar, ehtiyatlar, bölüşdürülməmiş mənfəət).

Maliyyə məsuliyyətinin hər bir mərkəz (MMM) özünün əməliyyat büdcəsini aparır. Əməliyyat büdcəsi maliyyə məsuliyyət mərkəzinin planlaşdırılan dövrdə aparacağı bütün əməliyyatlardan gəlirləri və xərcləri müəyyənləşdirir.

MMM-nin əməliyyat büdcələrinin maddələri funksional əlamətlər üzrə qruplaşdırılır və müəssisənin funksional büdcəsini təşkil edir.

Funksional büdcələr fəaliyyətin funksional sahələrinin resuslarına olan təlabatı müəyyənləşdirir. Bəzi hallarda belə bir funksional büdcə hər hansı bir MMM üçün əməliyyat büdcəsi sayıla bilər (məsələn, MMM üçün malların satın alınması büdcəsi).

- gəlirlərin və xərclərin büdcəsi(QXB) – bu büdcə mənfəət və zərər haqqında proqnoz hesabat sayılır, büdcə dövrü ərzində müəssisənin gəlir xərclərinin nisbətini müəyyənləşdirir və nəhayət müəssisənin hansı effektivliyə işləyə biləcəyini görür.

- Pul vəsaitlərinin hərəkəti büdcəsi(PVB)- bu büdcə proqnoz kassa planı olmaqla müəssisənin zəruri likvidlik səviyyəsi qorunması üçün pul pul axınlarını (daxilolmalar və xaricolmalar) müəyyənləşdirir. Büdcə pul və itkilərin haradan və nə qədər daxil olacağını, harada və nə qədər xərcləndiyini göstərir.

- balans büdcəsi – bu büdcə proq balans hesabatı sayılır, müəssisənin aktivlərinin və passivlərinin gələcək strukturu formalaşdırır və bütün digər gəlir üçün nəzarət aləti hesab olunur. Balans göstərir:

- necə bir son vəziyyət kimi müəssisənin gələcəkdə dəyəri.

- vəsait mənbələri, onların tərkibi, xüsusi və borc vəsaitləri, onların nisbəti (riskliliyi) və kapitalın qiyməti.

Əsas konsolidə edilən büdcələr – GXB, PVHB və Balans – formallaşdıqdan sonra onları təhlil etmək dövriyyə, rentabellik, likvidlik, dövretmə və icmal büdcədə verilən göstəricilər özünü doğrultmuşdursa, həmin büdcə rəhbərliyin təsdiqinə təqdim edilir. Bundan sonra büdcə lahiyədən direktivə çevrilir və icra olunmaq üçün paylanılır.

Əgər təhlil nəticəsində müəyyən göstəricilərdə fərqlər müşahidə edilərsə, bu məlumatlara səbəbləri göstərilməklə, rəhbərliyə təqdim olunur. Daha sonra təkrar yoxlama aparılır və təsdiq olunma proseduru təzələnilir.

Büdcə icra olunduqca, faktik məlumatlarla plan göstəriciləri ilə müqayisə edilir. Plan fakt nəzarəti və aşkarlanan kənarlaşmanın təhlili qeyri-əlverişli meyllərin qabaqcadan xəbərdarlıq edilməsi üçün alət sayılır.

Çox böyük həcmdə kənarlaşma büdcədə düzülüş aparılması üçün əsas götürülə bilər. Düzəlişlər müəssisə rəhbərinin qərarı ilə həyata keçirilir. Düzəliş proseduru büdcənin hazırlanması və təsdiqi proseduru büdcənin hazırlanması və təsdiqi proseduru ilə eyniyyət təşkil edir.

Büdcə dövrü başa çatdıqdan sonra hesabat sənədləri hazırlanır və müvafiq bölmələrin rəhbərləri müəssisə rəhbəri qarşısında hesabat verir. Təqdim olunan hesabat əsasında qarşıya qoyulan göstəricilərə əməl olunması müəyyənləşdirilir və büdcənin icra olunması haqqında qərar çıxarılır.

Növbəti hərəkət kənarlaşma səbəblərinin təhlili və növbəti dövr üçün büdcənin hazırlanması ilə başlanır.

### **3. Büdcələrin siyahısı**

#### **1.GX**

- 1.1. Əsas fəaliyyət üzrə gəlirlərin büdcəsi
- 1.2. Əsas fəaliyyət üzrə müstəqim xərclərin büdcəsi
- 1.3. Əsas fəaliyyət üzrə dolaylı xərclərin büdcəsi
- 1.4. Sair fəaliyyət üzrə gəlirlərin/xərclərin büdcəsi

#### **2.PBH**

- 2.1. Əsas fəaliyyət üzrə daxilolmaların uçotu
- 2.2. Əsas fəaliyyət üzrə ödənişlərin uçotu
- 2.3. Maliyyə fəaliyyəti üzrə daxilolmaların uçotu
- 2.4. Maliyyə fəaliyyəti üzrə daxilolmaların\ödənişlərin uçotu

#### **3.NMV**

- 3.1. Hazır məhsulların qalıqlarının büdcəsi
- 3.2 . Satışın büdcəsi
  - 3.2.1. Ət və ət məhsullarının topdansatışının büdcəsi
  - 3.2.2. Ət və ət çəhsullarının pərakəndə satışının büdcəsi
  - 3.2.3. Texniki məhsulların büdcəsi

- 3.3. Bitməmiş istehsal qalığının büdcəsi
- 3.4. İstehsal büdcəsi
- 3.5. Xammal və materialların tələbatının büdcəsi
- 3.6.İstehsalın xammal və materiallara tələbatının büdcəsi
- 3.7. Xammal və materialların satın alınmasının büdcəsi
- 3.8.İnvestisiyaların büdcəsi

Büdcə tiplərinin şərti işarəsi.

GX- Gəlirlər və Xərclər

PVH- pul vəsaitlərinin hərəkəti

ND- Natural dəyər(mal material dəyərinin dövriyyəsi və qalıqları)

#### **4.İdarəetmənin ümumi müddələrinin (İÜM) struktur**

1. Biznes – fəaliyyətdən müstəqil gəlirlər
2. Biznes fəaliyyət\marjinal mənfəət üzrə müstəqil gəlirlər
3. Ümumiistehsalat\ödənişə qoyuluşlar üzrə dolaylı xərclər
4. Kommersiya\ödənişə qoyuluşlar üzrə dolaylı xərclər
5. inzibati idarə\əsas fəaliyyətdən mənfəət üzrə dolaylı xərclər
6. Sair gəlirlər\vergiyə cəlbolunanadək mənfəət
7. Maliyyə nəticələrindən vergilər\xalis mənfəət
8. Fondlara,dividendlərə ayırmalar\bölüşdürülməmiş mənfəət

#### **5.Gəlirlərin və xərclərin büdcəsi maddələri(GXB)**

##### **1. Biznes- fəaliyyətdən müstəqil gəlirlər.**

- 1.1. Malların satışından gəlirlər
  - 1.1.1. Ət və ət məhsullarının topdan satışından gəlirlər
  - 1.1.2. Ət və ət məhsullarının pərakəndə satışından gəlirlər
  - 1.1.3. Texniki məhsulların satışından gəlirlər

##### **2. Biznes fəaliyyət üzrə müstəqil xərclər**

- 2.1. Müstəqil amortizasiya
  - 2.1.1. İstehsal binalarına müstəqil amortizasiya

2.1.2. Texnoloji avadanlıqlara müstəqil amortizasiya

2.1.3. Ticarət avadanlıqlarına müstəqil amortizasiya

## **2.2. Əmək ödənişi xərcləri**

2.2.1. İstehsal heyətinin əmək haqqı

2.2.2. İdarə heyətinin əmək haqqı

2.2.3. Biznes-vahidlərin işçilərinə əmək haqqı

## **2.3. Sosial sığorta**

2.3.1. İstehsal heyətinin sosial sığortası

2.3.2 idarə heyətinin sosial sığortası

2.3.3 mükafatın sığortası

## **2.4. Material xərcləri**

2.4.1 xammal və materiallar

2.4.2 yanacaq

2.4.3 ehtiyat hissələri

2.4.4 qablaşdırma materialları

2.4.5 yanacaq yağlama materiallara

2.4.6 elektrik enerjisinin

## **2.5. Biznes fəaliyyəti üzrə sair müstəqil xərclər**

## **2.6. Maya dəyərinə müstəqil vergilər**

## **2.7. Büdcədənkənar fondlara müstəqil ödənişlər**

## **2.8. Təmir xərcləri**

# **3. Dolayı xərclər**

## **3.1 Ümumiistehsalat xərcləri**

3.1.1 Nümayəndəlik xərcləri

3.1.2 İnzibati heyətin əmək haqqı

3.1.3 Sosial sığorta

3.1.4 Ezamiyyə xərcləri

3.1.5 Dəftərxana ləvazimatları



- 3.1.6 Kommunal xərclər
- 3.1.7 Dolayı amortizasiya
- 3.1.8 Rabitə

#### **4. Dolayı xərclər**

- 4.1 Dolayı kommersiya xərcləri
  - 4.1.1 Nümayəndəlik xərcləri
  - 4.1.2 İnzibati heyətin əmək haqqı
  - 4.1.3 Sosial sığorta
  - 4.1.4 Ezamiyyə xərcləri
  - 4.1.5 Dəftərxana ləvazimatları
  - 4.1.6 Kommunal xərclər
  - 4.1.7 Dolayı amortizasiya
  - 4.1.8 Rabitə
  - 4.1.9 Reklam

#### **5.Şirkətin dolayı xərcləri**

- 5.1 Dolayı inzibati – idarə xərcləri
  - 5.1.1 Nümayəndəlik xərcləri
  - 5.1.2 İnzibati heyətin əmək haqqı
  - 5.1.3 Sosial sığorta
  - 5.1.4 Ezamiyyə xərcləri
  - 5.1.5 Dəftərxana ləvazimatı
  - 5.1.6 Kommunal xərclər
  - 5.1.7 Dolayı amortizasiya
  - 5.1.8 Rabitə

#### **6.Sair xərclər**

- 6.1 Depozitlər və kreditlər üzrə faizlər

## 6.2 Mal-materialların yenidən qiymətləndirilməsi

### **7. Sair xərclər**

#### 7.1 Məhkəmə xərcləri

#### 7.2 Mal-materialların yenidən qiymətləndirilməsi

### **8. Fondlara ayırmalar,dividentlər**

## **6. Pul vəsaitlərinin hərəkətinin büdcəsi (PVHB)**

### **6.1 PVHB üzrə hesabat**

#### **1.PVHB haqqında hesabat**

##### 1.1 PV-nin dövrün əvvəlinə qalığı

###### 1.1.1 kassada qalıq

###### 1.1.1.1Baş kassa

###### 1.1.2 Hesablaşma hesabında qalıq

###### 1.1.2.1 Alfa hesalaşma hesabatı

###### 1.1.2.2 Beta hesalaşma hesabatı

###### 1.1.3 Yolda olan qalıqlar

###### 1.1.3.1 Nağd vəsait

###### 1.1.3.2 Nağdsiz vəsait

##### 1.2 Pul vəsaitlərinin mədaxili

###### 1.2.1 Kassaya mədaxil

###### 1.2.1.1 Baş kassa

###### 1.2.2 Hesablaşma hesabına mədaxil

###### 1.2.2.1 Alfa hesalaşma hesabatı

###### 1.2.2.2 Beta hesalaşma hesabatı

##### 1.3 Pul vəsaitlərinin ödənilməsi

###### 1.3.1 Kassadan ödəniş

###### 1.3.1.1 Baş kassa

###### 1.3.2 Hesablaşma hesabından ödəniş

- 1.3.2.1 Alfa hesalaşma hesabatı
- 1.3.2.2 Beta hesalaşma hesabatı
- 1.4 PV-nın dövrün axırına qalığı
  - 1.4.1 Kassada qalıq
  - 1.4.2 Hesablaşma hesabında qalıq
    - 1.4.2.1 Alfa hesalaşma hesabatı
    - 1.4.2.2 Beta hesalaşma hesabatı
  - 1.4.3 Yolda olan qalıq
    - 1.4.3.1 Nağd vəsait
    - 1.4.3.2 Nağdsız vəsait
- 1.5 Daxili yerdəyişmə
  - 1.5.1 Mədaxil
  - 1.5.2 Ödəniş

## **6.2 PVHB-nin maddələri**

### **1. Əsas fəaliyyət**

- 1.1 Əsas fəaliyyət üzrə mədaxil
  - 1.1.1 Ət və ət məhsullarının topdansatışından gəlir
  - 1.1.2 Ət və ət məhsullarının pərakəndə satışından gəlir
  - 1.1.3 Texniki məhsulların satışından gəlir
- 1.2 Əsas fəaliyyət üzrə ödəniş
  - 1.2.1 Xammal və əsas materialların ödənişi
  - 1.2.2 Texnoloji ehtiyatlar üçün yanacaq və enerjinin ödənilməsi
  - 1.2.3 Əməl ödənişi
  - 1.2.4 Əmək haqqında vergi ödənişi
  - 1.2.5 Reklam ödənişi
  - 1.2.6 Nümayəndəlik xərclərinin ödənişi
  - 1.2.7 Ezamiyyə xərclərinin ödənişi
  - 1.2.8 Dəftərxana ləvazimatının ödənişi

1.2.9 Kommunal xərclərinin ödənişi

1.2.10 Rabitə xərclərinin ödənişi

1.2.11 Vergilərin ödənişi

1.2.12 Dolaylı xərclərin ödənişi

## **2. Maliyyə fəaliyyəti**

2.1 Maliyyə fəaliyyətindən daxilolmalar

2.1.1 Faizlər və depozitlər üzrə daxilolmalar

2.1.2 Alınmış kreditlər

2.2 Maliyyə fəaliyyəti üzrə ödənişlər

2.2.1 Kreditlərin ödənilməsi

2.2.2 Kreditlər üzrə faizlərin ödənilməsi

## **3. İnvestisiya fəaliyyəti**

3.1. İnvestisiya fəaliyyətindən daxilolmalar

3.1.1 Əsas vəsaitlərin satılması

3.2 İnvestisiya fəaliyyəti üzrə ödənişlər

3.2.1 Əsas təmirin ödənilməsi

3.2.2 Əsas vəsaitlərin və qeyri-maddi aktivlərin alınması

## **7. Balansın strukturu**

1. İdarəetmə balansı

1.1 Aktivlər

1.1.1 Dövriyyə aktivləri

1.1.1.1. Pul vəsaitləri

1.1.1.1.1 Kassada olan PV

1.1.1.1.2 Hesablaşma hesabında olan PV

1.1.2 Debitor borcları

1.1.2.1 Cari borclar

1.1.2.2 Vaxtı keçmiş borclar

1.1.3 Ehtiyatlar

- 1.1.3.1 Anbarda olan mallar
  - 1.1.3.2 Yolda olan mallar
  - 1.1.3.3 Hazır məhsullar
  - 1.1.3.4 İstehsalda olan xammal və materiallar
  - 1.1.3.5 Xidmət göstərilməsində materiallar
  - 1.1.1.6 Alınan sərəvətlər üzrə ƏDV
- 1.1.2 Qeyri-dövriyyə aktivləri
- 1.1.2.1 Əsas vəsaitlər
  - 1.1.2.2 Qeyri-maddi aktivlər
  - 1.1.2.3 İntestisiyalar
- 1.2 Öhdəliklər
- 1.2.1 Cari öhdəliklər
- 1.2.1.1 Bank kreditləri
  - 1.2.1.1.1 Qısamüddətli
  - 1.2.1.1.2 Uzunmüddətli
  - 1.2.1.2 Malsatan və podratçılara kredit borcları
    - 1.2.1.2.1 Cari borclar
    - 1.2.1.2.2 Vaxtı keçmiş borclar
  - 1.2.1.3 Əmək haqqı üzrə borc
  - 1.2.1.4 Vergi və rüsumlar üzrə borc
  - 1.2.1.5 Sair borclar
- 1.3 Kapital
- 1.3.1 Ödənilmiş nominal kapital
  - 1.3.2 Emissiya gəliri
  - 1.3.3 Geri alınmış kapital
  - 1.3.4 Kapital ehtiyatları
  - 1.3.5 Bölüşdürülməmiş mənfəət

## **8.Büdcə Maddənin bölgüsü**

### **1.GX**

1.1 əsas fəaliyyət üzrə gəlirlərin büdcəsi

GXB-nün 1.1.1-1.1.3-cü maddələri

1.2 Əsas fəaliyyət üzrə müstəqil xərclərin büdcəsi

GXB-nün 2.1.1-2.8-ci maddələri

1.3 Əsas fəaliyyət üzrə dolay xərclərin büdcəsi

GXB-nin 3.1.1-5.1.8-ci maddələri

GXB-nün 7-ci maddəsi maliyyə nəticələrinin vergiləri

1.4 Sair fəaliyyət üzrə gəlir\ xərc büdcəsi

GXB-nün 6.1,7.1,7.2-ci maddələri

GXB-nün 8-ci maddəsi.Fondlar və dividendlərə ayrılmalar

### **2.PVH**

2.1 Əsas fəaliyyət üzrə daxilolmaların büdcəsi

PVHB-nın 1.1.2-ci maddələri

2.2Əsas fəaliyyət üzrə ödənişlərin büdcəsi

PVHB-nın 1.2.1-1.2.12-ci maddələri

2.3 Maliyyə fəaliyyəti üzrə daxilolmaların büdcəsi

PVHB-nın 2.2.1-2.1.2-ci maddələri

2.4 Maliyyə fəaliyyəti üzrə ödənişlərin büdcəsi

PVHB-nın 2.2.1-2.2.2-ci maddələri

2.5 İnvestisiya fəaliyyəti üzrə daxilolmaların\ödənişlərin büdcəsi

PVHB-nın 3.1.1-3.2.2-ci maddələri

### **3.ND**

3.1 Hazır məhsulun qalığı büdcəsi

3.2 Satışın büdcəsi

3.2.1 Ət və ət məhsullarının topdan satışı büdcəsi

3.2.2 Ət və ət məhsullarının pərakəndə satışı büdcəsi

3.2.3 Texniki məhsulların satışın büdcəsi

- 3.3 Bitməmiş istehsal qalığının büdcəsi
- 3.4 İstehsal Büdcəsi
- 3.5 Xammal və material qalığı büdcəsi
- 3.6 İstehsalın xammal və materiallara tələbatı büdcəsi
- 3.7 Xammal və materialların satın alınması büdcəsi
- 3.8 İnvestisiyalar büdcəsi

### **3.3 Məsrələrin xüsusiyyətlərini nəzərə alan uçot siyasətinin hazırlanması metodikası**

1. Ümumi müddəalara aiddir:

1) İdarəetmə uçot siyasəti haqqında əsasnamə şirkətdə idarəetmə uçotunun aparılması üsulların məcmusunu ilkin müşahidəni dəyər ölçüsünü cari qruplaşmanı və təsərrüfat faktlarının yekun ümumiləşməsinin təsvir edən əsas sənəd hesab olunur.

2) Əsasnamə idarəetmə uçotu şöbəsinin mühasib analitiklər qrupu tərəfindən hazırlanır.

3) Əsasnamə razılışdırılır:

a) maliyyə şöbəsinin rəisi ilə

b) baş mühasiblə

c) plan-iqtisad idarəsinin rəisi ilə

4. Əsasnamə şirkətin baş direktoru tərəfindən təsdiq edilir .

5. Əsasnamə müvafiq əmrlə qüvvəyə minir.

6. Əsasnaməni hər bir növbəti variantına onun hazırlandığı tarix göstərilməklə, sıra nömrəsi təhkim edilir və müvafiq sənədlərdə hökmən göstərməlidir.

7. Əsasnamənin təsdiq edilən variantı dörd nüsxədən ibarət çap olunmalıdır.

8. Nəzarət nüsxəsi-planı iqtisad idarəsinin rəisində saxlanılır.

9. Əsasnamə aşağıdakıları müəyyənləşdirir.

- a) idarəetmə uçotunun aparılmasının təşkilatı əsaslarını.
- b) uçotun aparılması metodikasını.
- c) uçotun aparılması mexanikasını.

## **2.Baza prinsipləri və anlayışları**

1) Şirkətdə idarəetmə uçotu dedikdə , şirkətin idarəedilməsi üzrə qərarların qəbulu, planlaşma və nəzarət üçün idarəetmə heyəti tərəfindən istifadə edilən uçot informasiyalarının toplanılması , işlənilməsi və təqdim olunması sistemi başa düşülür.

2) İdarəetmə uçotunun aparılması məqsədlərini müəssisə rəhbərliyinin idarəetmə qərarları qəbulu üçün operativ rejimdə tam və etibarlı informasiyalarla təmin etmək aiddir.

3) İdarəetmə uçotu müstəsna olaraq müəssisənin ehtiyaclarının ödəmək üçün aparılır və daxili normalar və qaydalarla tənzimlənir.

4) İdarəetmə uçotunun aparılması çərçivəsində aşağıdakı əsas funksiyalar yerinə yetirilir:

- təsərrüfat fəaliyyəti haqqında məlumatların qeydiyyatı və müxtəlif səviyyəli rəhbərlər üçün zəruri sayılan operativ hesablarnın təqdim olunması.

- şirkət üzrə bütövlükdə, konkret məhsullar (xidmətlər) və bölmələr (məsuliyyət mərkəzləri) üzrə xərclərin və gəlirlərin müəyyənləşdirilməsi (qiymətləndirilməsi).

- qiymətin qapanması, satışın həcmi, çeşidin optimallaşdırılması, üst qərarların qəbulu, məhsulların (malların) maya dəyərinin idarə olunması;

- xərclər haqqında məlumatların tətqiqi, onların özlərini aparılması meyllərinin aşkarlanması, xərclərin strukturunun təxmini, faktiki xərclərin planlaşdırılardan kənarlaşdırılması, planlaşma və nəzarət üçün əlverişli şəkildə olan informasiyaların təqdimatı;

- nəzarət və təhlil üçün məlumatların müqaisəsini təmin etmək məqsədi ilə razılaşdırılan uçot formatlarında və rəqlamentlərində aparılan maliyyə axınlarının gəlirlərin, xərclərin və nəticələrin planlaşdırılması



•şirkət üzrə bütövlükdə və bölmələr (məsuliyyət mərkəzləri) bölümündə faktiki göstəricilərin plan göstəricilərinə uyğunluğunu təhlil etmək üçün yükun hesabatının formalaşması.

5. İdarəetmə uçotunun aparmaq məqsədi üçün idarəetmə uçot siyasəti formalaşdırılır. Uçot siyasəti aşağıdakıları təmin etməlidir:

- təsərrüfat həyatını bütün faktlarını uçotda tam şəkildə əks etdirmək;
- təsərrüfat həyatının faktlarını öz vaxtında əks etmək;
- təsərrüfat həyatı faktlarını fasiləsiz əks etdirmək;
- təsərrüfat həyatının faktlarını formasından deyil, onların iqtisadi mahiyyətindən asılı olaraq əks etdirmək;

•anbarda, kassada və hesablaşma hesabında olan faktik qalıqların hesabat göstəriciləri ilə üst-üstə düşməsi.

6. Uçot siyasətini formalaşdıran zaman seçilən idarəetmə uçotunun aparılması üsulları və metodları növbəti ilin yanvar ayının 1-də tətbiq edir və uçot siyasəti ilə təsdiq olunan üsulların və metodların cari maliyyə ili ərzində dəyişdirilməsinə icazə verilmir. Qüvvədə olan qanunvericilikdə dəyişiklər olduqda, uçot siyasətində də istisna halda düzəliş aparıla bilər.

7. Uçot siyasətində dəyişikliyin təsirinin qiymətləndirilməsi, idarəetmə (mühasibat) uçotunun məlumatları əsasında pul ifadəsində həyata keçirilir.

### **3. Təşkilati əsaslar**

1. Şirkətdə idarəetmə uçotunun aparılmasına plan-iqtisad şöbəsinin müdiri məsuliyyət daşıyır.

2. İdarəetmə uçotunda təsərrüfat fəaliyyətinin faktları haqqında informasiyaların tam və öz vaxtında təqdim olunmasına maliyyə şöbəsinin rəsinin müavini məsuliyyət daşıyır.

3. I və II maddələrdə göstərilən şəxslərin tələbləri idarəetmə uçotunun aparılmasında çalışan bütün əməkdaşlar üçün məcburidir.

4. Uçot siyasətinin aktualaşdırılması və dəyişikliyin aparılması rübdə 1 dəfə həyata keçirilir. Dəyişikliyin tətbiqinə onun aktualaşdırılması tarixindən başlanır.

5. Təsərrüfat əməliyyatlarını əks etdirilməli olan şəxslərin uçot əməliyyatlarını qeydə alması aşağıdakı cədvəldə göstərilən müddətdə həyata keçirilir.

N	Təsərrüfat əməliyyatlarının növləri (uçot obyektləri)	Dövr (əksetdirmə müddəti)
1	Pul vəsaitlərinin hərəkəti-nağd hesablaşmalar	Həyata keçirilən gün
2	Pul vəsaitlərinin hərəkəti-nağdsız hesablaşmalar	Həyata keçiriləndən 1 gün sonra
3	Təhtəlhəsab şəxslərə pul vəsaitlərinin verilməsi	Həyata keçirilən andan ən gec 2-ci gün
4	Dövriyyədən kənar aktivlərin, malların və ehtiyatların hərəkəti	Həyata keçirilən andan ən gec 3-cü gün

6. Əmlakın, öhtəliklərin və təsərrüfat əməliyyatlarının uçotu aşağıdakı valyutalarla (tranzaksiya) aparılır

- manatla
- ABŞ dolları ilə
- avro ilə

7. İdarəetmə uçotunun baza (möhkəm) valyutası azərbaycan manatı hesab edilir.

#### **4.Uçotun metodikası**

##### **1. Əmlakın qiymətləndirilməsi**

1.1 Şirkətin əmlakı (aktivləri) çəkilən xərclərin məbləği əsasında qiymətləndirilir.

1.2 İdarəetmə uçotu məqsədləri üçün şirkətin əmlak (aktivlərin) aşağıdakı prinsiplər üzrə dövriyyə və dövriyyədən kənar aktivlərə bölünür.

№	Əmlakın(aktivin) növü	Bölgü meyarı	Meyarın əhəmiyyəti	
			Dövriyyə	Dövriyyədən kənar
	Əsas vəsaitlər	Dəyəri 100 manatdan		
		İstismar müddəti 1 il və daha çox		
	Material istehsalat ehtiyatları	Dəyəri 100 manatdan çox		
		İstismar müddəti 1 ildən az		

1.3 İdarəetmə uçotunda mühasibat uçotunun inventarlaşma aktından istifadə edilir. İdarəetmə uçotu məqsədləri üçün ayrıca inventarlaşma aparılır:

№	Əmlakın (aktivin) növü	İnventarlaşmanın aparılması dövrü				
		Həftə	Ay	Rüb	Yarım il	il
	Əsas vəsaitlər					X
	Qeyri-maddi aktivlər					X
	Mallar və ehtiyatlar	X				
	Sair aktivlər			X		

1.4 İnventarlaşmanın nəticələri üzrə artıq kəlmələr (çatışmazlıqlar) fakt üzrə və aşkarlandığı tarix qeydə alınır. Artıqgəlmələrin (əskikgəlmələrin) ölçüsü bazar dəyərilə qiymətləndirilir.

1.5 aktivlərin yenidən qiymətləndirilməsi hər il ədalətli dəyərə çatdırılanadək həyata keçirilir.Yenidən qiymətləndirilmənin nəticələri üzrə gəlirlər (xərclər) maliyyə nəticələrinə silinir.

**2. Əsas fondların(amortizasiyanın) dəyərinin silinməsi.** Əsas vəsaitlərin və qeyri-maddi aktivlərin silinməsi hər il hesbat ilinin dekabr ayının 31-i tarixində həyata keçirilir. İdarəetmə balansında əsas vəsaitlər və qeyri-maddi aktivlər ilk dəyərlə qeydə alınır.Silinən anadək əsas vəsaitlər və qeyri-maddi aktivlər balansın aktivində tam şəkildə (yaxud qalıq dəyərilə) əks etdirilir. Amortizasiya ayrımalarının isə aşağıdakı alqoritmlərlə hesablanması məqsədə uyğundur.

Nö	Əsas vəsaitlərin (qeyri-maddi ) növləri	Silinmə alqoritmləri
1	Bina,qurqu və torpaq sahəsi	Xətti standart
2	Texnoloji avadanlıqlar və təşkilati avadanlıqlar	Həndəsi-deqressiv
3	Avtomobil nəqliyyatı	Yürüşün normativ kilometri əsasında

### 3. Xərclərin uçotu

3.1 Maya dəyərinin hesablanması üçün xərclərin uçot direkt-kostinq metodikasını ilə həyata keçirilir.

3.2 Satılmış məhsulların maya dəyərində xammal və material xərcləri FIFO metodu ilə silinir.

3.3 Maya dəyərinin hesablanması üçün xərc maddələrinin qruplaşması müstəqil metod üzrə aparılır.

3.4 Hazır məhsulların uçotu faktik maya dəyərilə həyata keçirilir.

3.5 Dolaylı xərcləri bölüşdürmək üçün aşağıdakı bazaralardan istifadə edilir.

Nö	Dolaylı xərclərin növləri (maddələri)	Bölüşdürmə bazası
1	Heyətə çəkilən xərclər	Məhsul buraxılışı,satışın həcmi
2	Nəqliyyat xərcləri	Satış həcmi yaxud maya dəyəri
3	İnzibati xərclər	Marjinal gəlir

### 4.Gəlirlərin uçotu

4.1 Satışdan gəlir yolasalınma ilə müəyyən edilir.

4.2 Məzənnə fərqləri üzrə gəlir (xərc) hər ay maliyyə nəticələrinə silinir.

### 5.Büdcələrin maddələri üzrə limitlər

5.1 dəyər büdcələri üçün aşağıdakı limitlər müəyyən edilir.

Ödəniş büdcələri	Dövr ərzində maddələr üzrə məbləğin 10 %-i
Xərclərin büdcələri	Ödəniş büdcəsinin satış büdcəsindən kənarlaşmaya nisbəti (əsas fəaliyyət üzrə gəlirlərin büdcəsi)

5.2 Natural-dəyər büdcələri üzrə qalıqlar üçün aşağıdakı limitlər müəyyənləşdirilir.

Mallar	
Hazır məhsullar	500 vahid
Materiallar	1000 vahid
Fərimfabrikatlar	
Yanacaq yağlama materialları	100 litr

### **6. Borcların uçotu**

6.1. Yola salınma müddəti altı aydan az olan borclar qısamüddətli debitor (kreditor) borcları adlanır.

6.2. Yola salınma müddəti altı aydan çox olan borclar uzunmüddətli debitor (kreditor) borclar adlanır.

6.3. Yola salınma müddəti on iki aydan çox olan vaxtı keçmiş debitor (kreditor) borcları ümidsiz satış və maliyyə nəticələrinə silinir.

6.4. Debitor və kreditor borclarının məbləğləri və müddətləri üzrə limitlər hər bir kontragent üzrə fərdi qaydada müəyyənləşdirilir.

### **5. Uçotun texnikası**

1. Əmlakın, öhdəliklərin və təsərrüfat əməliyyatlarının planlaşdırılması və uçotu idarəetmənin hesablar planından istifadə etməklə aparılır.
2. Uçot qeydlərinin aparılması üçün əsas sayılır.
  - mühasibat sənədləri
  - idarəetmə sənədləri
3. Nağd pul vəsaitləri yalnız onların verilməsinədək sifarişlər əsasında verilir. Sifarişdə aşağıdakı məcburi rekvizitlər olmalıdır:
  - verilmənin ehtimal olunan tarixi
  - maddə
  - kontragent
  - verilmənin təyinatı

4. Nağdsız hesablaşmalar üzrə ödənişlər yalnız dərkənar qoyulması hesab əsasında həyata keçirilir. Hesabda aşağıdakı məcburi rekvizitlər olmalıdır:

- ödənişin ehtimal olunan tarixi
- maddə
- məbləği
- kontragent
- verilmənin təyinatı

5. Maddələr üzrə təsərrüfat fəaliyyəti faktlarının uçotu həmin maddələr üzrə planın tərtib edilməsi üçün müəyyən edilən dövrdə baş verir.

### **3.4. Məhsulların maya dəyərinin kalkulyasiyası metodları və onların təsnifatı**

Xərclərin uçotu metodu dedikdə məhsulların faktik maya dəyərinin müəyyənləşdirilməsini təmin edən istehsal xərclərinin sənədləşdirilməsi və əks etdirilməsi priyomlarının məcmusu başa düşülür.

Respublikanın uçot praktikasında uzun müddətdir ki, “xərclərin uçotu metodları” və “kalkulyasiya metodları” anlayışlarının fərqləndirilməsi ilə bağlı diskussiyalar davam edir. İstehsal xərclərinin uçotu və kalkulyasiya metodlarının bütövlüyü yaxud fərqləndirilməsi haqda məsələyə iki yanaşma müşahidə edilir:

- Kalkulyasiya və xərclərin uçotu – fərqli anlayışlardır;
- İstehsal xərclərinin uçotu və kalkulyasiya metodları – vahid prosesdir.

Birinci yanaşmanı məşhur rus alimləri M.Kornilov, N.Cumaçenko, E.Tilde, V.İvaşkeviç və b. müdafiə edirlər. U.Sokolovun fikrinə görə xərclərin faktik uçotu ola bilər, kalkulyasiya isə olmaya bilər, kalkulyasiya ola bilər, məsələn, planlaşdırılan məhsul buraxılışının maya dəyəri. Buradan görünür ki, bu anlayışlar arasındakı əlaqə xüsusi xarakter daşıyır.

Keçmiş MDB məkanı ölkələrinin mühasibat uçotuna dair nəzəriyyəçilərin bir qismi, məsələn, S.İvanov, N.Boqorodski, A.Dodonov, A.Marqulis, S.Stukov,

S.Nikolayeva, Ə.Fərəcov, V.İsayev, H.Namazəliyev, A.Səlimov və b. ikinci yanaşmaya üstünlük verirdilər.

Əgər biz nəzərə alsaq ki, kalkulyasiya var, onda iki yanaşmanı fərqləndirmək lazımdır:

- Kalkulyasiya – hesablaşmaların məcmusudur;
- Necə bir xərclərin uçotu kimi kalkulyasiya mühasibat hesablarındakı prosedurların məcmusudur.

Birinci istiqamətin nümayəndəsi rus alimləri İ.Basmanov, İ.Poklad və başlarıdır. İkinci yanaşmanın müəllifi yenə də rus alimi S.şenkov hesab olunur. Metodların tərkibi və adı ilə bağlı da çoxsaylı mühakimələr mövcuddur.

1. İstehsalın, onun təşkilinin və texnologiyasının xarakterindən asılı olaraq A.Marqulis fərqləndirir: proseslər üzrə, sifariş, normativ və mərhələ metodları. İ.Poklada görə metodlar belə olmalıdır: bir mərhələli (sadə), mərhələ və sifariş; normativ metodu.
2. İ.Basmanovun fikrinə görə xərclərin uçotu metodlarını iki yerə bölməklə məhdudlaşmaq olar: normativ metodu, qeyri-normativ metodu.
3. V.İvaşkeviç kalkulyasiyanın iki əsas metoduna üstünlük verilməsinə üstünlük verir: 1) məhsulların növləri üzrə müstəqim və bölüşdürülən xərclərin ardıcıl surətdə cəmlənməsi metodu (sifariş kalkulyasiyası); 2) proseslər üzrə (mərhələ, faza, stadiya) xərclərin məcmusu.
4. M.Vaxruşina belə hesab edir ki, xərclərin uçotu metodlarını aşağıdakı əlamətlər üzrə təsnifləşdirmək olar: xərclərin uçotu obyektləri üzrə -sifariş, proseslə üzrə, mərhələ; xərclərin uçotunun tamlığı tam və tam olmayan maya dəyərinin kalkulyasiyası; uçotun operativliyi və xərclərə nəzarət üzrə - faktiki maya dəyərinin uçotu və normativ xərclərin uçotu.
5. O. Volkova təklif olunan təsnifatı inkişaf etdirərək, belə bir nəticəyə gəlir ki, mərhələ metodu proseslər üzrə metodun digər bir növüdür, o, obyektlər üzrə metod şəklində xərclərin funksiyaları üzrə uçotuna üstünlük verir. Biz də O.Volkovanın mövqeyini dəstəkləyirik.

Eyni zamanda qərb ölkələrinin uçot praktikasından bizə kifayət qədər yeni metodlar daxil olmaqdadır, məs.: tarqet-kostinq, kayzen-kostinq, xərclərin strateji idarə olunması və s.

Tarqet-kostinq (Tarqet-Kostinq) dedikdə planlaşdırılan bazar qiymətindən və satışdan gözlənilən mənfəətdən asılı olaraq məhsulun təşkili üçün yeni sayılan maya dəyərinin formalaşması kimi başa düşülür.

Kayzen-kostinq (Kaysen-Kostinq) müəssisənin xüsusi proqramının nəticəsi kimi maya dəyərinin tədriclə və fasiləsiz surətdə aşağı düşməsi kimi xarakterizə olunur.

Beçmarkinq (Bechmarkinq) – hər hansı bir yararlı analoqla müqayisə etmək yolu ilə müəssisənin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi sistemidir.

Menecmentlə idarəetmə sistemi (management control systems) – məsuliyyətmərkəzləri üzrə idarəetmə dedikdə hər bir bölməyə özünün fəaliyyəti və xərclərinin vəziyyəti haqda bəzi səlahiyyətlər verməsi başa düşülür.

Xərclərin strateji idarəedilməsi (strateqic cost management) çərçivəsində biznesin hər bir ayrıca həlqəsi üzrə xərclərin minimallaşdırılması deməkdir.

Bütün bunlarla əlaqədar olaraq, xərclərin uçotu və məhsulların maya dəyərinin kalkulyasiyasının təsnifatı aşağıdakı metodlarla tamamlanmalıdır:

- Xərclərin bütövlükdə aşağı salınması – bütöv maya dəyərinin müəyyənləşdirilməsi metodu (Tarqet-Kostinq), sonuncu əməliyyat üzrə kalkulyasiya metodu (endpoint costinq – dəqiq öz vaxtında), xərclərin strateji idarə olunması;
- Xərclərin fasiləsiz surətdə təkmilləşdirilməsi – kayzen-kostinq və beçmarkinq (etalon müqayisəsi).

Xərclərin uçotu və məhsulların (iş, xidmətlər) maya dəyərinin kalkulyasiyasının metodları müəssisə tərəfindən müstəqil qaydada seçilir və bir sıra xüsusi amillərdən asılıdır: sahə mənsubiyyəti, ölçüsü; tətbiq olunan texnologiya, məhsulların çeşidi, başqa sözlə müəssisənin fərdi xüsusiyyəti.

Hər bir müəssisədə idarəetmə uçot siyasəti formalaşdırıldıqda xərclərin təsnifatının və onların uçotunun elə metodlarından istifadə edilməlidir ki, onlar



müəyyən dərəcədə biznes – proseslərin özünə məxsus xüsusiyyətlərini, müvafiq qərarların hazırlanılması və qəbulu məqsədilə onların optimal surətdə əlaqələndirilməsini əks etdirmək imkanlarına malik ola bilsin (Cədvəl 3.9).

**Cədvəl 3.9**

**İdarəetmə qərarlarının qəbulu üçün xərclərin növlərinin və xərclərin uçotu metodlarının müxtəlif variantlarından istifadə edilməsi**

Qəbul edilən qərarın növü	Xərclərin uçotunun tövsiyyə edilən metodu	Xərclərin zəruri bölgüsü
İstehsal olunan məhsulun optimal strukturu haqqında qərar	Məqsədli maya dəyəri	Relevant və qeyri-relevant
	Tam olmayan maya dəyəri	Dəyişən və daimi
	Normativ xərclər	Müstəqim və dolaylı
	Proseslər üzrə yaxud funksional	Məhsul xərcləri; məhsulun həyat tsikli üzrə xərclər; proseslər üzrə xərclər
Biznes seqmentinin fəaliyyətinin dayandırılması haqda qərar	Faktik xərclər	Müstəqim və dolaylı
	Tam olmayan maya dəyəri	Dəyişən və daimi
	Məqsədli maya dəyəri	Alternativ xərclər, relevant və qeyri-relevant
Ayrıca sifariş üzrə qərarın qəbulu və ya imtina edilməsi	Sifariş	Müstəqim və dolaylı
	Tam olmayan maya dəyəri	Dəyişən və daimi; marjinal və inkrement
	Məqsədli maya dəyəri	Alternativ xərclər, relevant və qeyri-relevant; düzəldilə bilən və düzəldilə bilməyən
Müvəqqəti intervala görə məhsulların qiymətləri haqqında qərar	Tam olmayan maya dəyəri	Dəyişən və daimi
	Məqsədli maya dəyəri	Relevant və qeyri-relevant
	Funksional uçot	Məhsula xərclər
Kontragentinin seçilməsi haqqında qərar	Funksional uçot	Məhsula xərclər və dövrün xərcləri
	Etalon qiymətləndirmə	Nisbi xərclər (rəqiblərin xərcləri)
Avadanlıqların modernləşdirilməsi haqqında qərar	Etalon qiymətləndirmə	Nisbi xərclər (rəqiblərin xərcləri)
	Məqsədli maya dəyəri	Alternativ xərclər, relevant və qeyri-relevant

Bu gün **target-kostinq** əsasən innovasiya sahələrində (avtomobilqayırma, maşınqayırma, elektronika, kompyuter texnologiyası, rəqəmsal texnologiya) və xidmət sferasında tətbiq edilir. Bu sistem özünün geniş inkişafını Yaponiyada (Toyota, Nissan, Sony, Canon, NEC), Amerika və Avropada (General Elektrik, Daimler Chrysler, Caterpillar, Procter & Gamble) tapmışdır. Azərbaycanda bu metod yayılmamışdır. Bu da müxtəlif obyektiv və subyektiv səbəblərlə bağlıdır.

**Kauzen-kostinq** (yapon dilində tərcümədə - kiçik addımlarla təkmilləşmək) 1980-cı illərin ikinci yarısında təşəkkül tapmışdır. Həmin metodun mahiyyəti bundan ibarətdir ki, məhsul istehsalı mərhələsində xərclər tədriclə azaldılır. Nəticədə zəruri rentabellik səviyyəsi əldə edilir və istehsalın mənfəətliyi təmin olunur.

Bu metod yapon idarəetmə uçotunun modeli sayılan target-kostinqlə paralel surətdə istifadə edilir. hər iki sistemin qarşısında eyni vəzifə durur – məqsədli maya dəyərində nail olmaq. Bu məsələnin reallaşması birinci mərhələdə yeni məmulatın layihələşməsində, ikincidə isə istehsal mərhələsində həyata keçirilir.

Əgər layihələşmə mərhələsində smeta və məqsədli maya dəyəri arasında fərq 5% dən çox deyildirsə, onda belə məmulatın istehsalına başlanılması haqda qərar verilir. Maraqlı hal bundadır ki, bilavasitə Kayzen-kostinqin köməyi ilə istehsal prosesində həmin fərq aradan qaldırılacaq. Smeta və məqsədli maya dəyəri arasındakı fərqi ixtisar edilməsi kayzen-vəzifə adlanır. Bu vəzifə mühəndisdən tutmuş menecerlərə qədər müəssisənin bütün heyətinə aid edilir. Vəzifə yerinə yetirildikdə idarəetmə sistemi vasitəsilə bütün heyət lazımi səviyyədə mükafatlandırılır.

Kayzen-vəzifə planlaşma mərhələsində istehsal planının hazırlanması növbəti maliyyə ili üçün müəyyənləşdirilir.

Kayzen-kostinqin ən ümdə üstünlüyü – xərclərin azalmasında və istehsalın mənfəətliliyinin təmin olunmasında özünü göstərir. Çatışmazlığı isə sistemin mürəkkəbliyi və insan amilindən daha çox asılılığı ilə təzahür edir.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

1. Cari normativ xərclər və gəlirlər qüvvədə olan texnoloji şərtlərdən, qiymət və tariflərdən asılı olaraq hesablanır və daima müvafiq dəyişikliklər haqda informasiyalar üzrə düzəlişə məruz qalır. Onları əldə etmək üçün baza normativ xərclərində düzəlişlər aparılmalıdır. Bizim fikrimizcə, bu normativ xərclərin idarəetmə uçotunun təşkilinin ən yaxşı formasıdır və mümkün faktik xərclərin (zay məhsullar, boş dayanmalardan itkilər, vaxtından artıq işləməyə görə ödəniş, texnologiyada nəzərdə tutulmayan avadanlıqların dəyişdirilməsi xərcləri və i.a.) daxil edilməsi hesabına modifikasiya onua bilər;
2. İdeal normativ xərclər və gəlirlər, elə xərc ünsürlərinin normativləri əsasında hesablanmalıdır ki, onlar daha slverişli qiymətlərlə istehsalın optimal şərtlərinə aid edilir. İdarə edənlər başa düşürlər ki, göstərilən səviyyəyə nail olmaq çox çətindir. Belə bir səviyyə psixoloji cəhətdən məsuliyyət mərkəzlərinin menecerlərinin motivasiyasında özünü göstərir. İdeal normativ xərclərin ən mühüm formalarından birisi «motivasiyalı» nomrativlər hesab olunur. Bu zaman düşüncəli surətdə əlavə qüvvə sərf etməklə normal istehsalat şərtlərinə nail olmaq mümkündür;
3. Xərclərin maya dəyərinə və dövrün xərclərinə bölünməsi mənfəət mərkəzləri üzrə planlaşdırma və nəticələrə qiymət verilməsi zamanı idarəetmə uçotunun səmərəli metodu sayılır. Məhsulların istehsal maya dəyərinin və gəlirlərin tərkibini və yaxud malların alış dəyərini təşkil edən xərclər uçotda və planlaşmada idarəetmə və kommersiya xərclərindən ayrılır. Məlumdur ki, dövr ərzində xərclərin bölüşdürülməsi üzrə hər hansı bir hesablama metodları etibarlı nəticələr verə bilmir. Məhsul vahidinin maya dəyəri heç vaxt dəqiq olmayacaq. Belə ki, müxtəlif metodlar müxtəlif nəticələr verir. Onlardan hansının dəqiq olmasına heç kim zəmanət verə bilməz, hansı ki, bunun əksini süğut etməyə əm keçmişdə, həm də müasir ərəitdə çox cəhd göstərilmişdir;

4. Dissertasiya işinin müxtəlif bölmələrində xərc ünsürlərinin məhsulların maya dəyərində, daha sonra gəlirə çevrilməsi sistemi təsvir olunmuşdur: belə ki, giriş sistemində - istehsalat ehtiyatları, ünsürlər formasında informasiya şəklində əks olunan maya dəyəri göstərilir. Çıxışda istənilən nəticəni əldə etmək resurslar axınını sistemin girişində idarə etmək zəruridir. Bu idarəetmə nəzəriyyəsinin elementar qaydasıdır. Belə ki, arxası avtomobilin hərəkət istiqamətinin əksinə oturmaqla onu idarə etmək qeyri-mümkündür. Buna görə də, istehsal xərclərinin və gəlirlərin planlaşdırılmasını və nəzarəti onların baş verdiyi yerlərdə – məsuliyyət mərkəzlərində təşkil etmək məqsəduyğundur. Gələcəkdə biz, həmin prinsiplərə istinad edəcəyik. Buradan belə nəticəyə gəlmək olar ki, xərclərin idarəetmə uçotunu qarşılıqlı əlaqədə olan üç müstəqil rakursda aparmaq təklif olunur: ünsürlər üzrə; baş verdiyi yerlər üzrə; maya dəyəri maddələri üzrə və kalkulyasiya obyektləri üzrə;
5. Smeta normativləri əsasında məsuliyyət müəssisədə seçilmiş və təşkilati cəhətdən rəsmiyyətə salınan məsuliyyət mərkəzləri üzrə seçilir. Kənarlaşmaların təhlili və nəzarət üçün xərclərdən və gəlirlərdən istifadə olunması müəyyən praktik əhəmiyyət kəsb edir. İstisnasız olaraq bütün kommersiya müəssisələrində hər hansı bir şəxsin elə bir vaxtı və imkanı yoxdur ki, maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti haqda bütün operativ informasiyalar əldə etsin və konkret qərarlar çıxara bilsin. Təsərrüfata rəhbərlik və operativ idarəetmə sferasında səlahiyyət və məsuliyyət menecmentin imkanlarını genişləndirmək və səmərəliliyini yüksəltmək üçün müxtəlif səviyyəli idarə heyəti arasında bölüşdürülməlidir. Bu zaman rəhbərlik razılaşdırılmış şəkildə işləməlidir və son yekunda müəssisənin nəinki lokal, həm də ümumi məqsədlərinə nail olunmalıdır;
6. Beynəlxalq və Milli uçot standartlara görə idarəetmə analitik uçotunun hesablar planı xərclərin məsuliyyət mərkəzləri üzrə qruplaşdırılması məqsəduyğundur. Belə hesablar planı xərclərin planlaşdırılması və məsuliyyət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi prosesində çox mühüm

- əhəmiyyət kəsb edir. Nəticədə faktik xərcləri və yol verilən xərcləri üzləşdirməklə məsul idarəedici öz bölməsinin işini planlaşdırır və ona nəzarəti həyata keçirə bilər;
7. Normativ xərclərin və gəlirlərin planlaşdırılmasını, onların uçotunu və nəzarəti müstəqim material xərclərinə və müsəqim əmək ödənişi xərclərinə nəzarət edən istehsalat mərkəzləri üzrə təşkil etmək məqsədəuyğundur. Smeta planlaşdırılması, hətta yığcam metoddan istifadə olunduqca elə arzu olunan nəticələrə gətirib çıxarmır və hər şeydən əvvəl bu qəbildən olan xərclərə nəzarət üzrə məqsədli vəzifələrin həllini də təmin etmir;
  8. Olduqca çox sayda müxtəlif materialların əldə olunduğu şəraitdə və qiymətlər tərəddüd etdikdə satınalma qiymətlərini daha dəqiq təhlil etmək məqsədəuyğundur (məs., mal qrupları üzrə, materialların müxtəlif növləri üzrə, konkret satınalma üzrə və s.). İş bundadır ki, ən aşağı qiymət ən yaxşı qiymət sayıla bilməz. Bazar rəqabəti ilə yanaşı, aşağıdakı amilləri də hökmən nəzərə almaq lazımdır: materialların keyfiyyəti, malsatanların təqdim etdiyi texniki şərtlər, malgöndərilməsi qrafikinə əməl olunması və i.a.
  9. Məsrəflərin uçotunun səmərəli təşkilin mühüm şərtlərindən biri onların elmi cəhətdən əsaslandırılmış təsnifatıdır. Araşdırmalar göstərir ki, MDB ölkələrində, o cümlədən Azərbaycanda istehsal məsrəflərinin təsnifatı demək olar ki, eyni əlamətlər üzrə aparılır. Bu da ondan irəli gəlir ki, keçmişdə məsrəflərin vahid uçot sistemi olmuş və onların təsnifatı da eyni cür aparılırdı. Qərbi uçot sistemində isə istehsal məsrəflərinin vahid təsnifatı aparılmayıb. Burada hər bir firma, müəssisə istehsal məsrəflərinin idarə edilməsi üçün özünün işləyib hazırladığı təsnifatdan, yaxud xərc nomenklaturasından istifadə edir.
  10. İdarəetmə hesabatları sistemi təşkilatın idarə edilməsinin qəbul olunan praktikasını əks etdirir. Ali səviyyəli rəhbərliyə daha müfəssəl hesablara təqdim etmək tövsiyyə olunur. İdarəetmə strukturu üzrə aşağıya doğru

hərəkət etdikcə hesabatları daha çox açıqlanmış formada vermək məqsədə uyğundur.

11.Əgər hesabat lüzumsuz məlumatlarla yüklənmişdirsə, onun strukturu zəifdirsə və oxunması çətinlik törədirsə, həmin hesabatın faydalı sayılan əsas tələbləri bunlardır: məqsədəuyğunluq,rentabellik, obyektivlik, ünvanlılıq, yığcamlıq, operativlik, müqayisəlilik.

12.Hər bir müəssisədə məsrəflərin uçotu sistemini daha ətraflı şəkildə tənzimləmək üçün xüsusi uçot siyasəti haqqında ayrıca əsasnamə hazırlanmalıdır.

## ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

1. «Mühasibat uçotu haqda Qanunu» Bakı – 2004;
2. “Audit xidməti haqda Qanun” Bakı – 1994;
3. В.Ф.Палий «Современный бухгалтерский учет» М – 2003 «Бухгалтерский учет»;
4. Н.П.Любушин, В.Г.Лещева, В.Г.Дьякова «Анализ финансово-экономической деятельности предприятий» Москва – 2000;
5. В.А.Ерофеева и др. «Аудит» М., Высшее образование, 2007
6. В.Ф.Палий «Международные стандарты учета и финансовой отчетности» М., ИНФРА – 2007
7. «Финансовый учет» под. ред. проф. В.Г.Гетьмана Москва – 2006;
8. Ольга Николаева, Татьяна Шишкова «Управленческий учет» Москва – 2005;
9. «Бухгалтерский учет» под. ред. Я.В.Соколова, Москва – 2007;
10. Н.П.Кондраков «Бухгалтерский учет», М., ИНФРА – 2006;
11. «Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности» под ред. А.И.Алексеева. Москва – 2007;
12. Q.Abbasov, S.M.Səbzəliyev və b. “Mühasibat (maliyyə) uçotu” Bakı – 2003;
13. S.M.Səbzəliyev “Mühasibat (maliyyə) hesabatı” Bakı – 2003;
14. R.Nasıyev və S.Səbzəliyev “Auditin əsasları” Bakı – 2003;
15. Q.Rzayev “Mühasibat uçotu və audit” Bakı – 2008;
16. Q.Abbasov “Mühasibat uçotunun nəzəriyyəsi” Bakı – 2009;
17. Ə.Sadıqov və b. “Mühasibat uçotu” Bakı – 2012;
18. A.M.Cəfərov “Mühasibat uçotu” Bakı – 2011;
19. Milli Mühasibat uçotu Standartları. Bakı – 2008;
20. A.Kərimov “Mühasibat uçotu, vergilər” Bakı – 2009;
21. Н.Г.Сапожникова «Бухгалтерский учет» Москва – 2011;

22. S.M.Səbzəliyev, Q.Ə.Abbasov “Xidmət sahələrində mühasibat (maliyyə) uçotu” Bakı – 2014;
23. S.M.Səbzəliyev, V.M.Quliyev. “İdarəetmə uçotu”, Bakı – 2015;
24. Н. Малиновская. Интегрированная отчетность: Информационное значение, принципы составления. Москва – 2015;
25. А.Высотская. Налогообложение и бухгалтерский учет. Москва – 2014;
26. С.Гришкина, О.Рожнова, У.Шербина. «Бухгалтерский (финансовый учет)». Москва – 2010;
27. С.Орлов. Внутренний аудит в современной системе корпоративного управления компанией. Москва – 2015;
28. Л.Куликова, А.Губайдуллина. Профессиональное суждение бухгалтера. Москва – 2016.