

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
MAGİSTRATURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

İbrahimov Muxtər Vahid oğlu

"Müasir şəraitdə maliyyə menecmentinin inkişaf mərhələləri"
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İstiqamətin şifri və adı: 060403 - "Maliyyə"
İxtisaslaşma: "Maliyyə menecmenti"

Elmi rəhbər:
i.ü.f.d., dosent S.A.Abbasov

Magistr proqramının rəhbəri:
professor A.M.Kərimov

Kafedra müdiri:
i.e.d,professor Ə.Ə.Ələkbərov

Bakı – 2017

MÜNDƏRİCAT

Giriş	3
Fəsil 1. Maliyyə menecmentinin nəzəri-metodoloji əsasları	6
1.1. Maliyyə menecmentinin mahiyyəti	6
1.2. Maliyyə menecmentinin konseptual əsasları.....	12
1.3. Maliyyə menecmentinin planlaşdırılması	18
Fəsil 2. Maliyyə strategiyasının işlənməsi və reallaşdırılmasının idarə olunması	28
2.1. Müəssisənin maliyyə strategiyasının işlənilib hazırlanması prinsipləri və metodları	28
2.2. Səhmdar cəmiyyətlərdə maliyyə strategiyasının reallaşdırılması və idarə olunması.....	38
2.3. Şirkətin maliyyə sabitliyinə nail olunması strategiyası.....	49
Fəsil 3. Maliyyə menecmentinin inkişafının başlıca istiqamətləri.....	59
3.1. Müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin idarə edilməsi keyfiyyətinin yüksəldilməsi	59
3.2. Təsərrüfat subyektlərində maliyyə menecmentinin təşkilinin mövcud vəziyyətinin qiymətləndirilməsi	67
Nəticə.....	80
İstifadə edilmiş ədəbiyyat	82

GİRİŞ

Mövzunun aktuallığı. Böhranın dərinləşdiyi bir dövrdə yeni qlobal iqtisadi və siyasi çağırışlara adekvat olaraq islahatları davam etdirmək, idarəetmə sistemini çevik, şəffaf və səmərəli mexanizmlər əsasında formalaşdırmaq, biznes mühitini liberallaşdırmaq, makroiqtisadi sabitliyi təmin etmək istiqamətində islahatlar aparmaq qarşıda dayanan əsas vəzifələrdəndir. İqtisadi sistemin transformasiyasına qədəm qoymuş Azərbaycanda son vaxtlar iqtisadi leksikona "Maliyyə menecmenti" termini geniş yer almışdır ki, bunu da aktiv və öhdəliklərin menecmentində, maliyyə resurlarının idarə olunması, biznes planın işlənilib hazırlanması, maliyyə hesabatlarının diaqnostikası, investisiya fəaliyyətinin səmərəli təşkili, qiymət siyasətinin günün tələbinə uyğunlaşdırılması və s. zəruriliyi ilə ifadə etmək mümkündür.

Ümumiyyətlə maliyyə menecmenti məhfumu dedikdə – müasir metodlardan istifadə edərək, təsərrüfat subyektlərinin maliyyə işinin hərtərəfli idarə edilməsinə istiqamətlənmiş peşəkar fəaliyyət növü fikrimizdə canlanır. Maliyyə menecmenti Azərbaycan iqtisadiyyatının xüsusən indiki qlobal maliyyə böhranının vaxtında mövcud şəraitindən ötrü xüsusi, müstəsna əhəmiyyətə malik bütün müasir idarəetmə sisteminin əsas elementlərindən biri sayılır. Ümumiyyətlə götürüldükdə maliyyə menecmenti düzgün investisiya siyasətinin işləyib hazırlanması və bunun yekununda lazımı maliyyə mənbələrinin axtarılıb tapılması elmi və bacarığı kimi başa düşülməlidir.

Ölkəmizdə uzun müddət, menecment tətbiq edilməmiş və ona ciddi iqtisadi alət kimi baxılmamışdır. Hal-hazırda, bazar iqtisadiyyat şəraitində bizlərdə belə bir inam formalaşmışdır ki, maliyyə menecmentindən düzgün istifadə iqtisadiyyatına yeni dəyərlər sistemini gətirəcək, biznesin müasir inkişafında prioritetləri dəyişəcək.

Fikrimizcə,maliyyə menecmentinin başlıca məqsədinə müxtəlif maliyyə alətlərindən istifadə etməklə müəssisənin səmərəli maliyyə siyasətinin qəbulu və reallaşmasını;investisiya layihələrinin qiymətləndirilməsi və investisiya portfelinin yaradılması; maliyyə planlaşdırılması və nəzarəti;müəssisənin maliyyə ilə əlaqədar işinin idarə edilməsi aparatının səmərəli təşkilini göstərmək güzgün qərar olardı.

Maliyyə menecmentinin metodları isə pul investisiyasıya riskini və gəlirliliyini, müəssisənin işinin səmərəliliyini,dövriyyəni və onun məhsuldarlığını qiymətləndirməyə bilavasitə əlverişli şərait yaradır.

Maliyyə menecmentinin vəzifəsinə gəldikdə, şirkətin bütövlükdə və yaxud onun müxtəlif istehsal-təsərrüfat həlqələrinin – mənfəət mərkəzlərinin fəaliyyət məqsədlərinə yiyələnməkdən ötrü metodların, vasitələrin və alətlərin işlənilib hazırlanması və praktikada tətbiqi hesab edilir. Son nəticədə bütün bu sadaladığımız məqsədlər şirkətin investorlarının və kapital mülkiyyətçilərinin gəlirlərinin müntəzəm artırılmasına istiqamətlənir.Maliyyə resurslarına ehtiyac duyulduğu hazırkı zamanda maliyyə menecmentinin təkmilləşdirilməsi problemlərinin tədqiqi olduqca önəmliyi ilə aktualıq kəsb edir.

Apadığımız tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Tərəfimizdən yerinə yetirilən tədqiqatın əsas məqsədini maliyyə menecmentinin meydana gəlməsinin nəzəri əsasları ,strukturu və fəaliyyət aspektlərini hərtərəfli tərzdə araşdırmaq əsasında elmi dayaqlara söykənən təklif və tövsiyələrəli sürməkdən ibarətdir.Bu səpkidə qarşıya qoyulan hədəfə çatmaqdan ötrü bu kimi məsələnin həlli vacibdir:

- Maliyyə menecmentinin əsas konsepsiyalarını dərinləndirib öyrənilməsi;
- Maliyyə menecmentinin planlaşdırılmasının araşdırılması;
- Müəssisənin maliyyə strategiyasının işlənilib hazırlanması prinsipləri və metodlarının tədqiq edilməsi;
- Təsərrüfat subyektlərinin maliyyə resurslarının yaranması strategiyasının araşdırılması;

- Müəssisənin maliyyə sağlamlığına nail olunması strategiyasının müəyyənləşdirilməsi;

- Müəssisənin maliyyə ilə əlaqədar işinin idarə edilməsi keyfiyyətinin yüksəldilməsi yollarının araşdırılması;

- Təsərrüfat subyektlərində maliyyə menecmentinin mövcud vəziyyətinin qiymətləndirilməsi;

- Pul vəsaitlərinin düzgün, qənaətlə istifadə edilməsi sisteminin tədqiqi.

Apadığımız tədqiqatın predmeti və obyekt. Tədqiqatın predmetini maliyyə menecmentinin inkişaf mərhələlərinin kompleks şəkildə tədqiqi, obyektini isə milli iqtisadiyyatın maliyyə resurslarının yaranması, bölgüsü və səmərəli istifadəsi proseslərində cərəyan edən iqtisadi münasibətlərin məcmusu təşkil edir.

Apadığımız tədqiqatın informasiya bazası və işlənməsi metodlarını. AR Nazirlər Kabinetinin qərarları, Dövlət Statistika Komitəsinin sənədləri, AR Maliyyə Nazirliyinin məlumatları, müvafiq qanunvericilik və normativ sənədlər, habelə internet saytları təşkil edir.

Apadığımız tədqiqatın elmi yeniliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

Şirkətin maliyyə menecmentində optimal investisiya qərarlarının qəbulunun və uğurlu maliyyə qərarlarının həyata keçirilməsinin nəzəri aspektləri müəyyən edilmişdir.

Maliyyə menecmentinin aparıcı konsepsiyalarının nəzərdən keçirilmiş və təşəkkülünün tarixi aspektləri müəyyənləşdirilmişdir;

Təsərrüfat subyektlərinin maliyyə sabitliyinin hərtərəfli təhlil edilib qiymətləndirilməsi;

Maliyyə böhranı şəraitində şirkətlərin maliyyələşdirilməsinin düzgün variantının tapılıb qiymətləndirilməsi modeli işlənmişdir;

Şirkətlərin maliyyə strategiyası geniş aspektdə təhlil edirmiş, davamlı inkişafdan ötrü onun aparıcı parametrləri dəqiqləşdirilmişdir;

Apadığımız tədqiqatın praktiki əhəmiyyəti onu göstərmək mümkündür ki, onun başlıca müddəaları, hazırlanan əməli nəticələr Ölkəmizdə hazırkı maliyyə böhranı şəraitində maliyyə menecmentinin inkişafına təkan verəcək ,görüləcək tədbirlər planını daha dəqiq tərtib etməyə imkan yaradacaq.

FƏSİL 1. MALİYYƏ MENECMENTİNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1. Maliyyə menecmentinin mahiyyəti

Bəşər tarixinin yüksəlişinin aparıcı elementlərindən biri maliyyə hesab edilir. Müasir cəmiyyətin həyatında “maliyyə” termini tez-tez istifadə olunur: dövlət (ictimai) maliyyəsi, müəssisələrin maliyyəsi, maliyyə bazarları, maliyyə resursları, maliyyə fəaliyyəti, maliyyə aktivləri, maliyyə menecmenti, maliyyə siyasəti və s.

Bəs maliyyə iqtisadi kateqoriya kimi nədir? Bu günə qədər dünya iqtisadiyyat elmində bu sözün mənşəyi haqqında ümumi fikir olmamışdır. Bəzi tədqiqatçılar maliyyəni XIII-XIV əsrlərdə “pulların mütləq ödənilməsi”, “pul-borc öhdəliyi” mənasında işlədilən finatio, financia, financia pecuniaria latın sözləri, həmçinin qədim fransız sözü olan finer (ödəmək) sözü ilə əlaqələndirirlər.

Artıq XVI əsrdə Fransada “maliyyə” sözü “dövlət gəlirləri”, “pul məbləğləri” mənasında istifadə olunurdu. Cəm alında işlədilmiş bu söz bütün dövlət mali və hökumət təsərrüfatının vəziyyəti mənasını verirdi. Bəlkə elə buna görədir ki, XVIII əsrdə Fransada maliyyə müstəqil elm kimi formalaşmışdı.

Avropanın bütün digər ölkələrində isə maliyyə biliklərinin əsasları kameranın lazımi qaydada idarə edilməsinin tədqiqi ilə məşğul olan kameral adlandırılan elmlərin tərkibinə daxil idi. Frank krallarının dövründə “kameronu” dövlət başçısının şəxsi əmlakı saxlanılan yerə deyilirdi. Məhz buna görə sonradan dövlət (kameral) əmlakını idarə edən müəssisənin (idarənin) adını bu terminlə adlandırmağa başladılar.

Rusiyada fransız dili yayıldıqca, dövlət əmlakı və onun idarə edilməsi mənasında “maliyyə” sözü rus dilinə türk dilindən keçmiş “kazna” (xazana) sözünü tədricən elmi və rəsmi dövriyyədən çıxardı.

Bütün nəzəriyyəçilər “maliyyə” anlayışının tarixi aspektdə dövlətlə bağlı olduğunu və əmtəə-pul münasibətlərinin çox əsrlik inkişafı prosesində yarandığını yekdilliklə söyləyirlər.

Həqiqətən, tarixən maliyyə, bir kateqoriya kimi, dövlətin yaranması, onun funksiyalarının təmin olunması ilə bağlıdır.

Maliyyənin yaranması məhz pulun funksiyalarından biri – ödəniş vasitəsi (öhdəlik-əmtəə-pul-əmtəə-öhdəlik) ilə bağlıdır.

Maliyyə – əsas təsərrüfat subyektləri – müəssisələr, ev təsərrüfatları və dövlət arasında əsasən pul formasında həyata keçirilən iqtisadi münasibətlərdir.

Bu iqtisadi münasibətlər:

- cəmiyyətin gəlirinin onlardan birinin nəfinə bölgüsü ilə əlaqədar;
- cəmiyyətin ehtiyac duyduğu funksiyaların dövlət tərəfindən adekvat icrasının təmin edilməsi üçün;
- qeyri-müəyyənlik və risk şəraitində borc öhdəlikləri əsasında qeyri-ekvivalent mübadilə şəraitində həyata keçirilir.

Dövlətin fəaliyyətini təmin edən maliyyəyə dövlət maliyyəsi deyilir. Cəmiyyətin gəlirlərinin ev təsərrüfatlarının və istehsalçıların nəfinə yenidən bölgüsü nəticəsində müvafiq olaraq, ev təsərrüfatlarının və kommersiya təşkilatlarının yaxud firmaların və korporasiyaların maliyyəsi yaranır.

Aydınlıq gətirmək üçün milli iqtisadiyyatı, elementləri – təsərrüfat subyektləri (istehsalçılar, istehlakçılar, maliyyə vasitəçiləri), mərkəzi – dövlət olan, strukturu isə qarşılıqlı əlaqələrlə formalaşdırılan sistem kimi təsəvvür edək. Bu, pul əlaqələri də ola bilər. Bu zaman pul ekvivalent alqı-satqı əqdlərində maddi aktivlərin hərəkətini təmin edir. Belə əqdlər nəticəsində cəmiyyətin gəlirlərinin subyektlərdən birinin hesabına digərinin nəfinə təkrar bölgüsü baş vermir və deməli, bu cür təkrar bölgünün mexanizmi kimi maliyyə də mövcud olmur.

Maliyyənin mahiyyətini müxtəlif nöqteyi-nəzərlərdən ifadə etmək mümkün olduğu kimi, o, maliyyənin funksiyalarında da çoxşaxəlidir.

Bunun necə baş verdiyinə cavab verən pozitiv nəzəriyyə və necə olmalıdır sualına cavab verən normativ nəzəriyyə mövcuddur. Pozitiv nəzəriyyə çərçivəsində maliyyənin funksiyaları aşağıdakılardan ibarətdir:

- 1) cəmiyyətin gəlirini təsərrüfat subyektlərindən birinin hesabına digərinin nəfinə təkrar bölüşdürür;
- 2) dövlətin və ya təsərrüfat subyektlərinin pul vəsaitləri fondunun formalaşmasına imkan yaradır;
- 3) müvafiq təsərrüfat subyektləri tərəfindən cəmiyyətin ehtiyac duyduğu funksiyaların yerinə yetirilməsini təmin edir.

Demək olar ki, maliyyənin köməyi ilə təsərrüfat fəaliyyətində yalnız cəmiyyətin hərəkətinə kömək edən ictimai institutlar qorunub saxlanır.

Normativ nəzəriyyənin mövqeyindən isə maliyyə funksiyaları dövlətin təsərrüfat subyektlərinin davranışına təsir etməyə kömək edən mexanizmdir. Bu halda maliyyənin mahiyyəti aşağıdakı funksiyalarda ifadə olunur:

- 1) cəmiyyətin milli gəlirinin strukturunu dəyişdirən təkrar bölgü funksiyasında;
- 2) cəmiyyətin inkişafının bu və ya digər mərhələsində onun məqsədlərinə nail olmaq məqsədilə təsərrüfat subyektlərinin stimullaşdırılmasını tənzimləyən, dəyişdirən funksiyasında;
- 3) təkrar bölgünün parametrlərinin dəyişdirilməsi məqsədilə pul vəsaitlərinin təkrar bölgüsünün istifadəsinin effektivliyinə nəzarət edən, qiymətləndirən və müqayisə edən funksiyasında.

Dövlətin öz funksiyalarını yerinə yetirməsi üçün maliyyə münasibətlərinin istifadəsi üzrə dövlət tədbirlərinin məcmusu maliyyə siyasətini əks etdirir.

Maliyyə siyasətinin məzmunu son dərəcə mürəkkəbdir, belə ki, geniş tədbirlər kompleksini əhatə edir:

- 1) maliyyə siyasətinin ümumi konsepsiyasının işlənilib hazırlanması, onun əsas istiqamətlərinin, məqsədlərinin, başlıca vəzifələrinin müəyyən edilməsi;
- 2) adekvat maliyyə mexanizminin yaradılması;
- 3) dövlətin və iqtisadiyyatın digər subyektlərinin maliyyə siyasətinin idarə edilməsi.

Maliyyə siyasətinin əsasını maliyyənin istifadəsinin uzunmüddətli və qısamüddətli perspektivini müəyyən edən və ölkə iqtisadiyyatının və sosial sahəsinin fəaliyyətinin xüsusiyyətlərindən irəli gələn başlıca vəzifələrin həllini nəzərdə tutan strateji istiqamətlər təşkil edir. Eyni zamanda, dövlət maliyyə münasibətlərinin istifadəsinin cari taktiki məqsədlərini və vəzifələrini seçir. Onlar maliyyə resurslarının səfərbər edilməsi və səmərəli istifadəsi, iqtisadi və sosial proseslərin tənzimlənməsi və istehsalədici qüvvələrin, ayrı-ayrı ərazilərin və iqtisadi sahələrin qabaqcıl inkişaf istiqamətlərinin stimullaşdırılması sahəsində dövlətin qarşısında duran əsas problemlərlə bağlıdır. Bütün bu tədbirlə bir-biri ilə sıx bağlıdır və bir-birindən asılıdır.

Maliyyə siyasəti - dövlətin iqtisadi siyasətinin tərkib hissəsidir. Burada xalq təsərrüfatının inkişafının əsas istiqamətləri dəqiqləşdirilir, maliyyə resurslarının ümumi həcmi, onların mənbəyi və istifadəsinin istiqamətləri müəyyən edilir, sosial-iqtisadi proseslərin maliyyə metodları ilə tənzimlənməsi və stimullaşdırılması mexanizmi işlənilib hazırlanır.

Eyni zamanda maliyyə siyasəti – dövlətin fəaliyyətinin nisbətən müstəqil sahəsi, ictimai fəaliyyətin istənilən sahəsində dövlət siyasətinin həyata keçirilməsinin ən mühüm vasitəsidir.

Maliyyə siyasətinin mühüm tərkib hissəsi maliyyə mexanizminin müəyyən edilməsidir ki, onun köməyi ilə dövlətin maliyyə sahəsindəki bütün fəaliyyəti həyata keçirilir.

Maliyyə mexanizmi dövlətin müəyyən etdiyi maliyyə münasibətlərinin təşkili formalarını, növlərini və metodlarını əks etdirir. Maliyyə mexanizmi – maliyyə praktikasında təzahür edən maliyyənin xarici örtüyüdür. Maliyyə

mexanizminin elementlərinə maliyyə resurslarının formaları, onların formalaşdırılması metodları, dövlətin gəlirlərinin və xərclərinin müəyyən edilməsi, büdcə sisteminin, müəssisələrin maliyyəsinin və qiymətli kağızlar bazarının təşkili zamanı istifadə edilən qanunverici norma və normativlər sistemi aid edilir.

Maliyyə mexanizmi – maliyyə siyasətinin ən hərəkətli hissəsidir. Taktiki məsələlərin həlli zamanı maliyyə mexanizmində dəyişikliklər baş verir və buna görə də o, ölkənin iqtisadiyyatında və sosial həyatındakı cari vəziyyətə həssaslıqla reaksiya verir. Eyni maliyyə münasibəti dövlət tərəfindən müxtəlif cür təşkil oluna bilər. Belə ki, büdcənin formalaşması üzrə dövlət və hüquqi şəxslər arasında yaranan münasibətlər vergilərin və ya qeyri-vergi ödənişlərinin yığılması əsasında qurula bilər. Bu zaman vergi sisteminə birbaşa və dolaylı, ümumdövlət və yerli vergilər daxil ola bilər, hər bir verginin isə vergi qanunvericiliyinin inkişafı ilə bağlı dəyişən xüsusi subyekti, vergitutma obyektı, vergi bazası, vergi dərəcəsi və digər elementləri olacaq.

Maliyyə mexanizmi direktiv və tənzimləyici mexanizmə bölünür.

Direktiv maliyyə mexanizmi, bir qayda olaraq, dövlətin bilavasitə iştirak etdiyi maliyyə münasibətləri üçün işlənilib hazırlanır. Onun sahəsinə vergilər, dövlət krediti, büdcə xərcləri, büdcədən maliyyələşdirmə, büdcə quruluşunun və büdcə prosesinin təşkili, maliyyə planlaşdırılması daxil edilir.

Bu halda bütün iştirakçılar üçün mütləq olan maliyyə münasibətlərinin təşkili sistemi dövlət tərəfindən müfəssəl surətdə işlənilib hazırlanır. Bir sıra hallarda direktiv maliyyə mexanizmi dövlətin bilavasitə iştirak etmədiyi maliyyə münasibətlərinin digər növlərinə də şamil oluna bilər. Belə münasibətlər ya bütün maliyyə siyasətinin həyata keçirilməsi üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir (qiymətli kağızlar bazarı), ya bu münasibətlərin tərəflərindən biri – dövlətin agentidir (dövlət müəssisələrinin maliyyəsi).

Tənzimləyici maliyyə mexanizmi dövlətin mənafeələrinə bilavasitə toxunmayan konkret maliyyə segmentində oyunun əsas qaydalarını müəyyən edir. Maliyyə mexanizminin digər növü özəl müəssisələrdə təsərrüfatdaxili

münasibətlərin təşkili üçün səciyyəvidir. Bu halda dövlət vergilər və digər icbari ödənişlər ödənildikdən sonra müəssisədə qalan maliyyə resurslarının ümumi istifadə qaydasını müəyyən edir, müəssisə isə pul fondlarının formalarını, növlərini, onların yaranması qaydasını və istifadə istiqamətlərini müstəqil surətdə işləyib hazırlayır.

Maliyyənin idarə edilməsi dövlətin maliyyə mexanizminin praktiki istifadəsi ilə bağlı məqsədyönlü fəaliyyətini nəzərdə tutur. Bu fəaliyyət xüsusi təşkilati strukturlar tərəfindən həyata keçirilir. İdarəetməyə bir sıra funksional elementlər daxildir: proqnozlaşdırma, planlaşdırma, operativ idarəetmə və nəzarət. Bütün bu elementlər dövlət orqanlarının, hüquqi şəxslərin və vətəndaşların cari fəaliyyətində maliyyə siyasəti tədbirlərinin həyata keçirilməsini təmin edir.

Maliyyə menecmenti maliyyə resurslarının hərəkəti prosesində bazar subyektləri arasında meydana çıxan maliyyə resurslarının hərəkəti kimi maliyyə münasibətlərinin idarəedilməsinə istiqamətlənmiş fəaliyyətidir. Maliyyə menecmenti firmanın maliyyəsi ilə bağlı olan münasibətləri başqa sözlə özünün xüsusi kapitalı və istehsal fəaliyyətinə cəlb olunmuş borc kapitalı (bölüşdürülməyən mənfəət, amortizasiya fondu, bank krediti, qiymətli kağızlar emissiyası) ilə bağlı olan münasibətləri əks etdirir.

Maliyyə menecmenti səhm sahiblərinin gəlirlərinin və ya mülkiyyətçilərin gəlirlərinin artırılması məqsədilə idarə olunan bazar şəraitində firmanın maliyyə vəsaitinin formalaşması və onun optimal strukturunun saxlanması ilə bağlı olan qərarlar məcmusunun qəbul edilməsi ilə əlaqədardır.

Maliyyə menecmenti- firmanın maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin müasir metodlar əsasında idarəetməyə yönəldilmiş bir fəaliyyət növüdür.

Maliyyə menecmenti kapitaldan daha effektiv istifadə edilməsi və maksimum mənfəət alınması məqsədilə maliyyə axınlarının idarə olunmasını təşkil edir. Biznesdə maliyyənin səmərəli idarə olunması müstəsna əhəmiyyət kəsb edir.

Dünyanın tanınmış, peşəkar menecerləri təsdiq edirlər ki, "Biznesdə düzəldilməsi mümkün olmayan yalnız bir səhv var- pulsuz qalmaq. Başqa səhvləri bu və ya digər dərəcədə düzəltmək olar. Ancaq əgər siz pulsuz qalırsınızsa, onda oyundan çıxırsınız".

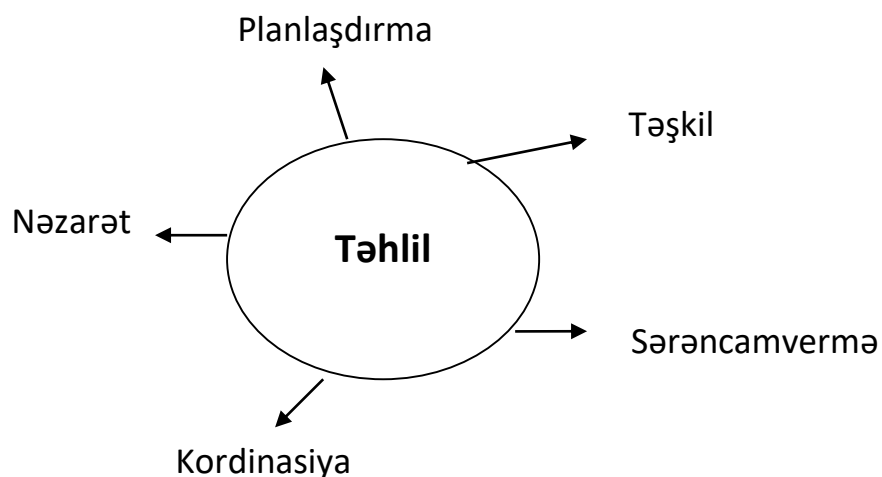
1.2. Maliyyə menecmentinin konseptual əsasları

Maliyyə menecmenti – təşkilatın pul dövriyyəsinin, maliyyə resurslarının formalaşması və istifadəsinin idarə edilməsi prosesidir.

Biznesin idarə edilməsi sahəsində yaranan meylin real durumuna alim və təcrübələrin təbii reaksiyası **maliyyə menecmentinin müstəqil sistemləşdirilmiş** elmi-t. crübi istiqamət kimi forma da inkişafına səbəb yaratmışdır. Belə ki, biznes sahəsinin idarə edilməsində olan meyl maliyyə resursları və maliyyə bazarının əhəmiyyətini daha da artırmış, onun global olmasını, biznesin beynəlmilləşməsi məsələsinin yüksəlməsi və iri transmilli şirkətlərin inkişaf etməsi ilə bağlanır. Qeyd edilən gerçəklik, ilk öncə, xüsusi kapitalın idarə edilməsi üsullarının ümumiləşdirilməsi və inkişafını təsdiqləyən maliyyənin neoklassik nəzəriyyəsinin formalaşmasını səbəbləndirmişdir.

Neoklassik nəzəriyyə kapital bazarının inkişaf qanuna uyğunluqlarını və onların iştirakçılarının etika və prinsipini nəzəricəhətdən əsaslandıran nəzəriyyəyə əsaslanır. Bazar iqtisadiyyatı dövründə qeyd olunan istiqamətin əsas sistem yaradıcı hissəsi olan müəssisələr kapital bazarları ilə birbaşa münasibətdə fəaliyyət göstərirlər. Amma firmaların maliyyə fəaliyyətinin idarə olunması yalnız maliyyə bazarındakı əməliyyatdan asılı deyil. Ona görə ki, maliyyə bazarındakı əməliyyatlar pul axını, investisiyalar, borc istiqraz əməliyyatının idarə olunması üzrə aparılan ayrı-ayrı növ əməliyyatın ancaq cüzi hissəsi hesab edilir. Məhz belə bir şərait maliyyə menecmentinin nəzəri məsələlərinin işlənilməsi məqsədi ilə bazis hesab edilmiş 3 elmin: maliyyənin neoklassik(müasir) nəzəriyyəsinin, mühasibat uçotu və idarəetmənin ümumi nəzəriyyəsinin ümumiləşməsində müstəqil nəzəri və təcrübi istiqamət kimi yaradılmışdır.

Müəssisələr həm çoxlu altsistemlərin məcmusunu təşkil edən (bunlardan 1-i maliyyə menecmenti) mürəkkəb sistemi ifadə edir, həm də daha geniş nizamlı sistemin tərkibhissəsi hesab edilir. Müəssisələr sosial-iqtisadi sistem olaraq mexaniki sistemdən fərqli olaraq bir –çox bənzər və öz-özünə əmələ gələn, çox vaxt formalaşa bilməyən fəaliyyət aspekti olur, hansı ki mənası idarəetmənin ümuminəzəriyyəsi çərçivəsində izah olunur. Fransa sahibkarı olan alim Anri Fayol idarə etmənin funksiyalarını aşağıdakı qaydada izah edir: planlaşdırma, təşkil, sərəncam vermə, koordinasiya və nəzarət. Əgər onun fikrini əsas götürsək, qeyd edə bilərik ki, ümumi funksiyalardan hər biri idarəetmə prosesinin **ayrı-ayrı mərhələləri ilə ifadə edilə bilər. Bu funksiyaların ardıcıl dəyişməsi özündə qapalı idarəetmə tsiklini yarada bilər** (şəkil 1).



Şəkil 1. İdarəetmənin ümumi funksiyalarının qarşılıqlı əlaqəsi

Planlaşdırma dedikdə fəaliyyət planının tərtibi başa düşülür, hansı ki əsasında bəzi lokal məqsədlər durur.

Təşkil funksiyası planın real doldurulması, onların resurs təminatı və icrası deməkdir.

Sərəncamvermə funksiyası planda nəzərdə tutulan fəaliyyətin mühafizəkar yerinə yetirilməsi, yəni plan tapşırıqlarının həyata keçirilməsi, bütün mövcud resursların hərəkətə gətirilməsi deməkdir.

Kordinasiya funksiyası sistemin bütün elementlərinin qarşılıqlı fəaliyyətinin və sinxronluğunun həyata keçirilməsini, zəif cəhətlər baş verən halda zəruri düzəlişlərin aparılmasını nəzərdə tutur.

Nəzarət funksiyası sistemin nə qədər uğurla fəaliyyət göstərməsi, baza məqsədlərinə nail olmasını təmin etməsi haqqında mülahizələr söyləməyə imkan verən sistemin mövcudluğu deməkdir.

Təsərrüfat subyektlərinin idarə edilməsi sistemində təhlil funksiyası son dərəcə mühüm rol oynayır. Bu funksiyanın müxtəlif traktovkası mövcuddur. Məntiqə uyğun olaraq təhlil köməkçi xarakter daşıyır, o idarəetmənin müstəqil ümumi funksiyası sayılmır. Başqa sözlə, planlaşdırma təhlilsiz mümkün deyil, yəni onda xüsusi analitik komponent mütləq iştirak edir, uçot təhlildən ayrılmazdır.

Bazar iqtisadiyyatında situasiya əhəmiyyətli şəkildə dəyişilir. Müstəqil müəssisə yaranır, rəqabət mühitində öz fəaliyyətini sərbəst planlaşdırmaq məcburiyyətində qalır. Müəssisənin idarə edilməsi sistemində plan-analitik funksiyanın rolu əsaslı sürətdə dəyişilir: nəzarət-analitik və izahedici aspektlər özünün müstəsna əhəmiyyətini itirirlər, kommunikativ və proqnoz-səmtləşdirici aspektlər daha vacib əhəmiyyət kəsb edirlər.

Beləliklə, bazar şəraitində idarəetmə sisteminin plan-analitik funksiyası böyük maliyyə yönümü kəsb edir; perspektiv təhlil proqnozuna prioritetlik verir; uçot sistemlə birlikdə kommunikativ funksiyanın daha tam reallaşdırılmasına istiqamətlənir.

Apardığımız tədqiqat nəticəsində məlum olur ki, idarəetmə dedikdə elmlə incəsənətin qovuşması anlamına gəlir. Digər tərzdə desək idarəetmə qərarlarının işlənilib ərsəyə gətirilməsində subyektiv amillər mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Elə bu arqumentə görə də maliyyə menecmenti nəzəri söyləmələrlə onların praktiki həyata keçməsi müstəvisində özünəxas əlaqə rolunu ifadə edir. Maliyyə menecmentinin

bu xarakterik xüsusiyyəti istər maliyyə menecerinin işinin informasiya təminatı, istərsə də bu 2 tərəf iştirakçılarının fəaliyyət obyektinin uyğunlaşma mövqeyindən uçotla sıx tərzdə ünsiyyət formalaşdırır. Həmin istiqamətlər müəssisənin aktivlərində və öhdəliklərində dəyişikliklərə səbəb olan maliyyə axınları və onlarla aparılan əməliyyatlardır.

Əsas məqsədi pul axınını optimallaşdırmaq olan maliyyənin idarə olunması sisteminə 2 səviyyəli model kimi baxmaq məqsədəmüvafiqdir:

- makrosəviyyədə – dövlət və yerli idarəetmə orqanlarını istiqamətində maliyyənin idarə olunması;
- mikrosəviyyədə – müxtəlif mülkiyyət formalı təsərrüfat subyektlərinin maliyyəsinin idarə olunması.

Makrosəviyyədə maliyyənin idarə edilməsi dövlətin maliyyə mexanizminin praktiki istifadəsi ilə bağlı məqsədyönlü fəaliyyətini nəzərdə tutur. Bu fəaliyyət xüsusi təşkilati strukturlar tərəfindən həyata keçirilir. İdarəetməyə bir sıra funksional elementlər daxildir: proqnozlaşdırma, planlaşdırma, operativ idarəetmə və nəzarət. Bütün bu elementlər dövlət orqanlarının, hüquqi şəxslərin və vətəndaşların cari fəaliyyətində maliyyə siyasəti tədbirlərinin həyata keçirilməsini təmin edir.

Ümumiyyətlə, maliyyənin idarə edilməsi- maliyyə resursları və pul dövriyyəsinin idarə edilməsinin forma, üsul və alətləri sistemidir.

Maliyyə planlaşdırması maliyyə ehtiyatlarının yaranması və istifadəsinin ortamüddətli və cari planlarının təşkilini nəzərdə tutur. İctimai maliyyə idarəetməsində maliyyə balansları məcmüsünün, perspektiv maliyyə planlarının büdcə layihələrinin, büdcə təşkilatlarının gəlir və xərclərinin smetasının təşkili həyata keçirilir.

Maliyyə vasitəsi ilə operativ idarəetmə plan sənədlərində nəzərdə tutulan maliyyə ehtiyatlarının formalaşması və tədbirlərin maliyyə təminatı ilə əlaqəli planlı tapşırıqların icrası üçün kompleks işləri görür.

Maliyyə nəzarəti pul vəsaitlərinin düzgün yaranmasının, qanuniliyinin,

onların effektiv və məqsədyönlü istifadəsinin yoxlanmasını nəzərdə tutur.

Maliyyə idarəetməsi maliyyə mexanizmləri ilə fəaliyyət göstərən hökumət tərəfindən aparılan maliyyə-büdcə siyasətilə anlaşılmaz əlaqəyə malikdir.

Bazar münasibətlərinə, dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsinə keçidlə əlaqədar maliyyə mexanizmi dəyişiliyə uğradı.

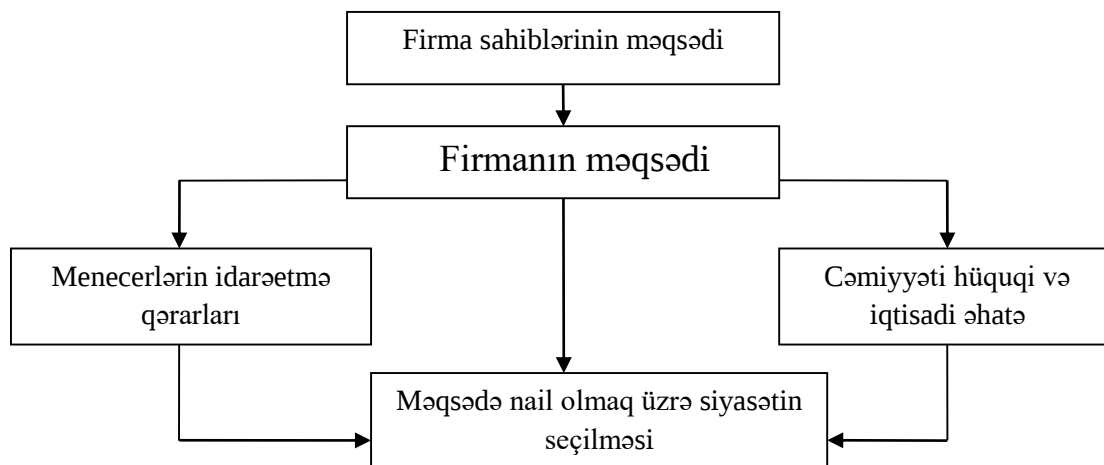
Bu özünü hər şeydən əvvəl xüsusiləşmiş müəssisələrin vergiyə cəlb olunmaları ilə biruzə verdi. Büdcələrarası münasibətlər dəyişildi. Yerli büdcələr (ərazi, yerli) birinci növbədə vəsaitin xərclənmə sferasında böyük sərbəstlik əldə etdilər. Yerli dövlət orqanları büdcə ehtiyatlarının istifadəsi istiqamətlərinin təyininə sərbəst oldular.

Ərazi(subyekt) büdcəsinin formalaşmasında dəyişikliklər aparıldı. Yuxarı büdcələrdə (federal, ərazi) maliyyə yardımı fondları yarandı, bunlardan aşağı büdcələrə vahid üsulla ölçüsü təyin olunan ,vergi potensialı və ərazinin əhalisinin sayını nəzərə alan transfertlər daxil olmağa başladı.

Müəssisənin maliyyə məqsədi kəmi səhmdarların gəlirlərinin maksimum artırılması çıxış edə bilər. İkincidərəcəli maliyyə məqsədləri xalis mənfəət, yaxud cəlb edilən kreditlərin həcmi ola bilər. Qeyri-maliyyə məqsədləri kəmi aşağıdakılar çıxış edə bilər:

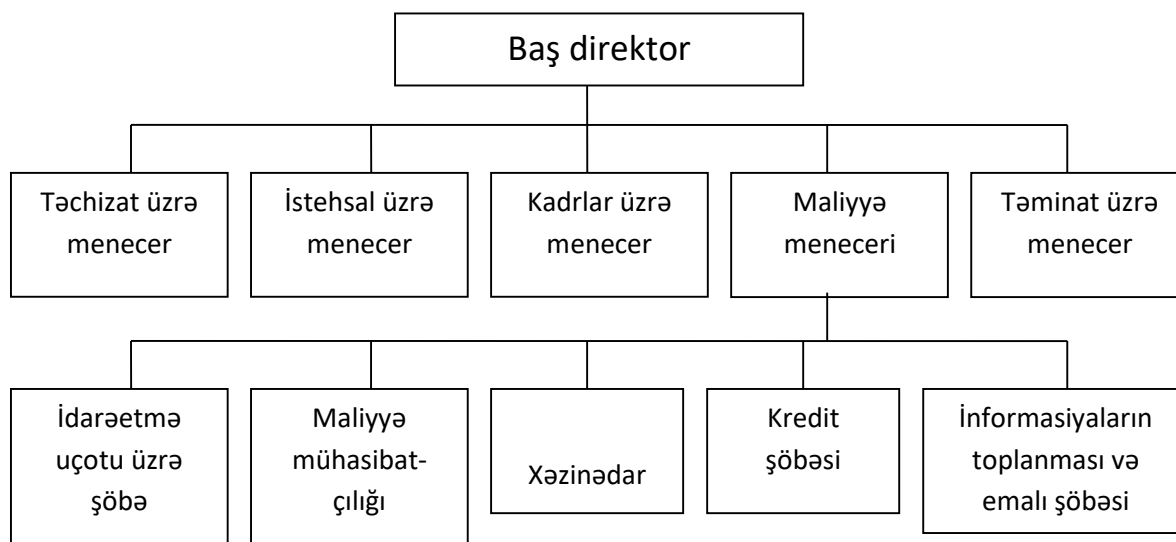
- müəssisənin işçilərinin həyat səviyyəsinin yaxşılaşdırılması;
- əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması və ətraf mühitin vəziyyəti;

Maliyyənin idarə edilməsini maliyyə menecerinin fəaliyyət sferası və vəzifəsi kəmi müəyyənləşdirmək olar. Maliyyə meneceri müəssisənin ümumi strukturunda əhəmiyyətli yer tutur. Müəssisənin idarə edilməsinin təqribi strukturu aşağıdakı şəkildə təqdim edilir.



**Şəkil 2. Şirkətin menecer və səhm sahiblərilə
səhmdar cəmiyyət arasında baş verən tərəfdaşlıq.**

Bu qarşılıqlı fəaliyyətin detalları şirkətlər üzrə fərqlidir. Bütün firmalar üçün bu münasibətlər sosial və iqtisadi mühitdə baş verən dəyişikliklər nəticəsində müəyyən vaxtdan sonra düzəlişlər edilir.



Şəkil 3. Müəssisənin idarə edilməsinin təqribi strukturu

Əgər əvvəllər maliyyə menecerinin rolu sadəcə ən əlverişli şəraitdə şirkətin sahibkarlıq fəaliyyətini maliyyə vəsaitləri ilə təmin etmək kimi başa düşülürdüsə, müasir dövrdə bu rol əhəmiyyətli dərəcədə genişlənməmişdir. Belə ki, müəssisəni pul vəsaitləri ilə səmərəli şəkildə təmin etməklə yanaşı, müəssisə daxilində maliyyə

resurslarından effektiv istifadənin müəyyənləşdirilməsi vəzifəsini də maliyyə menecerləri yerinə yetirirlər. Maliyyə menecerinin əsas vəzifəsi aşağıdakılardan ibarətdir:

- əlverişli şərtlərlə müəssisəni maliyyə resursları ilə təmin etmək;
- alınmış maliyyə resurslarından effektiv istifadəni təşkil etmək.

Maliyyə meneceri müəssisənin büdcə planının tərtibi, müəssisənin kapitallaşmış dəyərinin artırılması, investisiya layihələrinin qiymətləndirilməsi, müəssisənin qiymət siyasətinin müəyyənləşdirilməsi, məhsulun satış bazarının öyrənilməsi üzrə vəzifələri yerinə yetirir.

1.3.Maliyyə menecmentinin planlaşdırılması

Qloballaşan iqtisadiyyat dövründə biznesin idarə edilməsi olduqca çətinləşir. Müasir şəraitdə müəssisələrdə planlaşdırma, yəni firmadaxili planlaşdırma, direktivlik elementlərinə malik deyil. Firmadaxili maliyyə planlaşdırmasının məqsədi uğurlu təsərrüfat fəaliyyəti üçün optimal imkanların təmin edilməsi, bunun üçün zəruri vəsaitlərin əldə edilməsi, müəssisənin rəqabət qabiliyyətliliyinə və gəlirliliyə nail olunması, o cümlədən müəssisənin gəlir və xərclərinin, onun pul vəsaitlərinin hərəkətinin planlaşdırılmasıdır.

Bu məqsədlərdən irəli gələn firmadaxili maliyyə planlaşdırması – bir sıra qarşılıqlı əlaqəli mərhələlərdən (bloklardan) ibarət çoxplanlı işdir:

- maliyyə vəziyyətinin və problemlərin təhlili;
- gələcək maliyyə şəraitlərinin proqnozlaşdırılması;
- maliyyə vəzifələrinin irəli sürülməsi;
- optimal variantın seçilməsi;
- maliyyə planının tərtib edilməsi;

- maliyyə planının təshih edilməsi, əlaqələndirilməsi və konkretləşdirilməsi;

- maliyyə planının yerinə yetirilməsi;
- planın yerinə yetirilməsinin təhlili və yoxlanması

Vəziyyətin və problemlərin təhlili əvvəlki dövr üzrə faktiki məlumatların öyrənilməsindən ibarətdir. Bu, ötən dövr üzrə maliyyə nəticələrini qiymətləndirməyə və problemləri müəyyən etməyə imkan verir. Əsas diqqət satış həcmi, xərclər, əldə edilmiş gəlirin miqdarı və s. kimi göstəricilərə ayrılır.

Gələcək şərtlərin proqnozlaşdırılması müəssisənin fəaliyyətinin həyata keçiriləcəyi xarici və daxili mühitin müəyyən edilməsi üçün zəruridir. Müəssisənin istehsalat fəaliyyətinin perspektiv hesablamalar, eləcə də bazarın, tələbatın və digər amillərin öyrənilməsinin marketinq proqnozları əsasında gələcək mümkün maliyyə nəticələri proqnozlaşdırılır.

Maliyyə vəzifələrinin qoyulması planlaşdırılan müddətə gəlirlərin, mənfəətin, xərclərin son miqdarlarının parametrlərinin və vəsaitlərdən istifadənin əsas istiqamətlərinin müəyyən edilməsindən ibarətdir.

Optimal variantın seçilməsi – meyllərin və cari maliyyə vəziyyətinin təhlilinin əsasında müəssisənin qarşılaşa biləcəyi vəziyyətlərin bir neçə variantının, və müəssisənin maliyyəsinin inkişafının optimal variantları nəzərdən keçirilir.

Maliyyə planının tərtib edilməsi – müəssisənin maliyyə planı, onun gəlirləri və xərclərinin balansı şəklində tərtib edilir.

Maliyyə planının təshih edilməsi, əlaqələndirilməsi və konkretləşdirilməsi – maliyyə planının göstəricilərinin istehsalat, kommersiya, investisiya, inşaat və digər planlar və proqramlarla onların konkret yerinə yetirilməsi müddətinin müəyyən edilməsi ilə əlaqələndirilməsidir.

Maliyyə planının əlaqələndirilmiş göstəriciləri müəssisənin müvafiq bölmələrinə və konkret icraçılara çatdırılır.

Maliyyə planının yerinə yetirilməsi – müəssisənin cari istehsalat, kommersiya və maliyyə fəaliyyətinin müəssisəni son maliyyə nəticələrinə təsir edən prosesidir.

Təhlil və yoxlama – müəssisənin fəaliyyətinin faktiki son maliyyə nəticələrinin müəyyən edilməsindən, plan göstəriciləri ilə müqayisəsindən, plan göstəricilərindən kənara çıxmaların səbəbləri və nəticələrinin aşkar edilməsindən, mənfi təzahürlərin aradan qaldırılması üzrə tədbirlərin hazırlanmasından ibarətdir.

Maliyyə planının göstəricilərinin hesablanması üçün müxtəlif metod və üsullardan istifadə olunur: hesablama-analitik, balans, normativ, plan həllərinin optimallaşdırılması metodu, iqtisadi-riyazi modelləşdirmə.

Bazar iqtisadiyyatında maliyyə göstəricilərinin planlaşdırılması ən çox istifadə edilən metodlarından biri – hesablama-analitik metoddur. Maliyyə göstəriciləri keçən dövr üçün əldə edilmiş göstəricilərinin miqdarının, plan müddətində onların inkişaf indekslərinin və bu inkişafın ekspert qiymətləndirmələrinin təhlili əsasında hesablanır. Maliyyə göstəricilərinin istehsalat, kommersiya və digər göstəricilərlə əlaqəsi öyrənilir. Hesablama-analitik metod əsasən müəssisənin mədaxilinin, gəlirlərin, mənfəətinin, istehlak və yığım fondlarının həcmnin plan göstəricilərinin hesablanması istifadə olunur.

Balans metodu əldə edilmiş maliyyə vəsaitlərinin bölüşdürülməsinin planlaşdırılmasında tətbiq edilir. Bu metodun mahiyyəti əldə olan vəsaitlərin və onlardan istifadəyə olan tələbatın balansının qurulmasından ibarətdir. Bu zaman balans aşağıdakı şəkildə olur:

$$Q_a + D = X + Q_s$$

Burada Q_s - ilin əvvəlinə vəsaitlərin qalıqları;

D- planlaşdırılan müddətdə vəsaitlərin daxil olmaları;

X - planlaşdırılan müddətdə xərclər;

Q_a -plan dövrünün axırına .

Normativ metod müəyyən edilmiş norma və normativlər mövcud olduqda tətbiq edilir, məsələn, büdcədən kənar dövlət fondlarına amortizasiya ayırmalarının,

vergi dərəcələrinin və ödəmə tariflərinin normaları, dövriyyə vəsaitlərinə tələbat normativləri və s.

Maliyyə planlaşdırması zamanı istifadə olunan normativlər: 1) federal, regional və yerli səviyyədə olan hökumət və idarəetmə orqanları (büdcədən kənar fondlara amortizasiya ayırmalarının, vergilərin və ödəmələrin dərəcələri); 2) idarələr (rentabelliğin son səviyyələrinin, ehtiyat fondlarına son ayırmaların normaları və s.); 3) müəssisələr (dövriyyə vəsaitlərinə, kreditor borcuna, ehtiyat və xammala ehtiyacın, təmir fonduna ayırmaların istehlak normaları və s.) tərəfindən müəyyən edilir.

Plan qərarlarının optimallaşdırması metodu – plan göstəricilərinin bir sıra variantlarının işlənilib hazırlanması və onların arasından optimal variantın seçilməsindən ibarətdir. Sonradan maliyyə planına daxil etmək üçün göstərici variantlarının seçim meyarları qismində azaldılmış xərclərin minimumu azaldılmış mənfəətin maksimumu, cari xərclərin minimumu, qoyulmuş kapitalın hər bir rubluna görə mənfəətin maksimumu, kapital dövriyyəsinə minimum vaxt, qoyulmuş kapitalın rubluna maksimal gəlir və s. istifadə oluna bilər.

İqtisadi-riyazi modelləşdirmə maliyyə göstəricilərinin ən azı beş il müddətinə proqnozlaşdırılması zamanı istifadə olunur. İqtisadi-riyazi modellər onlara təsir edən göstəricilər və amillər arasındakı qarşılıqlı əlaqənin kəmiyyət ifadəsini tapmağa imkan verir. Bu cür modellər funksional və korellyasiya əlaqəsinə əsaslanır. İqtisadi-riyazi modellərin tətbiq edilməsi göstəricilərin bir neçə variantını tezliklə hesablamağa və onlar arasında ən optimalını seçməyə imkan verir.

Maliyyə planlaşdırmasının obyektləri aşağıdakılardır:

- məhsulun, xidmətlərin satışından mədaxil və mənfəət;
- amortizasiya ayırmaları;
- dövriyyə aktivlərinin həcmi və onların artımı;
- əsaslı tikintidə resurslar;
- büdcəyə ödəmələr;

- büdcədənənar fondlara ödəmələr.

Müəssisənin maliyyə planı. Müəssisənin maliyyə planının tərtib edilməsi zamanı aşağıdakı vəzifələr həll edilməlidir:

- plan dövrü üçün müəssisənin əsas maliyyə göstəricilərinin müəyyən edilməsi;
- maliyyə göstəricilərinin istehsalat və kommersiya göstəriciləri ilə əlaqələndirilməsi;
- müəssisənin gəlir və mənfəətinin artırılması ehtiyatlarının aşkar edilməsi;
- maliyyə resurslarından istifadənin səmərəliliyinin artırılması yollarının müəyyən edilməsi.

Müəssisənin maliyyə planları perspektiv, cari və operativ ola bilər.

Perspektiv maliyyə planı uzun müddətə tərtib edilir. Bu maliyyə planında perspektivdə əsas maliyyə göstəricilərinin qiymətləndirməsi verilir. Cari maliyyə planı rüblərə ayrılmaqla bir il üçün tərtib edilir. Bu plan müəssisələrin fəaliyyətinin istehsalat və maliyyə göstəricilərinin uyğunluğunu təmin edir. Operativ maliyyə planlarına on günlüklərə bölünməklə aylıq tədiyə, vergi və kassa planının tərtib edilməsi daxildir.

Müəssisədə tərtib edilən plan sənədlərindən biri biznes-plandır. Biznes-planın tərtib edilməsi iki əsas məqsəd daşıyır: firmadaxili planlaşdırma və pul vəsaitlərinin xarici mənbədən alınmasının əsaslandırılması, yəni, konkret layihə üzrə bank borcu, büdcə ayırmaları, layihənin həyata keçirilməsində digər müəssisələrin pay iştirakı şəklində pulun əldə edilməsi.

Biznes planın işlənilib hazırlanmasında müəssisənin bütün struktur bölmələri, eləcə də müəssisənin maliyyə meneceri və onun idarə etdiyi bölmələr iştirak edir. Bu plan cari və orta müddətli planlaşdırma sənədidir. Planlaşdırılan ilin ilk sənədinin göstəriciləri aylıq bölgü ilə, sonrakı illər üçün isə - rüblük bölgü ilə hesablanır.

Bu sənəddə müəssisənin istehsalat, kommersiya fəaliyyətinin bütün tərəfləri, onun maliyyə nəticələri əks etdirilir. Bununla biznes planın strukturu müəyyən edilir. Biznes-plan üç bölmədən ibarətdir: I Xülasə (nəticələr); Əsas hissə; III. Maliyyələşdirmə strategiyası.

“Xülasə” bölməsində layihənin əsas məqsədləri, həyata keçirilməsi üçün tələb olunan maliyyə resurslarının miqdarı, çəkilən xərclərin geri alınma müddəti qısa formada əks etdirilir.

“Əsas hissə” bölməsinə aşağıdakı yarım bölmələr daxildir: fəaliyyət növünün təsviri; məhsulun xidmətlərin təsviri; sahənin təsviri; bazar; marketinq; istehsalat planı; təşkilati plan; hüquqi plan; risklərin təhlili; maliyyə planı.

Biznes-planın maliyyə bölməsinin son hissəsində aşağıdakı məlumatlar qeyd edilməklə ilə biznes-planda həyata keçirilməsi nəzərdə tutulan layihənin maliyyə təminatı strategiyası təsvir edilir:

- 1) tədbirin həyata keçirilməsi üçün lazım olan pul vəsaitlərinin miqdarı;
- 2) bu vəsaitlərin əldə edilmə mənbələri (kreditlər, səhmdarların pay haqları, öz vəsaitləri və sair);
- 3) investorların qoyduğu vəsaitlərin geri alınma müddəti.

Biznes planın Maliyyə planının və “Maliyyələşdirmənin strategiyası” bölməsinin əsas tərtibatçısı müəssisənin maliyyə meneceridir.

Maliyyə planı - biznes planın ən vacib hissəsidir: biznes planın bütün bölmələri dəyər baxımından bu fəsildə ümumiləşdirilir və təqdim edilir. Bu plan sahibkarlar və investorlar (kreditorlar, səhmdarlar) üçün zəruridir. Sahibkarlar, istehsal təmin edilməsi üçün lazım olan maliyyə resurslarının mənbələrini və miqdarını, vəsaitlərdən istifadə istiqamətlərini, nağd pulun miqdarını, öz fəaliyyətlərinin aralıq və son nəticələrini bilməlidirlər. İnvestorların vəsaitlərinin iqtisadi baxımdan nə qədər səmərəli istifadə ediləcəyi, onların səmərəsinin, nəqədər olacağı mənfəətin miqdarı, dividendləri, geri alınma və qaytarılma müddətləri haqqında təsəvvürü olmalıdır.

Biznes-planın maliyyə planına aşağıdakı tərtib edilən sənədlər daxildir:

- 1) malların (xidmətlərin) satışının həcmnin proqnoz haqq-hesabı;
- 2) gəlir və xərclər planı;
- 3) pul daxilolmaları və ödənişlər planı;
- 4) aktiv və passivlərin balansı;
- 5) vəsaitlərin mənbələri və istifadə edilməsiüüzrə planı;
- 6) özünüödəməyə nail olma nöqtəsinin zərərsizliyin hesablanması

1. Satış həcmnin proqnoz hesablamaları. Bu bölmə biznes-planın tərkibində olan marketinq planının göstəricilərinin əsasında işlənib hazırlanır. Həmçinin statistik məlumatlar, bazarın xüsusi tədqiqatlarının materialları, alıcıların, ticarət işçilərinin sorğuları, ekspertlərin rəyləri və s. istifadə olunur.

Sosioloji materialların representativliyi, statistik məlumatların doğruluğu, onların əsasında məhsulların (xidmətlərin) təxmin edilən satış həcmələrinə dair həyata keçirilmiş hesablamaların dəqiqliyi maliyyə göstəricilərinin düzgün hesablamalarının alınması üçün əsas təşkil edir.

2. Gəlirlər və xərclər planına aşağıdakı göstəricilər daxildir:

- 1) malların (xidmətlərin) satışından əldə edilən gəlirlər;
- 2) satılmış məhsulun maya dəyəri;
- 3) satından əldə edilmiş mənfəət (səh. 1 – səh. 2);
- 4) ümumtəsərrüfat xərcləri (ticarət xərcləri, nümayəndəlik xərcləri, reklam, otaqların icarəsi, inzibati-idarəetmə heyətinin əmək haqqı, kommunal xərcləri, sığorta və s.);
- 5) verginin ödənilməsindən mənfəət (səh. 3 – səh. 4);
- 6) vergilər;
- 7) verginin ödənilməsindən əvvəlki sonrakı mənfəət (səh. 5 - səh. 6).

Bu sənədin tərtib edilməsi müəssisənin fəaliyyətində məhsulun buraxılışının gəlirliliyi, onun rentabelliği, istehsalat və qeyri-istehsalat xərclərinin səviyyəsi, müəssisənin büdcə sistemi ilə qarşılıqlı əlaqəsi, təxmin edilən xalis mənbəətin həcmi və s. kimi çox önəmli məqamları aşkar etməyə imkan verir.

3. Pul daxilolmalarının və ödənişlərin planı (Pul vəsaitlərinin hərəkət planı). Bu planın əsas məqsədi – müəssisənin (təşkilatın) normal işləməsi üçün pul vəsaitlərinə tələbatın qiymətləndirilməsindən, həmçinin pul daxilolmalarının və ödənişlərin sinxronluğunun, müəssisənin likvidliyinin, yəni, onun hesabında maliyyə öhdəliklərinin ödənilməsi üçün lazım olan pulun mövcud olmasının yoxlanılmasından ibarətdir.

Bu məqsəddən irəli gələn planın strukturu aşağıdakı kimidir:

- 1) nağd pull (ayın əvvəlinə);
- 2) pulun daxil olması (satından mədaxil, kreditlə satış zamanı təqdim edilmiş hesablar üzrə daxilolmalar, alınmış ssudalar və digər daxilolmalar);
- 3) nağd daxilolmaların yekunu;
- 4) mövcud nağd vəsaitlərin ümumi məbləği (sət. 1 + sət. 3);
- 5) pul ödəmələri (mallara (xidmətlərə) görə ödənişlər, əmək haqqı, reklama görə ödəniş, icarə haqqı, sığorta ödənişləri, kredit üzrə ödəmələr, kredit faizləri, vergi ödənişləri və s.);
- 6) ayın sonunda nağd pulun artımı (+), kəsiri (-) (sət. 4 – sət. 6).

Təcrübə göstərir ki, təcrübəli sahibkarlar öz biznes-planın tərtib edərkən hadisələrin inkişafının bir neçə mümkün variantını hazırlayırlar və öz planlarının müvafiq variant hesablamalarını aparırlar. Bu, sahibkarlara birincisi, müəssisənin fəaliyyətinə təsir edən mümkün amilləri nəzərə almağa, ikincisi, bu amillərin mənfi təsirlərinin aradan qaldırılması yollarını nəzərə almağa imkan yaradır. Hesablamaların variantlılığını və onların əsaslandırılmasını vəsaitləri təqdim etməzdən əvvəl layihələrin nəzərdən keçirilməsi zamanı investorlar da tələb edir

4. Aktivlərin və passivlərin balansı. Gəlirlər və xərclər planının və onların göstəricilərinin əsasında pul daxilolmalarının və ödənişlərinin daxil olması planının tərtib edilməsindən sonra, müəssisənin aktivlərinin və passivlərinin balansının tərtib edilməsinə başlamaq olar. Bu plan ildə bir dəfə tərtib edilir. Aktivlər və passivlərin hesablarının fərqi firmanın öz kapitalının həcmi müəyyən etməyə imkan yaradır. Balans aşağıdakı sxem üzrə qurulur.

Aktivlər:

- 1) cari aktivlər (nağd pul, alınacaq hesablar, hazır məhsulun, xammalın, materialların ehtiyatları, qiymətli kağızlar və s.);
- 2) sabit aktivlər (avadanlıqları, amortizasiya və s.)
- 3) Müəssisənin passivləri və xüsusi kapitalı:
- 4) uzunmüddətli öhdəliklər;
- 5) qısa-müddətli öhdəliklər (ödəniləcək hesablar, uzunmüddətli borclar üzrə cari öhdəliklər);
- 6) cəmi passivlərin yekunu;
- 7) müəssisənin xüsusi kapitalı (aktivlər – passivlər);
- 8) müəssisənin passivləri və xüsusi kapitalın yekunu.

5. Vəsaitlərin mənbələri və istifadəsi üzrə plan vəsaitlərin alınma mənbələrini və onlardan istifadə edilməsini, müəyyən müddət ərzində müəssisənin aktivlərinin dəyişməsinə göstərməlidir. Plan müəssisənin vəsait mənbələri və dövriyyə kapitalı arasında qarşılıqlı əlaqəni müəyyən etməyə imkan verir. Sahibkarlar, səhmdarlar və investorlar müəssisənin maliyyə vəziyyətini daha dəqiq müəyyən edə, qəbul edilmiş maliyyə siyasətinin səmərəliliyini və təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrini qiymətləndirə bilərlər.

Vəsaitlərin mənbələri və onlardan istifadə üzrə plana aşağıdakı göstəricilər daxildir:

- 1) bütün mənbələrin vəsaitləri, o cümlədən ssudalar (uzunmüddətli, qısamüddətli), xalis mənfəət, amortizasiya, digər daxili (öz) vəsaitləri;
- 2) vəsaitlərdən istifadə, eləcə də avadanlığın, qurğuların satın alınması, xammal, material ehtiyatlarının artması, ssudaların qaytarılması, qiymətli kağızların alınması, dividendlərin ödənilməsi və s.;
- 3) dövriyyə kapitalının artması.

6. Özünüödəməyə nail olma (zərərsizlik) nöqtəsinin hesablanması. Yeni müəssisənin yaradılmasını və ya yeni malların (xidmətlərin) buraxılışını planlaşdıraraq, bilmək lazımdır ki, layihəyə qoyulmuş vəsaitlərdən nə zaman və

hansı şərtlər əsasında gəlir əldə edilməyə başlanacaq. Başqa sözlə özünüödəmə nöqtəsini müəyyən etmək lazımdır. Özünüödəmə (zərərsizlik) nöqtəsi – müəssisənin fəaliyyətində gəlirlərlə xərclər arasındakı fərqi sifə bərabər olduğu vəziyyətdir. Bu zaman satışın cəmi həcmi müəssisənin daimi və dəyişən xərclərinin məbləği ilə üst-üstə düşür və istehsalın zərərsizliyi baş verir. Özünüödəmə nöqtəsi aşağıdakı düsturla hesablanır:

$$M = \frac{X_{daimi}}{Q - X_d}$$

Burada M – istehsal edilmiş malların (xidmətlərin) istehsalın zərərsizliyi əldə edildikdə olan miqdarıdır;

X_{daimi} – malların (xidmətlərin) istehsalı üçün zəruri olan daimi xərclərin məbləği;

Q – malların (xidmətlərin) vahidinə görə qiymət;

X_d – məhsulun vahidinin istehsalı, xidmət vahidinin göstərilməsi üçün dəyişən xərclərin məbləğidir.

Məhsulun zərərsizliyini təmin edən istehsal həcmi biznes planın bölmələrində proqnozlaşdırılan məlumatlar əsasında hesablanır. Bir deyil, bir neçə növ məhsulun (xidmətin) istehsalı nəzərdə tutulursa, zərərsizliyi təmin edən istehsalın (I) məcnu həcmi aşağıdakı düsturla hesablamaq olar:

$$I = \frac{X_{daimi}}{(Q_1 - X_{d1}) M_1 + \dots (Q_m - X_{dm}) M_m}$$

Burada Q_m – hər növ məhsul vahidinin qiyməti;

X_{dm} – hər növ məhsul vahidinin dəyişən xərcləri;

M_m – hər növ məhsul növünün satışından əldə edilən mədaxilin müəssisənin istehsal etdiyi bütün məhsulun satışından əldə etdiyi ümumi mədaxilində payı (vahidin payı ilə) .

FƏSİL 2. MALİYYƏ STRATEGİYASININ İŞLƏNİLMƏSİ VƏ REALLAŞDIRILMASININ İDARƏ OLUNMASI.

2.1. Müəssisənin maliyyə strategiyasının işlənilib hazırlanması prinsipləri və metodları.

“Strategiya” anlayışı keçən əsrin 50-ci illərində tələbin artması ilə əlaqədar iqtisadi artım tempinin aşağı düşdüyü və gözlənilmədən xarici iqtisadi mühitin dəyişilməsinə şirkətlərin operativ reaksiya verilməsinə böyük ehtiyac duyulduğu bir şəraitdə iqtisad elminin leksikonuna daxil edilmişdir. İqtisadi ədəbiyyatda “strategiya” anlayışı barədə yekdil fikir yoxdur, onun mahiyyətini və məzmununu müəyyənləşdirən müxtəlif meyarlar mövcuddur.

Strategiya müəssisənin elə fəaliyyət növüdür ki, başlıca məqsədi bazarda müəssisənin uzun müddət qalması üçün yaratmaqdan ibarətdir.

V.Dufala yazır ki, təşkilatın strategiyası onun uğurla fəaliyyət göstərməsi üçün rəhbərin hazırladığı müəyyən hərəkət proqramçı şəklində təqdim olunur. Mahiyyətə strategiya işin yerinə yetirilməsinin idarəedici oyun planıdır. İdarəedici müəssisənin işinin yerinə yetirilməsinə aid sərəncam və əmrlər verərkən strategiyaya əsaslanır.

Strateji menecment sahəsində məşhur amerika mütəxəssisi İ.Ansofor strategiyayı qərar qəbul etmək üçün qaydalar dəsti kim şərh etmiş və onları dörd qrupa ayırmışdır: firmanın fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsində istifadə edilən qaydalar; xarici mühiti tənzimləyən və istiqamətləndirən qaydalar; firmanın daxilində münasibətləri müəyyənləşdirən qaydalar; firmanın gündəlik fəaliyyətinin həyata keçirilməsində istifadə edilən qaydalar.

Strategiyanın formalaşması problemini kompleks şəkildə tədqiq edən V.A. Qalanovadır. Onun fikrincə, əslində strategiya dedikdə “... funksional xarakteristikaları dəyişmək məqsədilə planlaşdırılan sistemin elementləri üzərində və ya xarici fəaliyyət şəraitini dəyişmək məqsədilə onun xarici mühit elementləri üzərində həyata keçirilən hərəkətlərin məcmusu ...” başa düşülür.

Rəqabət strategiyasının hazırlanmasında amerika iqtisadçısı M.Porterin rolu təkzibedilməzdir, yəni onun firmanın strategiya matrisası, firmanın qlobal strategiya parametrləri bütün dünyada məşhurdur.

Ümumiyyətlə strategiya dedikdə, firmanın resurslarının uzlaşdırılması və bölüşdürülməsi yolu ilə qarşıya qoyulan məqsədlərə nail olmaq üçün zəruri yanaşma və hərəkətlərin ümumiləşdirilmiş modeli başa düşülür.

Strateji idarəetmənin paradiqmasında həmçinin müəssisənin inkişaf strategiyası növlərinin onların səviyyələrinə görə differensiasiyası mühüm rol oynayır. Bu idarəetmə sisteminə strategiyanın üç əsas növü – korporativ strategiya, funksional strategiya və ayrı-ayrı təsərrüfat vahidinin (biznes-vahidinin) strategiyası ayrılır.

Korporativ strategiya bütövlükdə müəssisənin inkişaf perspektivlərini müəyyənləşdirir. O, müəssisənin missiyasının yerinə yetirilməsinə yönəldilir və müəssisənin fəaliyyətinin başlıca məqsədinin – mülkiyyətçilərin həyat səviyyəsinin maksimum yaxşılaşdırılmasını kompleks şəkildə təmin edir.

Müəssisənin funksional strategiyası onun funksional bölmələri çərçivəsində fəaliyyətinin əsas növləri üzrə formalaşır və korporativ strategiyanın detallandırılmasına yönəldilir. Bu strategiyanın siyahısına marketinq, istehsal, maliyyə, heyət və innovasiya daxildir.

Müəssisənin təsərrüfat vahidinin strategiyası (biznes-strategiyası) adətən iki əsas məqsədin – biznes növünün rəqabət üstünlüyünün təmin edilməsi və onun mənfəətinin artırılması məqsədlərinin həllinə yönəldilir.

Müəssisənin maliyyə strategiyası onun funksional strategiyasının növlərindən biridir. Müəssisənin funksional strategiyası sistemində maliyyə strategiyası aparıcı yerlərdən birini tutur. Müəssisənin maliyyə strategiyası maliyyə fəaliyyətinin və maliyyə münasibətlərinin inkişafının bütün istiqamətlərini əhatə edir. Bu, hər şeydən əvvəl, maliyyə menecmentinin məzmunundan irəli gəlir.

Maliyyə strategiyası uzunmüddətli maliyyə məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi və onlara nail olmağın ən səmərəli yollarının seçilməsi, xarici mühit amilləri

dəyişərkən maliyyə resurslarından istifadə istiqamətlərində adekvat düzəlişlər aparmaqla maliyyə fəaliyyətinin və maliyyə münasibətlərinin inkişafının əsas istiqamətlərini təmin edən müəssisənin funksional strategiyasının mühüm növlərindən birini ifadə edir.

Müəssisənin maliyyə strategiyasının hazırlanması prosesində strateji maliyyə qərarlarının hazırlanması və qəbulu prinsiplərindən istifadə olunur. Həmin prinsiplərə aiddir:

1. Müəssisəyə özünü təşkil etməyi bacaran açıq sosial-iqtisadi sistem kimi baxılması;
2. Müəssisənin əməliyyat fəaliyyətinin baza strategiyasının nəzərə alınması;
3. Maliyyə fəaliyyətinin strateji menecmentinin sahibkarlıq stilinə üstün hədəflənməsi;
4. Strateji maliyyə inkişafının dominant sferalarının ayrılması;
5. Maliyyə strategiyasının çevikliyinin təmin edilməsi;
6. Strateji maliyyə seçiminin alternativliyinin təmin edilməsi;
7. Maliyyə fəaliyyətində yeni texnologiyaların tətəbiq edilməsi;
8. Strateji maliyyə qərarlarının qəbulu prosesində maliyyə riskinin səviyyəsinin nəzərə alınması;
9. Maliyyə strategiyasının reallaşdırılması prosesində maliyyə menecerlərinin peşəkar aparatına əsaslanması;
10. Müəssisənin maliyyə strategiyasının maliyyə fəaliyyətinin təşkilati strukturuna və təşkilati mədəniyyətə uyğunluğunun təmin edilməsi.

Maliyyə strategiyasının işlənilib hazırlanması prosesi müəssisənin maliyyəsinin perspektiv inkişaf proqramının hazırlanması, qiymətləndirilməsi və reallaşdırılmasını təmin edən məqsədyönlü idarəetmə qərarlarının formalaşmasını nəzərdə tutur. Bu proses aşağıdakı mərhələlər üzrə həyata keçirilir:

- Maliyyə strategiyasının formalaşması müddətinin müəyyənləşdirilməsi;
- Xarici maliyyə mühiti amillərinin tədqiqi;

- Müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin güclü və zəif tərəflərinin qiymətləndirilməsi;
- Müəssisənin strateji maliyyə mövqeyinin kompleks qiymətləndirilməsi;
- Müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin strateji məqsədlərinin formalaşdırılması;
- Maliyyə fəaliyyətinin məqsədli strateji normativlərinin hazırlanması;
- Əsas strateji maliyyə qərarlarının qəbul edilməsi;
- Maliyyə strategiyasının qiymətləndirilməsi;
- Maliyyə strategiyasının reallaşdırılmasının təmin edilməsi;
- Maliyyə strategiyasının reallaşdırılmasına nəzarətin təşkili.

Müəssisənin maliyyə strategiyasını hazırlayarkən strateji maliyyə təhlilinin nəticələrindən istifadə olunmalıdır. Strateji maliyyə təhlili vasitəsilə perspektivdə müəssisənin inkişaf xüsusiyyətlərini və istiqamətlərini aşkara çıxarmaq məqsədilə maliyyə fəaliyyətinin nəticələrinə xarici və daxili mühit amillərinin təsiri öyrənilir. Strateji maliyyə təhlilinin son məhsulu müəssisənin strateji maliyyə mövqeyinin modeli hesab edilir, hansıki maliyyə fəaliyyətinin dominant sferalarının hər birində maliyyənin inkişaf zəminləri və imkanlarını kompleks xarakterizə edir.

Strateji maliyyə təhlilinin mühüm zəminlərində biri onun əsas obyektlərinin müəyyənləşdirilməsidir. Strateji maliyyə təhlilinin əsas obyektləri müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin dominant sferalarıdır (istiqamətləridir). Strateji maliyyə təhlilinin istiqamətləri və obyektlərinin məzmununu nəzərə almaqla öyrəndiyi predmet müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi maliyyə mühitidir. Maliyyə mühiti dedikdə müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin təşkili formalarına və nəticələrinə təsir edən amillər və şərtlər sistemi başa düşülür.

Strateji maliyyə təhlilinin informasiya təminatı sistemini formalaşdırarkən müəssisənin sahə xüsusiyyətləri və təşkilati-hüquqi formaları, maliyyə fəaliyyətinin diversifikasiya dərəcəsi və bir sıra başqa şərtlər mütləq nəzərə alınmalıdır. Xarici informasiya mənbələrindən alınan göstəricilər dörd qrupa ayrılır: ölkənin iqtisadi inkişafını xarakterizə edən göstəricilər; maliyyə bazarının

konyukturunu xarakterizə edən göstəricilər; kontragentlərin və rəqiblərin fəaliyyətini xarakterizə edən göstəricilər; normativ-tənzimləyici göstəricilər. Daxili informasiya mənbələrindən alınan göstəricilərə aiddir: müəssisənin maliyyə hesabatının göstəriciləri; müəssisənin idarəetmə uçotu göstəriciləri; müəssisənin maliyyəsinin inkişafının normativ-plan göstəriciləri.

Xarici maliyyə mühit amillərinin təhlili strateji təhlil metodikasına – SWOT-təhlilə əsaslanır. SWOT-təhlil müəssisədə strateji maliyyə təhlilinin həyata keçirilməsinin əsas metodlarından biridir. Xarici maliyyə mühit amillərinin təhlili prosesində müəssisənin maliyyəsinin inkişafı üçün əlverişli imkanlar və təhlükələr aşkara çıxarılır. Əlverişli imkanlar strateji inkişaf prosesində müəssisənin bazar dəyərini artırır, təhlükələr isə bu artıma müəyyən maneələr yaradır.

Xarici mühit amilləri müəssisənin maliyyə fəaliyyətinə dolayısı və bilavasitə təsir edirlər. Dolayısı təsir edən xarici mühit amillərinə siyasi-hüquqi mühit, iqtisadi mühit, sosial-mədəni mühit və texnoloji mühit aiddir.

Nəzərə almaq lazımdır ki, dolayısı təsir edən xarici maliyyə mühit amillərinin bir hissəsi inkişafın yüksək qeyri-müəyyənlik səviyyəsi ilə səciyyələnir. SWOT-təhlil və PEST-təhlil senari, yaxud ekspert strateji maliyyə təhlili metodları ilə qiymətləndirməklə tamamlana bilər.

Bilavasitə təsir edən xarici mühit amillərinin təhlili də SWOT-təhlilə əsaslanır. Bu növ mühit amilləri üzrə strateji maliyyə təhlilinin həyata keçirilməsi şərtləri bir tərəfdən müəssisə ilə maliyyə münasibətləri subyektlərinin qruplaşdırılması, digər tərəfdən isə perspektivdə münasibətlərin effektivliyinə təsir edən əsas amillərin ayrılması hesab edilir. Aparılan tədqiqatlar göstərir ki, bilavasitə təsir edən xarici maliyyə mühit amillərinin strateji təhlili prosesində müəssisə ilə maliyyə münasibətləri subyektlərini altı əsas qrupa ayırmaq məqsədəuyğundur:

- xammal, material və yarımfabrikatlar göndərənlər;
- hazır məhsul alıcıları;
- maliyyə kreditlərinin müxtəlif formalarını təqdim edən kreditorlar;

- investorlar;
- sığortaçılar;
- maliyyə vasitəçiləri.

Nəzərə alsaq ki, maliyyə mühitinin bu amilləri əsasən iqtisadi xarakter daşıyır, onların PEST sistemi üzrə qruplaşdırılması həyata keçirilmir.

Daxili maliyyə mühit amillərinin təhlili təkcə müəssisənin maliyyə potensialının həcmi deyil, həm də onun effektiv istifadəsini xarakterizə edir. Maliyyə strategiyasının hazırlanması prosesində daxili maliyyə mühiti amillərinin tədqiqi ənənəvi olaraq müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin güclü və zəif tərəflərinin aşkara çıxarılmasına yönəldilən SWOT-təhlilə əsaslanır. Hər bir müəssisə daxili maliyyə mühit amillərinin tədqiqi sistemini özünün maliyyə fəaliyyətinin spesifik xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla sərbəst formalaşdırır. Müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin ayrı-ayrı aspektlərini xarakterizə edən amillərə kompleks şəkildə baxılır.

Müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin strateji idarə eilməsi məqsədli xarakter daşıyır, yəni müəyyən məqsədlərin qoyulmasını və onlara nail olunmasının konkret yollarını nəzərdə tutur. Dəqiq müəyyən edilmiş strateji məqsəd uzunmüddətli perspektivdə maliyyə fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsinin, onun kordinasiyası və nəzarətinin güclü vasitəsinə, həmçinin müəssisənin maliyyə inkişafının bütün əsas istiqamətləri üzrə idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün bazaya çevrilir.

Maliyyə fəaliyyətinin strateji məqsədlərinin formalaşması obyektiv-subyektiv prosesləri ifadə edir. Bu prosesin obyektiv cəhəti ondan ibarətdir ki, formalaşan strateji məqsədlər strateji maliyyə mövqeyində etiva olunan xarici və daxili maliyyə mühiti tərəfindən müəssisənin maliyyə fəaliyyətinə qarşı irəli sürülən obyektiv tələbləri əks etdirir. Bu prosesin subyektiv cəhəti ondan ibarətdir ki, strateji məqsədlər mülkiyyətçilərin və maliyyə menecerlərinin etiqat etdikləri maliyyə fəlsəfəsinə əsaslanır və şəxsi maraqları nəzərə almaqla formalaşır.

Strateji maliyyə məqsədləri müəssisə maliyyəsinin inkişafının perspektiv planlaşdırılması, strateji idarəetmə qərarlarının qəbulu və maliyyə fəaliyyətinin yenidənqurulması üçün ilkin baza rolunu oynayır. Strateji maliyyə məqsədlərini formalaşdırarkən aşağıdakı əsas tələblərə riayət olunmalıdır:

- müəssisənin fəaliyyətinin başlıca məqsədinə tabeçilik;
- maliyyə fəaliyyətinin yüksək nəticəsinə hədəflənmək;
- reallıq;
- ölçülən;
- birmənalı traktovka;
- elmi əsaslandırma;
- qarşılıqlı dəstəklənmə;
- çeviklik.

Qeyd etmək lazımdır ki, maliyyə fəaliyyətinin əsas strateji məqsədi bütövlükdə müəssisənin inkişafının əsas məqsədi ilə sıx əlaqədardır və onunla vahid kompleksdə reallaşdırılır.

Müəssisənin məqsəd funksiyasına firmanın davranış iqtisadi nəzəriyyəsi çərçivəsində baxılır, hansıki ayrı-ayrı təsərrüfat subyektlərinin real davranışını tədqiq edir. Makroiqtisadi nəzəriyyənin inkişafı ilə (sonra isə - firma nəzəriyyəsi) müəssisənin fəaliyyətinin başlıca məqsədinin müəyyənləşdirilməsinə müvafiq olaraq onun əsas funksional idarəetmə sistemində iqtisadçıların yanaşmaları da dəyişilmişdir.

Bazar iqtisadiyyatı və yeni təsərrüfatçılıq formaları şəraitində müəssisələr əvvəllər meydanaçıxmayan bir sıra problemlərlə qarşılaşmışlar. Belə problemlərdən biri xarici bazarlarda peşəkarlıqla portnyorun seçilməsidir. Çünki gələcək əməkdaşlığın səmərəliliyi məhz bundan asılıdır. Portnyorun maliyyə vəziyyətinin sabitliyi haqqındakı informasiyanın əsas mənbəyi mühasibat hesabatlarıdır. Bazar iqtisadiyyatında müəssisələrin hesabat işləri mühasibat uçotu məlumatlarının ümumiləşdirilməsinə əsaslanır və müəssisələri cəmiyyətlə və

onların portnyorları ilə əlaqələndirən informasiya həlqəsi hesab olunur. Bu cəmiyyətlər və portnyorlar müəssisənin fəaliyyəti haqqındakı informasiyanın istifadəçiləridir.

Mühasibat informasiyasından istifadə edənlər. Bazara daxil olarkən mühasibat informasiyasından (maliyyə hesabatlarından) istifadə edənlərin miqdarı ölçüyə gəlməz dərəcədə artır. Əgər əvvəllər, o son dərəcə daha az şəxslər dairəsi üçün (yuxarı təşkilatlar, maliyyə orqanları, banklar və ərazi statistika orqanları) nəzərdə tutulurdusa, indiki vaxtda onun istifadəçiləri bazar münasibətlərinin praktiki olara bütün iştirakçıları ola bilərlər. Belə iştirakçılara aşağıdakılar daxildir:

- 1) Sahibkarlıqla(bizneslə) bilavasitə bağlı olan şəxslər, başqa sözlə menecerlər və idarəetmənin son dərəcə müxtəlif işçiləri (xüsusi ilə qərb ölkələri praktikasında mühasib-analitiklər adlanan mühasiblər);
- 2) Müəssisələrdə (firmalarda) bilavasitə işləməyən, lakin bir başa maliyyə maraqları olan-səhmdarlar, investorlar, müxtəlif kreditorlar məhsulların (xidmətlərin) alıcıları və satıcıları və s;
- 3) Üçüncü qrupu dolayı maliyyə maraqları olan şəxslər-müxtəlif maliyyə insitutları (birjalar, assosasiyalar və s.), vergi xidməti təşkilatları, statistika orqanları, həmkarlar ittifaqlarında çalışan şəxslər təşkil edir.

Mühasibat informasiyasından istifadə edən bütün şəxslər hər şeydən əvvəl öz qarşılarına mühasibat hesabatlarını təhlil etməyə qoyurlar. Çünki, belə təhlil əsasında fəaliyyət istiqaməti haqqında nəticə çıxarırlar.

Balans məlumatları əsasında müəssisənin işinin son maliyyə nəticələri müəyyən edilir. Bu hesabat dövründə onların öz kapitallarının artması şəklində biruzə verir və balansın passivində təmiz mənfəət və ya aktivində itgilər şəklində əks olunur.

İstənilən mehasibat balansı müxtəlif cinsli əmlak vəsaitlərinin (bilavasitə təsərrüfatların sərəncamında olan material qiymətlərin) qruplaşdırılması və bu qiymətlilərə hüququ olanların əmlak kütlələrinin vəziyyətini əks etdirir. Bu əmlak

təsərrüfatçılıq edən subyektlərin (sahibkarların, investorların, bankların və s.) iradəsi ilə yaradılır. Balans təsərrüfatın pul qiymətində-manatla vəziyyətini əks etdirir.

Balansın aktivinin maddələrin müəyyən sistem üzrə yerləşdirilir. Bu sistemin əsasında likvidlik dərəcəsi durur, başqa sözlə əmlakın bu hissəsinin təsərrüfat dövriyyəsində nə qədər tez pul formasını almasından birbaşa asılı durur. Ölkəmizdəki balanslarda aktivlər artan likvidlik qaydasında qurulur, başqa sözlə balansın I bölməsində öz mövcudluğunun axırına ilkin formasını (təcili qoyuluşlar adlandırdığımız) praktiki olaraq saxlayan daşınmaz əmlak göstərilir. Burada həmçinin, müəssisənin dövriyyə əmlakı-xammal, yanacaq və enerji ehtiyatları, tamamlanmamış istehsal, gələcək dövrün xərcləri, hazır məhsul, həmçinin, özgə öhdəlikləri və pul vəsaiti (cari aktivlər adlandırdığımız) göstərilir.

Balansın passivi birinci müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinə qoyulan vəsaitin (kapitalın) miqdarını və ikincisi, müəssisənin əmlak kütləsinin yaradılmasında kimin nə formada iştirakını göstərir. Balansın passivi dəyərin alınması üzrə öhdəliklər kimi və ya müəssisənin resurslar (aktivlər) almasına görə tələblər (öhdəliklər) kimi müəyyən edilir.

Burada mühüm məsələ subyektlər üzrə fərqlənən öhdəliklərin qruplaşmasıdır. Bunlardan biri təsərrüfat mülkiyyətçiləri qarşısındakı öhdəliklərə digəri isə üçüncü şəxslər (kreditorlar banklar və s.) qarşısındakı öhdəliklərdir. Balansdakı belə bölgü öhdəliklərin ödənməməsi tezliyinin müəyyən edilməsində böyük əhəmiyyət kəsb edir. Mülkiyyətçilər qarşısındakı öhdəliklər praktiki olaraq balansın daimi hissəsini təşkil edir. Bu hissəsinin təsərrüfatçılıq edən subyektin fəaliyyəti vaxtı ödənməməsi tezliyinin müxəlif müddətləri vardır və dövrü olaraq bu öhdəliklərin öz mənbəyi olan vəsait hissəsi məlum olur.

Mülkiyyətçilər qarşısındakı öhdəliklər iki şəkildə ola bilər. Bu öhdəliklərdən biri müəssisə açarkən mülkiyyətçinin ilk üzvlük haqqı qoyduğu vaxtda və

sonrakı əlavə üzvlük haqları vaxtında (bu öhdəliklər təsərrüfatın daxili prosesləri ilə əlaqədar olmur); bu mənbəni nizamnamə kapitalı adlandırırlar. Mülkiyyətçi qarşısındakı digər öhdəlik əldə edilmiş mənfəətin bir hissəsinin təsərrüfatlarda saxlanması nəticəsində vəsait toplanmasıdır. Öhdəliklərin bu hissəsi balansın passivinin *Ehtiyat fondu*, *Yığım fondu*, *Bölüşdürülməyən mənfəət* kimi maddələrində əks olunur. Mülkiyyətçilər arasındakı öhdəliklərin hər iki növü “özünün kapitalı” anlayış altında birləşdirilir.

Xarici öhdəliklər (borclar) uzunmüddətli və qısamüddətli öhdəliklərə bölünür. Onları borc kapitalı adlandırmaq qəbul edilmişdir. Təsərrüfat nöqteyi-nəzərdən xarici öhdəlik-bu əmlakın (aktivin) mənbəyidir, hüquqi nöqteyi-nəzərdən isə təsərrüfatçılıq edən suyektlərin borclarıdır. Balansın passivinin maddələri də müəyyən sistemi üzrə, xüsusilə də öhdəliklərin geri qayıtması tezliyinin dərəcəsi üzrə aktivdəki kimi qruplaşdırılır. Ölkəmizin təcrübəsində passivin maddələri geri qayrtarmanın artan tezliyi üzrə yerləşdirilir. Birinci yerə nizamnamə kapitalı tutur, onun arxasınca digər maddələr gəlir.

Təmiz aktivlərin dəyərinin müəyyən edilməsi. Müxtəlif təşkilati-hüquqi formalı təşkilatların likvidliyi dərəcəsinin qiymətləndirmək üçün mülki məcəlləyə təmiz aktivlərin dəyəri göstəricisinin əlavə edilməsi ilə əlaqədar olaraq təmiz aktivlərin dəyərinin müəyyən edilməsi qaydası müəyyən edilmişdir.

Təmiz aktivlər –bu təşkilatın hesablaşmaya qəbul edilən aktivlərinin məbləğindən hesablaşmaya qəbul edilən öhdəliklərinin məbləğinin çıxarılmasından alınan məbləğdir.

Mövcud hesablaşmalara görə aktivlərə aşağıdakılar aiddir;

-təsisçilərin nizamnamə kapitalına qoyduqları əmanətlər üzrə borclarından başqa balansın aktivinin I bölməsində əks olunan əsas vəsaitlər i və digər qeyri-dövriyyə aktivləri;

- balansın aktivinin II bölməsindən əks olunan ehtiyatlar və məsrəflər;
- balansın aktivinin III bölməsində göstərilən pul vəsaitləri, hesablaşmalar və digər aktivlər.

Hesablaşmada iştirak edən passivlərə aşağıdakılar daxildir:

- təşkilatın öhdəliklərini (məqsədli maliyyələşdirmə və daxil olmalar; icra ödəklər)xarakterizə edən balansın passivinin I bölməsinin maddələri;
- balansın passivinin II bölməsinin maddələri-bankların və digər hüquqi və fiziki şəxslərin uzun müddətli və qısa müddətli öhdəliklərdir; “Şübhəli borclar üzrə ehtiyatlar” və “Gələcək dövrün gəlirləri”ndən başqa hesablaşmalar və s. passivlərdir.

2.2. Səhmdar cəmiyyətlərdə maliyyə strategiyasının reallaşdırılması və idarə olunması.

Maliyyə menecmentində şirkətin maliyyə strategiyasının reallaşdırılmasının idarə olunması ən mühüm və mürəkkəb məsələdir. Dünyanın strateji menecmentlə məşğul olan alimlərin təbircə cəmiyyətin strateji inkişaf proqramının işlənilib hazırlanması prosesi onun reallaşdırılması prosesi ilə müqayisədə xeyli asandır. Elə buna görə də müəssisənin maliyyə inkişafının yekun mərhələsi kimi maliyyə strategiyasının reallaşdırılması məsələsinə olduqca çox fikir yetirmək lazımdır.

Mənfəət səhmdar cəmiyyətlərində maliyyə menecmentinin keyfiyyətinin artırılmasını xarakterizə edən əsas göstəricidir. Səhmdar cəmiyyətləri yüksək mənfəət əldə etməkdən ötrü malik olduğu bütün vəsaitlərdən, resurslardan və aktivlərdən daha düzgün istifadə edirlər. Səhmdar cəmiyyətləri alınan mənfəəti aşağıdakı istiqamətlər üzrə bölüşdürürlər:

- borc qiymətli kağızlar üzrə faiz ödənişi;
- vergilərin ödənilməsi;

- səhmdarlara dividend ödənişi;
- cəmiyyətin xüsusi kapitalının artırılması (investisialaşdırılması).

Səhmdar cəmiyyətlərin idarə edilməsində səhm əsas alət kimi çıxış edir. Səhmdar cəmiyyətin emissiya siyasəti səhmdar kapitalın strukturunun idarə edilməsi üzrə fəaliyyət proqramının və ya planının müəyyən edilməsindən ibarətdir. Bu, təkcə bir konkret emissiyanın həyata keçirilməsi planı deyil, həm də cəmiyyətin aktivlərini çoxaltmaq hesabına nizamnamə kapitalını artırmağın uzunmüddətli planı, eləcə də səhmdar kapitalın strukturunun dəyişdirilməsi konsepsiyası ola bilər.

Müəyyən növ qiymətli kağızların buraxılışı haqqında qərar, hər şeydən əvvəl, emissiyanın hansı məqsədlə həyata keçirilməsindən asılıdır. Emissiyanın hər bir variantı üzrə mümkün emitent xərclərinin hesablanması tələb olunur. Belə ki, əgər emissiyanın əsas məqsədi səhmdar kapitalın strukturunun dəyişilməsi, o cümlədən müəyyən səhmdarın səhm paketinin artırılması sayılırsa, onda adi səhmlərin buraxılışı daha məqsədəuyğundur. Əgər emissiyanın əsas vəzifəsi səhmdarların səs balansını dəyişmədən investisiya resurslarının səfərbər edilməsindən ibarətdirsə, onda üstünlük imtiyazlı səhmlərə verilə bilər.

Investorlar üçün səhmlərin hansı növlərinin daha sərfəli olması xeyli dərəcədə səhmdar cəmiyyətin maliyyə vəziyyətinin dayanıqlığından asılıdır. Səhmlərin müxtəlif növlərinin qiymətləndirilməsi üçün şirkətin kapitalında müəyyən olunmuş və müəyyən olunmamış gəliri olan səhmlərin nisbəti göstəricisindən istifadə edilir.

Maliyyə strategiyasının reallaşdırılmasının məqsədəmüfəfiq idarə olunması mərhələsi öncə onun düzgün qiymətləndirilməsinə əsaslanır. Maliyyə strategiyasının qiymətləndirilməsi xarici maliyyə mühiti amillərinin dəyişilməsi şəraitində hazırlanmış maliyyə strategiyasının şirkətin qarşısında duran hədəflərə çatmaga cavab verən analitik prosesi özündə əks edir. Maliyyə strategiyasının

qiymətləndirilməsi üzrə işlər maliyyə menecerləri, yaxud cəlb edilmiş ekspertlər tərəfindən həyata keçirirlər. Maliyyə strategiyasının qiymətləndirilməsi sadaladığımız parametrlər üzrə həyata keçir.

- 1.şirkətin maliyyə strategiyasının baş korporativ strategiyasına uyğunluğu;
- 2.maliyyə strategiyasının kənar maliyyə mühiti amillərinin dəyişilməsinə ataptasiyası;
- 3.maliyyə strategiyasının cəmiyyətin daxili potensialına uyğunlaşdırılması;
- 4.maliyyə strategiyası parametrlərinin düzgün tarazlaşdırılması ;
- 5.maliyyə strategiyasının reallaşdırılması zamanı meydana çıxan risklərin səviyyəsinin qənaətbəxş hesab edilməsi;
- 6.maliyyə strategiyasının reallaşdırılmasının iqtisadi tərəfdən səmərəliliyi.

Şirkətin maliyyə strategiyasının reallaşdırılmasının menecmenti prosesi onun maliyyə fəaliyyəti nəticəsində strateji dəyişiklərin diapozonuna aydınlıq gətirməkdən başlayır. Şirkətin maliyyə fəaliyyətində baş verən strateji kənarlaşmaların miqyası maliyyə münasibətlərinin mövcud vəziyyətindən, maliyyə əməliyyatlarının innovasiya faizindən və istifadə olunan maliyyə alətlərindən, menecment qərarlarının qəbulu zamanı istifadə olunan informasiyadan asılıdır. Sadalanan parametrlərin səviyyəsindən və müəssisənin maliyyə inkişafı məqsədlərindən asılı olaraq maliyyə fəaliyyətinin strateji dəyişilməsi miqyasını bu cür xarakterizə etmək olar:

1. Maliyyə fəaliyyətinin dəyişilməz təşkilatdaxili parametrləri. Şirkətin maliyyə fəaliyyətinin strateji tərəfdən kənarlaşmalar heç də əsas məqsəd sayılmır. Belə ki,şirkətin yüksəlişinin öncədəki mərhələlərində maliyyə menecmentinin təşkilati səviyyəsi tərtib olunmuş maliyyə strategiyasının uğurla həyata keçməsi üçün kifayətdirsə,bu vaxt maliyyə fəaliyyətinin strateji kənarlaşmasına lüzüm qalmır.

2. Maliyyə fəaliyyətinin cüzi sayda strateji dəyişilməsi. Bu strateji kənarlaşma maliyyə menecmentinin aparıcı təminədicisi sisteminin yaradılmasının təməli

prinsiplərinə nəzərə almadan, şirkətin maliyyə fəaliyyətinin müxtəlif təşkilat daxili parametrlərinin müasir şərtlər səviyyəsində inkişafının ənənəvi xarakterini daşıyır.

3. Şirkətin maliyyə fəaliyyətində baş verən mülayim strateji dəyişilmələr. Bu dəyişiklik şirkətin maliyyə fəaliyyətinin menecmentinin təşkilati strukturunun daim təkmilləşdirilməsi, uçotu və hesabatları sferasının genişləndirilməsi, maliyyə menecerlərinin maddi həvəsləndirmə sisteminin artırılması; maliyyə təhlili, təşkil, planlaşdırılması və nəzarətin müasir metodlarından köməyindən faydalanmaq kimi səciyyələndirilir.

4. Maliyyə fəaliyyətinin köklü tərzdə strateji dəyişilməsi. Bu dəyişiklik sayəsində şirkətin maliyyə işinin təşkilati idarəetmə strukturunun tutarlı şəkildə təzədən qurulması; təzə maliyyə innovasiyaları və alətlərinin tətbiqi; şirkətin maliyyə fəlsəfəsinə müasir tələblər səviyyəsində baxılması ilə əlaqədar təşkilati mədəniyyət parametrlərinin müstəsna dərəcədə dəyişilməsi kimi ifadə olunur.

Səhmdar cəmiyyətin emissiya siyasətinin məzmunu aşağıdakı amillərlə müəyyən edilir:

- emitentin hüquqi statusu və sosial əhəmiyyəti;
- emissiya siyasətinin məqsədləri;
- qiymətli kağızların buraxılmasına və yerləşdirilməsinə məhdudiyyətlər;
- buraxılan qiymətli kağızların likvidlik səviyyəsi;
- emitentin iqtisadi inkişaf proqnozu.

Bununla yanaşı, səhmdar cəmiyyətin emissiya siyasəti aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir:

– SC-nın emissiya siyasətinin işlənilib hazırlanması emitentin ümumi inkişaf proqnozu ilə uzlaşdırılmalıdır. Daha doğrusu, yeni buraxılan qiymətli kağızları yerləşdirmək yolu ilə cəlb edilən resurslara tələbat emitentin investisiya proqramına əsasən müəyyən edilməlidir.

- SC-nın emissiya siyasəti emitentin qiymətli kağızlar bazarının mövcud və-

ziyyətinin təhlilini, onun səhmdar kapitalının strukturunun dəyişilməsi meyllərini müəyyənləşdirməyi və müvafiq emissiya siyasətinin aparılması üzrə təkliflərin irəli sürülməsini nəzərdə tutur.

– SC-nın emissiya siyasəti emissiyaların ardıcılığı və həcmi, buraxılan qiymətli kağızların növləri və kateqoriyaları kimi əlamətlər üzrə fərqlənən bir neçə variantın şərhinə imkan verir.

Şirkətin maliyyə işində strateji kənarlaşmaların aparılmasını maliyyə menecmentinin başlıca sistemləri: informasiya sistemi, potensialtəminatı sistemi, yeniliklər sistemi, heyətin həvəsləndirmə sistemi və digərləri tələb edirlər. Maliyyə fəaliyyətində strateji kənarlaşmalar sahəsində tədbirlər paketi kompleks tərzdə yerinə yetirilir və şirkətin strateji maliyyə yüksəlişinin bütün məqsədlərinin həyata keçməsinə istiqamətlənir.

Maliyyə strategiyasının həyata keçməsi sisteminin xarakterik xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

1. Maliyyə strategiyasının həyata keçməsinin menecmenti şirkətin maliyyə inkişafı proqramında nəzərdə tutulan bütün qərarların icrasına, maliyyə işinin əsas strateji hədəflərinə uğurla nail olunmasına istiqamətlənir.

2. Maliyyə strategiyasının müfəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi nəticəsində nəzərdə tutulduğundan əlavə xeyirə nail olunur, belə ki, bu mərhələdə maliyyə strategiyasının hazırlanması gedində edilən bütün səhv və kənarlaşmaları sıradan çıxartmaqdan ötrü şərait yaranır. Əksinə ən ə'lə maliyyə strategiyası pis həyata keçərsə, nəinki əlavə xeyirəldə edilər, hətta şirkətin daxili maliyyə potensialı zəifləmiş olar. Maliyyə strategiyasının həyata keçməsi prosesində maliyyə menecerlərinin funksional bölmələrin işçiləri, təsərrüfat subyektləri və şirkətin maliyyə münasibətləri üzrə partnyorları ilə ən effektiv kommunikativ əlaqələrin qurulması müvəffəqiyyət üçün vacib təminat verir.

Maliyyə strategiyasının həyata keçməsi ayrı-ayrı mərhələlərində eyni menecmenti qərarının müxtəlif şirkətlər tərəfindən reallaşdırılması ziddiyyətli

nəticələrə gətirib çıxara bilər. Bu onunla şərtlənir ki, həmin prosesin istənilən mərhələsində maliyyə strategiyasının həyata keçməsi maliyyə fəaliyyətinin reallaşdırılmasının müxtəlif təşkilati şəraitində, xarici maliyyə mühiti amillərinin intensivliyinin müxtəlif dərəcələrində özünü göstərir. Beləliklə bütün maliyyə strategiyasının həyata keçməsinə şərtləndirən idarəetmə qərarlarına fərdi şəkildə yanaşmanı vacib edir.

Müəssisənin maliyyə strategiyasının həyata keçmə prosesini bu mərhələlərə bölmək yerinə düşər:

- Şirkətin maliyyə işində strateji kənarlaşmaların təmin edilməsi;
- Şirkətin maliyyə strategiyasının həyata keçməsinin istənilən mərhələsində xarici maliyyə mühitə baş verən amil kənarlaşmalarının xarakterinin yoxlanılması;
- Xarici maliyyə mühiti göstəricilərində cari dəyişiklərin xarakterinə çevik şirkətin maliyyə strategiyasının həyata keçməsi metodlarının həyata keçməsi;
- Şirkətin maliyyə strategiyasının həyata keçməsinə adekvat nəzarət sisteminin işlənilib hazırlanması;
- Zəruri məqamda şirkətin maliyyə strategiyası proqramına uyğun dəyişiklərin dail edilməsi.

Ümumiyyətlə xarici maliyyə mühitinin cari kənarlaşması dövründə şirkətin maliyyə strategiyasının həyata keçirilmə metodlarından səmərəli istifadə edilməlidir. İstifadə olunan metodların xarakteri və maliyyə strategiyasının həyata keçirilməsinin menecmenti yekunları xarici maliyyə mühitdə baş verən amil kənarlaşması dərəcəsi ilə əlaqədardır. Maliyyə strategiyasının həyata keçməsinin müxtəlif mərhələlərində xarici maliyyə mühit amillərinin planlaşdırılmadan dəyişilməsi şirkətin maliyyə yüksəlişindən ötrü əlavəçətinliklər, risklərmeydana çıxardır. Maliyyə strategiyasının həyata keçməsi diapazonunda xarici mühit amillərinin yoxlanılmasının aparılması şirkətin maliyyə inkişafının qarşısında olan hədəflərə anında nail olunmasını şərtləndirən səmərəli idarəetmə qərarlarının qəbuluna şərait yaradır. Şirkətin maliyyə strategiyasının həyata

keçməsinin istənilən mərhələsində xarici mühit amillərinin kontrol edilməsi və strateji hədəflərə yiyələnmək prosesində onlara çevik reaksiya verilməsi strateji menecmentin müasir paradigmasının özəyini təşkil edir.

Strateji menecment nəzəriyyəsində müəssisənin inkişaf strategiyasının həyata keçirildiyi xarici mühit şəraitinin dörd əsas variantı fərqləndirilir:

- xarici mühit amillərinin nisbi sabilliyi;
- xarici mühit amillərinin qabaqcadan xəbər verilmiş dəyişikliyi;
- xarici mühit amillərinin qabaqcadan xəbər verilmiş dəyişikliyi, hansı ki, baş verməsindən əvvəlki mərhələdə artıq diaqnostikası aparılmışdır;
- xarici mühit amillərinin gözlənilmədən baş vermiş dəyişikliyi.

Xarici maliyyə mühit amillərinin dəyişilməsi xarakterini müəyyənləşdirən əsas diaqnostik alət maliyyə bazarının monitorinqidir. Monitorinq vasitəsilə müəssisənin maliyyə inkişafına təsir göstərən amillər, yəni borc kapitalın faiz dərəcəsi, valyuta məzənnəsi, investisiyanın mənfəət norması və sığorta tariflərinin səviyyəsi ətraflı öyrənilir.

Diaqnostikanın nəticələrini nəzərə almaqla xarici maliyyə mühit amillərinin cari dəyişilməsi xarakterinə adekvat maliyyə strategiyasının reallaşdırılmasının idarə olunmasının konkret metodları seçilməlidir. Strateji menecmentin prinsiplərinə uyğun olaraq maliyyə strategiyasının reallaşdırılmasının idarə edilməsi metodlarının seçilməsi zamanı xarici maliyyə mühitinin konkret şəraiti mütləq nəzərə alınmalıdır.

Maliyyə menecmentinin əsas funksiyaları sistemində müəssisənin hazırlanmış maliyyə strategiyasının reallaşdırılmasına nəzarətin təşkili mühüm yer tutur. Müəssisədə “kontrolinq” kompleks idarəetmə sistemini tətbiq etməklə maliyyə strategiyasının reallaşdırılması prosesinə tam nəzarəti həyata keçirmək mümkündür. Kontrolinq konsepsiyası müəssisəni iflasa doğru aparan ağır böhran vəziyyətini aradan qaldıran aktiv vasitə kimi keçən əsrin 80-ci illərində işlənib

hazırlanmışdır. Bu konsepsiyanın prinsipi “kənarlaşmalar üzrə idarəetmə” adlanır, plan və faktiki göstəricilərin müqayisəsi nəticəsində kənarlaşmaları aşkara çıxarmağı və onları törədən səbəbləri müəyyənləşdirməyi nəzərdə tutur. Kontrolinq biznesin idarə olunmasının əsasıdır.

Müəssisədə tətbiq olunan ümumi kontrolinq sisteminin mərkəzi bloklarından biri maliyyə nəzarət kontrolinqi hesab edilir. Maliyyə nəzarət kontrolinqi eləcədə daxili maliyyə nəzarəti ilə öz işini qurtarmır, belə ki, maliyyə menecmenti sistemində qəbul edilən bütün strateji qərarların və həyata keçməsi prosesinin hərəkətverici mexanizmi hesab edilir. Fikrimizcə, maliyyə nəzarət kontrolinqinin əsas funksiyalarına bunlar daxildir:

- müəyyən edilmiş maliyyə tapşırıqlarının həyata keçmə prosesini diqqət mərkəzində saxlamaq ;
- maliyyə fəaliyyətinin faktiki yekunlarında maliyyə strategiyasında qeyd edilənlərlə müqayisədə kənarlaşmaların dərəcəsini aydınlaşdırmaq;
- şirkətin maliyyə durumunda baş verən dəyişikliklərin və onun maliyyə inkişafı tempinin pisləşməsinin diaqnostikasını aparmaq;
- qarşıda duran hədəflərə və normativlərə uyğun olaraq şirkətin maliyyə durumunun normalaşdırılması dair çevik idarəetmə qərarlarının qəbulu;
- xarici maliyyə mühitinin, maliyyə bazarı konyukturunun və şirkətin maliyyə təsərrüfat fəaliyyətinin reallaşdırılması şəraitinin dəyişilməsindən asılı olaraq qarşıdakı strateji hədəflərə və maliyyə yüksəlişi göstəricilərinə uyğunluqlar görmək.

Şirkətdə maliyyə kontrolinq nəzarət sisteminin yaradılması bir sıra prinsiplərə söykənməlidir:

- maliyyə kontrolinq nəzarət sisteminin qurulmuş maliyyə strategiyasının uğurla həyata keçməsinə istiqamətlənmə;

- maliyyə kontrolinq nəzrət sisteminin çoxvariantlıq funksional məna kəsb etməsi;
- maliyyə kontrolinq nəzarət sisteminin kəmiyyət qaydalarına istiqamətlənməsi;
- maliyyə kontrolinq nəzarə metodlarının maliyyə analizi və planlaşdırılması metodlarının spesifikasiyasına orientliyi;
- nəzarət kontrolinq əməliyyatlarının dövrün tələblərinə cavab verməsi;
- nəzarət kontrolinq sisteminin yaradılmasının mobilliyi;
- nəzarət kontrolinq sisteminin yaradılmasının sadəliyi;
- nəzarət kontrolinq sistemində qənaətciliyə əməl edilməsi.

Şirkətin maliyyə strategiyasının həyata keçməsinin idarə edilməsi prosesinin sonuncu yekun mərhələsi onun strateji maliyyə yüksəlişi proqramına uyğun reallaşdırılmasıdır. Bu səpkidə edilən düzəlişlər sadaladığımız əsas hallardayərinə yeyirilə bilər:

- xarici maliyyə mühit amillərində qəflətən baş verən kənarlaşmalar;
- şirkətin daxili maliyyə potensialı çoxaldıqda.

Maliyyə strategiyasının həyata keçməsi prosesi o zaman yaxşı nəticə verə bilər ki, şirkətin maliyyə yüksəlişinin dominant sferalarından hər biri üzrə bütün əsas strateji hədəflərə yiyələnsin.

Dividend siyasəti səhmdarların dividend alması sahəsində əmlak iddialarının ödənilməsinə rəğmən səhmdar cəmiyyətin mövqeyini əks etdirən fəaliyyət proqramıdır, səhmdar cəmiyyətin maraqları və səhmdarların əmlak maraqları arasında optimal nisbətə işləyib hazırlanmasıdır.

Borc maliyyə resurslarına bank kreditləri, maliyyə lizinqi, istiqraz vəərəqələri və s. aiddir. Hərçənd istənilən biznesin əsasını xüsusi kapital təşkil edir, amma iqtisadiyyatın bir sıra sahələrinin müəssisələrində istifadə olunan borc vəsaitləri xüsusi kapitalın həcmindən çoxdur. Bununla əlaqədar maliyyə menecmentinin

mühüm funksiyalarından biri borc vəsaitlərin cəlb edilməsini və onlardan effektiv istifadəni təşkil etməkdir.

İnvestisiya qoyuluşu Azərbaycan iqtisadiyyatının sürətlə və davamlı inkişafında müstəsna rol oynayır. Son 11 ildə Azərbaycan Respublikası regionlarının sosial-iqtisadi inkişafı Dövlət Proqramlarına və “Azərbaycan – 2020: gələcəyə baxış” inkişaf konsepsiyası çərçivəsində innovativ layihələrə 202 milyard ABŞ dolları civarında investisiya qoyulmuşdur.

Qeyri-neft sektorunda əsas kapitalla yönəldilən investisiyalar Cədvəl 1.

İLLƏR	Milyon manat	İnvestisiyanın ümumi həcmində xüsusi çəkisi (%-lə)
2005	2013,7	34,8
2010	6947,2	70,1
2011	9728,8	76
2012	11552,8	75
2013	12756,2	71,5
2014	11659,2	66,2
2015	8819,9	55,3

1. Azərbaycanın iqtisadi göstəriciləri. 2016.

Yuxarıdakı cədvəl məlumatlara baxdıqdan sonra belə nəticəyə gəlmək olur ki, qeyri-neft sektorunda əsas fondlara qoyulan investisiyaların həcmi 2005-2015-ci illərdə 2005-ci ildən 2014-cü ilə qədər artmış, lakin 2015-ci ildə isə 2011, 2012, 2013 və 2014-cü illərlə müqayisədə azalmışdır. Qeyd olunan illərdə (2005-2015) 2010-cu ildən 2015-ci ildə daxil olmaqla qeyri-neft sektoruna qoyulan investisiyaların həcmi ölkənin iqtisadiyyatına qoyulan investisiyaların ümumi həcmində böyük xüsusi çəkini (xüsusilə 2010, 2011, 2012, 2013 və 2014-cü illərdə), təşkil etmişdir ki, burada 2005-ci il (34,8%) istisna olunur.

Müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin strateji inkişafı üçün cəlb edilən maliyyə kreditinin tərkibində uzunmüddətli bank krediti əhəmiyyətli rol oynayır. Son illər müəssisənin strateji inkişafının kreditləşdirilməsində təkcə yerli banklar deyil, həm də xarici banklar iştirak edirlər.

Qeyri-neft sektorunda əsas kapitala birbaşa investisiyalar

(milyon ABŞ dolları)*

Cədvəl 2.

	2005	2010	2013	2015
Cəmi investisiyalar	4893,2	8247,8	10540,9	10719,1
Birbaşa investisiyalar, o cümlədən	4030,4	3614,9	5976,2	7483,1
Qeyri-neft sektoruna	3799,9	2955,3	4935,2	6622,7

1. Azərbaycanın statistik göstəriciləri. 2016.

Cədvəl məlumatlarından göründüyü kimi, 2005-2015-ci illərdə qeyri-neft sektorunda əsas kapitala qoyulan birbaşa investisiyaların həcmi ldən-ilə artmışdır. Belə ki, birbaşa investisiyaların həcmi 2005-ci ildə 3749,9 milyon dollar olduğu halda, bu məbləğ 2015-ci ildə 6622,7 milyon dolları təşkil etmişdir.

İnkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə maliyyə fəaliyyəti praktikasında geniş istifadə olunan kredit alətlərindən biri maliyyə lizinqidir.

İcarənin, icarə münasibətlərinin xüsusi növü olan maliyyə lizinqində icarədar lazımi avadanlıqları, texnikanı və başqa istehsal vasitələrini əldə edir və sonradan onları sahibkarlara (istifadəçilərə) uzunmüddətə istifadəyə verir. Lizinqalan istifadə etdiyi əsas vəsaitlərin haqqını hissə-hissə ödəyir.

Maliyyə lizinqinin menecmenti əsasən sadaladığımız mərhələlər üzrə həyata keçirilir:

- maliyyə lizinqi obyektinin seçilməsi;

- maliyyə lizinqi növünün seçilməsi;
- lizinq əməliyyatının həyata keçirilməsi şərtlərinin lizinqverənlə razılaşdırılması;
- lizinq əməliyyatının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi;
- lizinq haqqının ödənilməsinə nəzarətin təşkili

2.3. Şirkətin maliyyə sabitliyinə nail olunması strategiyası.

Maliyyə menecmenti strategiyasının dominat sferalarından biri şirkətin maliyyə sabitliyinə nail olunması strategiyası hesab olunur. Haqqında bəhs edəcəyimiz strategiyada mərkəzi yer tutur maliyyə risklərinin idarə edilməsi tutur.

Bazar münasibətləri şəraitində istehsalçılar və istehlakçılar həmişə müəyyən risklərlə, təhlükələrlə və qorxu ilə rastlaşırlar. Biznes fəaliyyətində risk nəinki mümkün olan (potensial) təhlükədir, həm də mütləq reallıqdır. Risklər həm taktiki, həm də strateji baxımdan müəssisənin gələcək inkişafına ümidi azaldır, qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmaqda inamsızlıq hissi yaradır.

Ümumiyyətlə “risk” məfhumu barədə müxtəlif fikirlər söylənilir. İqtisadçılar riski faktiki nəticənin planlaşdırılan səviyyədən kənarlaşması imkanı kimi ifadə edirlər. Riyaziyyatçıların fikrincə isə risk müəyyən arzuolunmaz hadisənin başvermə ehtimalıdır.

A.Frimen qeyd edirlər ki, risk investisiya portfelinin dəyərində bugünkü vəziyyətlə müqayisədə gələcəkdə baş verə biləcək dəyişikliyin ölçüsüdür. Sonradan bu tərifə situasiya elementlərini əlavə edərək Бағ Хорһ riski müəyyən zaman kəsiyində müəyyən situasiyada baş verə biləcək nəticələrin dəyişməsi kimi müəyyənləşdirmişlər.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin məqsədi rəqabət mübarizəsi şəraitində minimum xərclərlə maksimum gəlir əldə etməkdir. Bu məqsədin reallaşdırılması üçün sahibkarlıq fəaliyyətinə qoyulmuş kapitalı bu fəaliyyətin maliyyə nəticələri ilə tutuşdurmaq lazımdır.

Bununla belə, istənilən növ sahibkarlıq fəaliyyətində konkret biznes sahəsinin xüsusiyyətində asılı olaraq, obyektiv səbəblərdən itirmək təhlükəsi vardır.

Riskin səviyyəsinin müəyyən edilməsi ən vacib problemlərdən biridir. Bunun üçün obyektiv meyarlara və üsullara istinad etmək lazımdır. Çünki riskin səviyyəsini müəyyən etmədən onun barəsində hər hansı bir obyektiv idarəçilik qərarının qəbul edilməsi mümkün deyildir.

Vergi riski mövcud vergi dərəcələrinin artırılması imkanları, vergi ödəmələrinin müddət və şərtlərinin dəyişilməsi, yeni vergi növlərinin tətbiqi ilə əlaqədar təzahür edir.

İnnovasiyalı maliyyə riski yeni maliyyə texnologiyalarından və yeni maliyyə alətlərindən istifadə ilə əlaqədardır.

Kriminal risk müəssisənin maliyyə fəaliyyəti sferasında istifadə olunan sənədlərin saxtalaşdırılması, aktivlərin oğurlanması və tərəfdaşların qeyri-qanuni hərəkətləri nəticəsində təzahür edir.

Müasir şəraitdə ölkəmizdə maliyyə risklərinin əsas tərkib hissəsi sayılan investisiya riskləri daha böyük yer tutur.

Şirkətlərin tədiyyə qabiliyyəti, yəni budcə və partnyorları qarşısında öz öhdəliklərini vaxtında ödənməsi səviyyəsi indiki dövrdə də başlıcı problem məsələlərdən biri hesab edilir. Bu yalnız öhdəliklər baxımından deyil, həmin şirkətlərin özlərinin fəaliyyəti, iflasa ugrayıb ugramaması baxımından da son dərəcə vacibdir. Bundan əlavə, makro-iqtisadi nöqteyi-nəzərindən tədiyyə qabiliyyəti səviyyəsi, pul dövriyyəsinə, ödəmə dövriyyəsinə, kreditləşməyə öz təsirini göstərir. Bu sadaladığımızlar əslində götürükdə şirkətin kənar amilləri adlandırmaq olar. Şirkətin öz fəaliyyəti ilə əlaqədar olan daxili amillər-kapitalın yerləşməsi, fond verimi, rentabellik, dövriyyə vəsaitinin vəziyyəti, istehsal xərclərinin strukturu və digər istehsal daxili amillər də tədiyyə qabiliyyətinə mühüm təsir göstərir.

Hər hansı bir menecer bizneslə bağlı əsas problemləri həll edəndən sonra məhsulların həlli ilə məşğul olmalıdır. Şirkətin qiymət siyasəti öncə onun xüsusi potensialı ilə kifayət həcmdə kapitalla ixtisaslı kadrlara və təşkilatı işlərin uğurla

həllinə nail olmasına əsas göstərir. Bu isə heç də bazarda tələb və təklifin mövcud vəziyyətindən asılı deyildir. Odur ki, ilk növbədə şirkətin strategiyasını müəyyənləşdirərkən onun real imkanlarını aşkarlamaq və buna nail olandan sonra bazarda təklifi formalaşdırmaq və qiymət siyasətini hazırlayıb realizə etmək olduqca vacib məsələdir.

Bir çox hallarda şirkətin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin müvəffəqiyyətli inkişafı şəraitində, sərbəst pul vəsaitlərini digər müəssisə və təşkilatlara verməklə əvəzində alınan faizlər əlavə maliyyə mənbəyinə çevirir. Sabit passivlərdən fərqli olaraq, kredit borcu dövriyyə vəsaitlərinin planlaşdırılmayan mənbəyidir. Ancaq çox hadisələrdə müəssisənin kredit borcu hesabat-ödəmə şərtlərin pozulması nəticəsində əmələ gəlir və bu hal müəssisə tərəfindən məhsulun ödənilməsi və hesabat sənədlərin düzgün aparılması zamanı müşahidə olunur.

Dövriyyə aktivləri balansın ümumi dəyərində böyük yer tutur. Bu kapitalın daha mobil hissəsidir və onun vəziyyəti, rəşional istifadəsi müəssisənin maliyyə vəziyyəti və təsərrüfat fəaliyyəti nəticəsinə daha çox təsir edir.

Təhlilin əsas məqsədi dövriyyə kapitalının idarə olunmasında çatışmazlıqların vaxtında aşkar olunması və aradan qaldırılması onlardan istifadə olunmasının effektivliyi və intensivliyinin yüksəlməsi üçün ehtiyatların aşkarlanmasından ibarətdir.

Dövriyyə aktivlərinin analizi prosesində diqqətdə saxlamaq lazımdır ki, maliyyə vəziyyətinin dayanıqlığı əhəmiyyətli səviyyədə vəsaitlərin dövriyyə proseslərinin mərhələləri boyu optimal bölüşdürülməsindən bilavasitə asılıdır. Dövriyyənin hər bir mərhələsində kapitalın həcmi şirkətin sahəvi və texnoloji xüsusiyyətlərindən asılıdır. Maliyyə analizi şirkətin iqtisadi potensialından istifadənin səviyyəsinə və səmərəliliyinə güzgün qiymət verilməsindən, habelə menecment qərarlarının qəbulundan ötrü fikirdə tutulan maliyyə xarakterli dəqiq informasiyalara söykənən analitik proseduralardan ibarətdir. Maliyyə təhlilinin

yekunları birinci sırada səhm sahiblərinə, kreditorlara, investorlara, vergi orqanlarına, parthyorlara və rəhbərliyə xüsusən görə hesab edilir. Nəzəri cəhətdən götürükdə maliyyə analizi metodunun təsviri və xarakteristikası elmi dərkətmənin forma və üsulları, qurulması prinsipləri barədə təlim kimi onun metodologiyasında öz parlaq ifadəsini tapır. Praktiki mövqedən yanaşdıqda maliyyə analizi metodu həmin obyektə, yaxud təzahürü hərtərəfli tədqiq etməyə şərait yaradan konkret metod və üsulların məcmusunu özündə əks edir. Fikrimizcə, elə buna görə də regressiv təhlil apararkən məcmu münasibətdə sərt tələblərin həyata keçirilməsinə məhdudiyyət qoyulmalıdır.

Kapital qoyuluşunun risklilik səviyyəsinə görə dövriyyə aktivləri aşağıdakı kimi təsnifatlaşdırılır:

- Minimal riskli qoyuluşlar (pul vəsaitləri, qısamüddətli maliyyə qoyuluşları)
- Aşağı riskli qoyuluşlar (ümitsiz borclar çıxılmaqla debitor borcları, yığılmış ehtiyatlar çıxılmaqla istehsal ehtiyatları, bitməmiş istehsal);
- Yüksək riskli qoyuluşlar (ümitsiz debitor borcları, yığılıb qalmış ehtiyatlar, tələbə məruz qalmayan hazır məhsullar və s.).

Təhlil zamanı ilk növbədə dövriyyə aktivlərinin strukturunda dəyişikliklərin öyrənilməsi vacibdir. Bu zaman nəzərdə saxlamaq lazımdır ki, dövriyyə kapitalının stabil strukturu məhsul istehsalı və satışının sabit və yüksək səviyyədə aparılmasına dəlalət edir. Dəyişikliklərin mövcudluğu isə müəssisənin qeyri – sabit fəaliyyətindən xəbər verir.

Şirkətin müflisləşməsi anlamında borc öhdəliklərinin əkləkin həqiqi dəyərini üstələməsindən ,başqa cür fikrimizi ifadə etsək balansın münasib olmayan strukturu nəticəsində budcə və kreditorların tələblərini ödəmək iqtidarında olmaması başa düşülür. Ödəyicilik qabiliyyətini itirmiş şirkətin maliyyə cəhətdən sağlamlaşdırılması istiqamətində görülmüş işlərin səmərəliliyini yüksəkmək

məqsədlə maliyyə sağlamlaşdırılmasının nümunəvi proqramından daha aydın ifadə etsək, biznes planından istifadə edirlər. Maliyyə sağlamlaşdırılması proqramı özlüyündə kompleks və unifikasiya olunmuş xarakter daşıyır. Müasir şəraitdə hər bir şirkət gəlirlərini itirməmək riskindən qaçmaq üçün öncədən müəyyən hesablamalar aparmaqla, müxtəlif variantları əsaslandırmaqla bu kimi arzuolunmaz problemlərin öhdəsindən məharətlə gəlirlər. Əks təqdirdə onlar gözlənilməz itkilərlə üzləşə bilərlər. Proqnozlaşdırma, maliyyə resurslarının hərəkətinin ilkin modelləşdirilməsi həmin problem üzrə göstəricilərin kompleks qaydada əlaqələndirilməsinə şərait yaradır. Eyni zamanda planlaşdırma və proqnozlaşdırmanın müasir metodlarından istifadə edilməsi maliyyə məsələləri üzrə menecment qərarlarının qəbul edilməsi, çox variantlı hesablaşmaların aparılmasına şərait yaradır.

Şirkətin maliyyə sabitliyinə nail olunmasından ötrü maliyyə risklərinin mənfi hallarının neytrallaşdırılması məqsədə müfəfiqdir. Bu zaman neytrallaşma fərqli maliyyə mexanizmlərinin yardımı ilə yerinə yetirilir.

- Risklərdən qaçmaq metodu, risklərinin konkret növünü istisna etməklə, daxili təyinatlı işlərin yerinə yetirilməsindən ibarətdir.

- Riskin təmərgüzləşməsinin limitləşdirilməsi mexanizmi ümumiyyətlə çox çətin, eləcədə faciəli risk dairəsində cərəyan edən maliyyə tipli əməliyyatlar zamanı istifadə olunur.

- Xədcirləşmə dedikdə qarşılıqlı tələb və öhdəliklərin yaradılması hesabına mümkün maliyyə itkiləri riskinin minimumlaşdırılmasının istənilən vasitələrindən istər daxili, istərsə də xarici istifadə prosesini özündə əks etdirir.

- Diversifikasiya barədə spesifik risk növlərinin mənfi maliyyə nəticələrinin qarşısının vaxtında alınmasında istifadə olunur, yəni bir-biri ilə tam əlaqəsi olmayan sahələrə yatırım edilir.

- Risklərin bölüşdürülməsi. Ayrı-ayrı maliyyə əməliyyatları üzrə risk məsuliyyətinin layihənin tərəfdaşları arasında bölüşdürülməsinə əsaslanır.

-Ehtiyatda saxlama. Maliyyə risklərinin aradan qaldırılmasının bu növü mənfi maliyyə nəticələrinin neytrallaşdırılmasına şərait yaradan maliyyə ehtiyatlarının bir hissəsinin şirkətdə ehtiyatda qoyulmasına əsaslanır.

Şirkətin maliyyə risklərinin təsnifatı.

Şəkil 4.

<i>Təsnifatın əlaməti</i>	<i>Riskin xarakteristikası</i>
1. Növlərə görə	Bax şəkil 1.
2. Obyektin xarakterinə görə	2.1. Müxtəlif maliyyə əməliyyatlarının riski 2.2. Müxtəlif növ əməliyyatların riski 2.3. Müəssisənin ümumi maliyyə fəaliyyətinin riski
3. Tədqiq edilmiş alətin yekununa görə	3.1. İndividual 3.2. Portfel
4. Tədqiq metodlarına görə	4.1. Sadə 4.2. Kompleks
5. Baş vermə mənbələrinə görə	5.1 Xarici (sistemli) 5.2. Daxili (sistemsiz)
6. Maliyyə nəticələrinə görə	6.1. İqtisadi zərər riski 6.2 Əldən buraxılmış mənfəət riski 6.3. Ümumilikdə iqtisadi zərər və əldən buraxılmış mənfəət riski
7. Zamanla ifadə xarakterinə görə	7.1. Daimi 7.2. Müvəqqəti
8. İtkinin səviyyəsinə görə	8.1. Buraxıla bilən (icazə verilən) 8.2. Böhranlı 8.3. Fəciəli
9. Qabaqcadan görmə imkanına görə	9.1. Proqnozlaşdırılan 9.2. Proqnozlaşdırılmayan
10. Sığortalanma imkanına görə	10.1. Sığortalanmış 10.2. Sığortalanmamış

Firmanın maliyyə risklərinin sığortalaşdırılmasının başlıca meyarları aşağıdakılardır:

- maliyyə risklərinin sığortalanması mümkünlüyü;
- maliyyə risklərinin sığortalanmasının məcburiliyi;
- müəssisənin sığortalanma marağının mövcudluğu;
- maliyyə itkilərinin riskə görə xüsusi maliyyə resursları hesabına tam doldurmağın qeyri-mümkünlüyü;
- maliyyə riskinin baş verməsi ehtimalının yüksək dərəcəsi;
- müəssisə çərçivəsində riskin proqnozlaşdırılmaması və tənzimlənməməsi;
- risk üzrə sığorta mühafizəsi məqbul münasib dəyəri.

Şirkətin sığorta şirkətləri ilə qarşılıqlı əlaqəsinin şərtlərin mühüm elementlərinə buanları aid etmək düzgündür:

- sığorta edənin sığorta məsuliyyətinin həcmi;
- sığortaçının əmlakının sığorta qiymətləndirilməsi;
- sığorta məbləğinin həcmi;
- sığorta mükafatının məbləği;
- sığorta mükafatının ödənilməsi qaydası;
- sığorta zərərinin həcmnin müəyyənləşdirilməsi qaydası;
- sığorta haqlarının ödənilməsi qaydası.

Maliyyə ehtiyatlarının yaradılması biznes fəaliyyətini çox vaxt üzləşən risklə əlaqədar müəyyən həcmdə maliyyə ehtiyatlarının və başqa bu tip fondların formalaşması zəruriyyətini birinci sıraya çəkir. Əsas prinsipi daimi rəqabət, müəyyən şərt və tapşırıqları udurmaq təhlükəsi olan indiki dövrdə menecerlər öz işlərini şəxsi təşəbbüsü, qabiliyyəti və riski əsasında görməni fikrində tutur. Bu çür

təsərrüfat subyektinin müəyyən maliyyə ehtiyatlarının mövcud olub-olmaması onun gələcək inkişafı üçün əlverişli şərt hesab edilə bilər.

Bundan əlavə, mütərəqqi pul vəsaitinə malik olan təsərrüfat subyektləri mövcud inflyasiya şəraitində risk edərək öz pulunu daha yüksək mənfəət verə bilən depozit-əmanət və yaxud qiymətli kağızlar şəklində yerləşdirmək hüququndan istifadə etməyə çalışır. Bu halda həm də istehsal proqramlarının həyat keçirilməsində müəyyən şərtlər buraxa bilərki, bu da xeyli ziyanla nəticələnir. Bütün sadaladığımız risklər sayəsində işgüzarlıq fəaliyyətinin ciddi pozulmamasından ötrü müəyyən ehtiyatların olması iqtisadi cəhətdən zəruri hesab edilir.

Ümumi Daxili Məhsulda neft və qeyri-neft sektorunun payı.

Cədvəl 3.

	2013	2014	2015
	hesabat	hesabat	hesabat
ÜDM (milyon manat)	58182	58977,8	57151,7
Neft sektoru (milyon manat)	24968,4	23009,2	17829
ÜDM-da payı (%)			
ÜDM-da payı (%)	42,9	39	31,2
Qeyri-neft sektoru (milyon manat)	33213,6	35968,6	35968
ÜDM-da payı (%)	57,1	61,0	61,0

1. Azərbaycan Respublikasının 2016-cı il dövlət büdcəsi zərfi. Bakı. 2015.

Yuxarıdakı cədvəl məlumatlarından göründüyü kimi, neft sektoru ilə müqayisədə qeyri-neft sektorunun Ümumi Daxili Məhsulda payı 2013-cü ildə

57,1% və 2014-cü ildə isə 61 faiz olmuşdur. 2016-cı ildə bu rəqəm 61 faiz proqnozlaşdırılmışdır.

2015-cı ilin sonunda ölkə üzrə ÜDM istehsalının 57 milyard manat təşkil edib, bu isə 3,3 faiz artım deməkdir. Qeyd etmək lazımdır ki, bu göstəricilər ilkin müəyyən edilmiş proqnozlardan 3,9 milyard manat və ya 1,1 faiz bənd azdır.

Neft sektoru üzrə ÜDM-un həcmnin 0,6 faiz (ilkin proqnoz 1,6%-dir) az olacağı gözlənilir.

2015-ci ilin sonuna əsas kapitalla yönəldilən ümumi investisiyaların həcmnin 19,7 mliyard manat təşkil edib. Əsas kapitalla yönəldilən ümumi investisiyaların 7,8 milyard manatının neft sektoruna, 11,9 milyard manatının isə qeyri-neft sektoruna yönəldiləcəyi gözlənilir. Beləliklə, şirkətin maliyyə sağlamlaşdırılmasının əsasını müdafiə və hücum taktikaları təşkil edir. Müdafiə taktikasının kökündə mühafizə tədbirləri dayanır və onların da özəyini məhsul istehsalı və realizasiyası ilə əlaqədar, əsas fondların və personalın saxlanması üzrə bütün xərclərin minimumlaşdırılması təşkil edir. Fikrimizcə, müdafiə taktikasında bu kimi məsələlərin həyata keçirilməsi məqsədamüfəfiq olardı.

-ziyanların aradan qaldırılmasından ötrü məsrəflər özərində ciddi nəzarətin həyata keçirilməsi;

-üstəlik məsrəflər və eləcə də zəruri məsrəflər, habelə bütün növ ehtiyat məsarifi normalarının ixtisarı;

-rentabellik həddinin müəyyənləşdirilməsi;

-zərərlə əmələ gələn məhsulun istehsalının dondurulması;

-ümitsiz borcların silinməsi;

-şirkətdaxili ehtiyatların aşkara çıxarılması və ondan düzgün istifadə edilməsi;

- kreditörlerle əlaqələrin nizama salınması;
- əmək məddəniyyətinin yuxarı səviyyəyə qaldırılması;
- audit və uçot siyasətinin daimi tərzdə təkmilləşdirilməsi;
- şirkətdə menecment və maliyyə uçotunun qabaqcıl təcrübələrə uyğun tətbiq edilməsi və s.

Hücum və yaxud irəliləmə taktikasının mahiyyəti dedikdə, bütün hallarda xaricdən investisiyanın cəlb edilməsi və ya buna əlverişli şəraitin yaradılmasına istiqamətləndirilmiş istehsalat tipli işlərin yerinə yetirilməsi başa düşülür. Bu hədəfə çatmaqdan ötrü sadaladığımız məsələlərin həlli olduqca vacibdir.

- Şirkətin mülkiyyətçisinin dəyişdirilməsi:
- Günün tələblərinə cavab verən aktiv marketinq fəaliyyətinin həyata keçirilməsi;
- İşgüzar aləmdə şirkətin mövqeyinin daha da gücləndirilməsi;
- Fəaliyyət sferasının dəyişdirilməsi və məhsul növünün təzələnməsi;
- Mütləq texnologiyanın nailiyyətlərindən istifadə nəticəsində resurslara xərc normalarının minimumlaşdırılması.
- Şirkətdə struktur dəyişiklərinin edilməsi və personalın mədəni-texniki səviyyəsinin artırılması:
- Dövriyyə vəsaitlərinin dövretmə sürətinin yüksəldilməsi və yuxarı qiymət siyasətinin tətbiqi.

Beləliklə, şirkətin maliyyə strategiyasının uğuruna ovaxt zəmanət verilir ki, bu strategiyanın nəzəriyyəsi və praqtikası bir-birinə uyğunlaşdırılmış, tarazlaşdırılmış olsun, bütün maliyyə proseslərini mərkəzləşdirməklə və maliyyə-iqtisadi mühit dəyişdikcə çevik metodlar tətbiq etməklə strateji hədəflər real iqtisadi və maliyyə vəziyyətinə uyğunlaşdırılmış olsun.

FƏSİL 3. MALİYYƏ MENECMENTİNİN İNKİŞAFININ BAŞLICA İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Maliyyə fəaliyyətinin idarə edilməsi keyfiyyətinin yüksəldilməsi

Müəssisənin rentabelli, gəlirli işləməsi üçün müxtəlif bazarlarda qarşılıqlı əlaqələrin qurulması əsas şərtədir ki, onların nəticəsində müəssisə lazımi resursları (istehsal amillərini) səfərbər edir və öz məhsulunu (xidmətlərini) satır. Əksər hallarda müəssisənin istənilən bazarda apardığı əməliyyatlar maliyyə terminlərində ifadə olunur ki, bununla da, tanınmış Amerika mütəxəssisləri D.Xgem və D.Morrisomun qeyd etdikləri kimi, maliyyə qərarlarının vacibliyi izah edilir.

Maliyyə terminlərində müəssisə investisiya qoyuluşu nəticəsində pul vəsaitləri axınlarının məcmusu kimi işlədilir. Bu pul axınları məcmusunun optimal olmasından ötrü müəssisədə maliyyənin menecmentinin təşkilati strukturu formalaşdırılmalıdır. Bu struktur təkcə resurs axınlarını optimallaşdırmaqla deyil, həm də maliyyənin əsas funksiyalarını həyata keçirməlidir.

Hər bir sosial-iqtisadi sistem, o cümlədən müəssisə yarandığı zaman texnoloci və maliyyə-təsərrüfat proseslərini təşkil edən və onların normal gedişinə səbəb olan müvafiq idarəetmə sistemi formalaşdırır. İdarəetmə sisteminin əsasını təşkilati strukturların, yəni qarşılıqlı əlaqədə və qarşılıqlı fəaliyyətdə olan strukturları və funksional bölmələrindən ibarətdir. Hazırkı vaxtda praktiki olaraq strateji menecment metodologiyası şirkətin maliyyə bağlı məsələlərin idarə edilməsində aparıcı əhəmiyyətə malikdir.

Müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin idarə edilməsi keyfiyyətinin yüksəldilməsi strategiyası bu fəaliyyət sferasında müasir elmi nailiyyətlərin səmərəli tətbiqini, ilk növbədə maliyyə bazarında əməliyyatların həyata keçirilməsinin müvafiq maliyyə alətlərinin seçilməsini nəzərdə tutmalıdır. Maliyyə alətləri pul dəyəri olan, cüribəcür tədavül edən maliyyə sənədləridir, hansıki onların köməyi ilə maliyyə bazarında əməliyyatlar həyata keçirilir.

Müəssisə tərəfindən istifadə olunan müasir maliyyə alətlərinin tərkibi uçot prinsipinə uyğun olaraq aşağıdakı növlərə: maliyyə aktivlərinə, maliyyə öhdəliklərinə, xüsusi kapital alətlərinə, törəmə maliyyə alətlərinə ayrılır.

Maliyyə bazarlarının növləri üzrə xidmətedici alətlər aşağıdakı: kredit bazarının alətləri, fond bazarının alətləri, valyuta bazarının alətləri, sığorta bazarının alətləri, qızıl bazarının alətləri kimi təsnifləşdirilir. Tədavül müddəti üzrə maliyyə alətlərinin aşağıdakı növləri: qısamüddətli maliyyə alətləri, uzunmüddətli maliyyə alətləri fərqləndirilir.

Müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin idarə edilməsi keyfiyyətinin yüksəldilməsi strategiyasında müasir maliyyə texnologiyalarının tətbiqi önəmli məsələdir. Maliyyə texnologiyalarının əsasını mütəşəkkil və qeyri-mütəşəkkil bazarlarda müəssisənin həyata keçirdiyi müxtəlif növ sövdələşmələr və əməliyyatlar təşkil edir. Müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin idarə edilməsi keyfiyyətinin yüksəldilməsi strategiyasının hazırlanması prosesində maliyyə bazarında sövdələşmələr və əməliyyatların müasir növlərindən səmərəli istifadə olunmasına xüsusi diqqət yetirilməlidir.

Maliyyə bazarında müəssisənin həyata keçirdiyi sövdələşmələr dedikdə onun digər maraqlı təsərrüfat subyektləri ilə qarşılıqlı razılaşdırılmış, həmin bazarın müxtəlif seqmentlərində mübadilə edən maliyyə alətlərinə münasibətdə onların hüquq və vəzifələrinin qoyulmasına, dondurulmasına, yaxud dəyişdirilməsinə yönəldilən hərəkətlər başa düşülür. Mütəşəkkil və qeyri-mütəşəkkil maliyyə bazarlarında müəssisənin həyata keçirdiyi sövdələşmələrin növləri böyük rəngarəngliyi ilə səciyyələnir. Sövdələşmənin şərtlərinə uyğun olaraq maliyyə alətləri ilə kassa və təcili (müəyyən müddətə) sövdələşmələr həyata keçirilir.

Təhlil göstərir ki, maliyyə bazarında müəssisənin həyata keçirdiyi əsas əməliyyatlar müəssisənin bazar menecerlərinin fəaliyyətinin mühüm istiqamətlərindən biridir. Buna görə də onların praktikada tətbiqi müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin idarə edilməsi keyfiyyətinin yüksəldilməsinə yönəldilən mühüm strateji məqsədlərdən biri sayılır.

Perspektivdə müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsi ən çox onun təşkilati təminat sisteminin effektivliyi ilə müəyyən edilir. Maliyyə fəaliyyətinin təşkilati təminat sistemi strateji maliyyə qərarlarının hazırlanması, qəbulu və reallaşdırılmasını təmin edən və həmin qərarların nəticəsinə görə məsuliyyət daşıyan müəssisənin daxili funksional xidmət və bölmələrinin qarşılıqlı əlaqələrinin məcmusunu ifadə edir.

Strateji maliyyə menecmentinin təşkilati təminatının əsasını müəssisədə formalaşan maliyyə fəaliyyətini idarə edən struktur təşkil edir. Menecerlər, xidmətedicilər, şöbə və idarəetmə aparatının digər təşkilati bölmələri həmin strukturun elementləri sayılır. Strateji maliyyə menecmenti sistemi müəssisənin ümumi idarəetmə sisteminin ayrılmaz tərkib hissəsidir, maliyyə fəaliyyətinin idarəetmə strukturu ümumi təşkilati idarəetmə strukturuna inteqrasiya olunmalıdır. Belə inteqrasiya idarəetmə xərclərinin ümumi həcmi azaltmağa, strateji maliyyə menecmenti sisteminin hərəkətinin müəssisənin digər idarəetmə sistemləri ilə koordinasiyasını təmin etməyə, qəbul edilən strateji qərarların icrasına nəzarətin kompleksliyi və effektivliyinin yüksəldilməsinə imkan verir.

Strateji maliyyə menecmentinin təşkilati strukturunun formalaşması prosesində müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin həcmi və əsas formaları, maliyyə menecmentinin funksiyaları, regional diversifikasiya və digər amillər mütləq nəzərə alınmalıdır. Bundan başqa, sözügedən təşkilati struktur formalaşdı-rarkən bir tərəfdən maliyyə fəaliyyətinin idarəetmə xidmətinin müxtəlif təşkilati bölmələri arasında, digər tərəfdən isə maliyyə menecmenti ilə müəssisənin başqa funksional idarəetmə sisteminin bölmələri arasında səmərəli əlaqələr qurulmalıdır.

Müəssisənin idarəetmə strukturunda formalaşan idarəetmə aparatının müxtəlif həlqələri arasında üfüqi və şaquli əlaqələr qurulur. Üfüqi əlaqələr eynisəviyyəli kimi, şaquli əlaqələr isə idarəetmənin ierarxiyasını təmin edən çoxsəviyyəli kimi qurulur.

Müəssisənin menecmentinin təşkilati strukturunun formalaşdırılmasının ümumi prinsipləri idarəetmə ierarxiyasının və üzvü idarəetmə mərkəzlərinin yaradılmasını

nəzərdə tutur. Müəssisə menecmentinin təşkilati strukturunun ierarxiya tipi idarəetmə qərarlarının və informasiya axınlarının şaquli istiqamətdə ciddi hərəkətlərini nəzərdə tutur, hansıki aşağı idarəetmə orqanı yuxarı idarəetmə orqanına tabedir və onun nəzarətindədir. İerarxiya tipli idarəetmə sistemində sadə xətti, xətti–funksional və divizional idarəetmə strukturları geniş yayılmışdır.

Müəssisənin üzvü idarəetmə tipli strukturunda ierarxiyanın olmaması ilə formalaşan bölmənin rəhbəri fəaliyyətin son nəticəsinə görə tam məsuliyyət daşıyır. Belə bölmələrin formalaşması ayrı-ayrı problemlərin kompleks həllinə əsaslanır ki, bu da idarəetmə strukturunun çevikliyini artırır, müəssisənin daxili və xarici mühitin dəyişilməsinə tezliklə uyğunlaşdırılmasını təmin edir. Bu tip idarəetmə sistemində idarəetmənin layihə və matris strukturu daha geniş yayılmışdır.

İerarxiya və üzvü idarəetmə strukturlarının əksəriyyətində müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin idarə edilməsi mərkəzləri öz işini digər fəaliyyət növlərinin idarə olunmasına paralel həyata keçirirlər. İdarəetmə mərkəzləri müxtəlif funksiyalar yerinə yetirirlər. Həmin funksiyaların fərqləndirilməsi səviyyəsi barədə iki prinsipial yanaşmalar: funksional idarəetmə mərkəzlərinin asılı olmayan fəaliyyət prinsipləri; funksional idarəetmə mərkəzlərinin qarşılıqlı əlaqəli fəaliyyət prinsipləri mövcuddur.

Birinci yanaşmaya uyğun olaraq funksional idarəetmə mərkəzləri asılı olmayan fəaliyyət prinsipləri əsasında formalaşır, onların digər funksional bölmələrlə əlaqəsi yalnız informasiya vasitəsilə məhdudlaşır. İkinci yanaşmaya uyğun olaraq funksional idarəetmə mərkəzləri qarşılıqlı əlaqəli fəaliyyət prinsipləri əsasında formalaşır, konkret idarəetmə funksiyaları çərçivəsində idarəetmə qərarlarının əksəriyyəti onların tərəfindən müstəqil qəbul edilir, kompleks işlənməsinə ehtiyac duyulan bir sıra idarəetmə qərarları isə müəssisənin digər funksional xidmətləri ilə birgə hazırlanır.

Maliyyə fəaliyyətinin idarəetmə mərkəzlərinin funksional formalaşması müxtəlif ölçülü müəssisələrdə istifadə olunan təşkilati idarəetmə strukturundan

asılı olaraq əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənir. Buna sadə xətti təşkilati idarəetmə strukturlu müəssisələrdə maliyyə fəaliyyətinin funksional idarəetmə mərkəzləri yaratmamasını, maliyyə fəaliyyətinin az həcmli olması ilə əlaqədar bu idarəetmə funksiyası adətən kiçik müəssisənin sahibkarına (mülkiyyətçisinə), yaxud onun direktoruna həvalə edilməsini misal göstərmək olar.

Xətti – funksional idarəetmə strukturlu müəssisələrdə maliyyə fəaliyyətinin idarəetmə funksiyası xüsusi maliyyə menecerinə, yaxud müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin ümumi idarəetmə mərkəzinə həvalə edilir. Maliyyə meneceri müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin bütün aspektlərini idarə edir, müəssisənin istehsalat və marketinq fəaliyyətini idarəetmə mərkəzləri ilə əlaqəli şəkildə həyata keçirir.

Divizional təşkilati idarəetmə strukturlu müəssisələrdə maliyyə fəaliyyətinin idarəetmə funksiyası hər bir divizionun (istehsalat bölməsinin) tərkibində formalaşan maliyyə fəaliyyətinin idarəetmə mərkəzlərinə həvalə edilir. Belə halda maliyyə fəaliyyətinin idarəetmə sistemi dezintegrasiya xarakteri daşıyır, idarəetmə sistemində əsas rolu mərkəzi aparatın meneceri deyil, müvafiq istehsalat bölmələrinin rəhbərləri oynayırlar.

Layihə təşkilati idarəetmə strukturlu müəssisələrdə maliyyə menecerinin ikili təbəçiliyi olur, yəni o, həm mərkəzi idarəetmə aparatının müvafiq funksional xidmət bölməsinin rəhbərinə, həm də müəssisənin müstəqil struktur bölməsinin rəhbərinə tabedir.

Qeyd etmək lazımdır ki, son illər müəssisənin təşkilati strukturu çərçivəsində maliyyə fəaliyyətinin idarəetmə strukturunun ümumi idarəetmə sistemindəki ənənəvi integrasiyası ilə yanaşı mütərəqqi integrasiya formalarından da istifadə olunur. Belə integrasiya formalarından biri «məsuliyyət mərkəzləri» əsasında müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin ayrı-ayrı aspektlərinin idarə edilməsi konsepsiyasıdır. Amerika iqtisadçısı D.Xiqqins tərəfindən hazırlanmış bu konsepsiyadan maliyyə resurslarının formalaşmasının, pul axınlarının,

investisiyanın və maliyyə fəaliyyətinin bəzi aspektlərinin idarə edilməsində geniş istifadə olunur.

Məsuliyyət mərkəzi müəssisənin struktur bölməsi olub maliyyə fəaliyyətinin bu və ya digər aspektlərinə nəzarət edir, onun rəhbəri həmin aspektlər çərçivəsində müstəqil idarəetmə qərarları qəbul edir və maliyyə göstəriciləri üzrə plan (normativ) tapşırıqların vaxtında yerinə yetirilməsinə görə tam məsuliyyət daşıyır. Müəssisənin maliyyə menecmentinin təşkilati təminat sistemində formalaşan məsuliyyət mərkəzlərinin əsas tipləri kimi xərclər mərkəzi, gəlir mərkəzi, mənfəət mərkəzi və investisiya mərkəzi fərqləndirilir. Müxtəlif tip məsuliyyət mərkəzlərinin yaradılması yolu ilə strateji maliyyə menecmentinin təşkilati təminat sistemi fəaliyyətin həcmi, fəaliyyətin çoxfunksionalılığı, heyətin sayı, istehsalın təşkilati strukturu, fəaliyyətin təşkilati-hüquqi forması və başqa amillərdən asılı olaraq formalaşdırılır. Buna görə hər bir müəssisə üçün məsuliyyət mərkəzlərinin sayının və tərkibinin müəyyənləşdirilməsi məsələsinə fərdi şəkildə yanaşılmalıdır. Yaradılan məsuliyyət mərkəzləri təkcə qoyulan tapşırıqların yerinə yetirilməsini deyil, həm də yuxarı idarəetmə orqanı üçün maliyyə resurslarının formalaşması və istifadəsinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi üzrə konkret təkliflər hazırlamağı bacaran menecerlər qrupu formalaşdırmalıdır.

Müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin idarə edilməsi keyfiyyətinin yüksəldilməsinin əsas istiqamətlərindən biri maliyyə menecerlərinin təşkilati mədəniyyətinin (korporativ mədəniyyət, müəssisə mədəniyyəti) formalaşması və inkişaf etdirilməsidir. Təşkilati mədəniyyət müəssisə əməkdaşlarının davranış və hərəkətlərinin səmtini müəyyənləşdirən, məqsədli daxili inteqra-siyası və xarici mühit amillərinin dəyişilməsinə səmərəli uyğunlaşmalarını təmin edən, onların sıx qarşılıqlı əlaqələrində hamı üçün ümumi olan ən mühüm norma və dəyərlər sistemini ifadə edir. Təşkilati mədəniyyətin müəssisənin idarəedilməsi sisteminin müstəqil obyektinə çevrilməsi fikri amerika və avropa iqtisadçılarının Yapon şirkətlərinin qabaqcıl iş təcrübəsindən istifadə olunmasına səy göstərmələri ilə əlaqədar XX əsrin 80-ci illərində meydana gəlmişdir. Menecmentin müstəqil

obyekti kimi təşkilati mədəniyyətin ilk tədqiqi əməyin təşkili və müəssisənin təşkilati strukturu ilə qarşılıqlı əlaqədə işçilərin motivasiyası məsələlərinə həsr edilmişdir. Strateji menecment mövqeyindən təşkilati mədəniyyət məsələsinin tədqiqinə isə çox sonra başlanılmışdır.

Strateji menecmentin paradiqması nöqteyi-nəzərindən baxılan təşkilati mədəniyyətin müasir konsepsiyası müəssisənin bütün funksional xidmətlərini və onun ayrı-ayrı əməkdaşlarını ümumi məqsədə səmtləşdirməyə, perspektivdə müəssisənin ən effektiv inkişaf yollarının axtarılmasına heyətin səyini səfərbərliyə almağa imkan verən güclü strateji alət kimi dəyərləndirilir. Ekspertlərin fikrincə təşkilati mədəniyyətin formalaşması müəssisənin mövcud təşkilati strukturu ilə müqayisədə onun strateji inkişafına heç də az səmərə gətirmir.

Təşkilati mədəniyyətin müasir konsepsiyasının mühüm aspekti ondan ibarətdir ki, o müəssisədə bir sıra xüsusi mədəniyyət, yaxud submədəniyyət yarada bilər. Müəssisə çərçivəsində təşkilati submədəniyyət funksional, regional, ierarxiya və digər əlamətlərə görə formalaşdırıla bilər. Müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin idarə olunması spesifikliyini özündə əks etdirən maliyyə təşkilati submədəniyyəti belə submədəniyyətlərdən biridir.

Maliyyə təşkilati submədəniyyəti dedikdə müəssisənin təşkilati mədəniyyətinin ümumi sistemə inteqrasiya olunan, maliyyə fəaliyyətinin inkişaf xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla maliyyə xidmətləri və maliyyə menecerlərinin davranış və hərəkətlərinin səmtini müəyyənləşdirən və onların hamısı üçün ümumi olan norma və dəyərlərin məcmusu başa düşülür.

Maliyyə təşkilati submədəniyyətin müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin səmərəli strnateci inkişafının təmin edilməsində rolu aşağıdakılarda təzahür edir:

- maliyyə menecerlərinin təfəkkür stilinə, maliyyə mühitini və müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin inkişaf etdirilməsi formalarını görməyə aktiv təsir edir.

- maliyyə fəaliyyətinin strateji dəyişilməsinə daxili müqaviməti minimuma endirir və maliyyə fəaliyyətinin reallaşdırılması üzrə sahmanlı hərəkət etmək üçün əlverişli şərait yaradır.

- strateji inkişaf prosesində müəssisəyə əlavə rəqabət üstünlüyü təmin edərək innovasiya tipli maliyyə texnologiyaları və alətlərinin səmərəli tətbiqi üçün zəmin yaradır.

- müəssisədə təşkilati submədəniyyətin elementlər sistemi maliyyə menecerlərinin peşəkarlıq səviyyəsinin artırılmasına, sosial mühafizəyə, kollektivdə öz yerini dərk etməyə və möhkəm kadr potensialı formalaşdırmağa imkan verir. Bütün bunlar öz növbəsində müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin idarə edilməsi strategiyasının səmərəli reallaşdırılmasına səbəb olur.

Maliyyə təşkilati submədəniyyətini formalaşması aşağıdakı mərhələlər üzrə həyata keçirilir:

1. Maliyyə təşkilati submədəniyyətin mövcud vəziyyətinin diaqnostikası;
2. Maliyyə təşkilati submədəniyyətini formalaşmasını müəyyənləşdirən amillərin tədqiqi.
3. Maliyyə təşkilati submədəniyyətin formalaşmasının vəzifələr sistemi əsaslandırılması.
4. Maliyyə təşkilati submədəniyyətin baza tipinin seçilməsi.
5. Ayrı-ayrı elementlər üzrə maliyyə təşkilati submədəniyyətin arzu-olunan parametrlərinin formalaşdırılması.
6. Maliyyə təşkilati submədəniyyətin nailiyyətlərini təmin edən mexanizmlərin seçilməsi.

Diaqnostika xüsusi hazırlanmış anket əsasında maliyyə aparatının öz qüvvəsi ilə, yaxud cəlb edilmiş ekspert-mütəxəsislər tərəfindən aparılır. Təşkilati mədəniyyətin diaqnostikası və formalaşdırılması sahəsində diaqnostikanın aşağıdakı bloklar üzrə həyata keçirilməsi məqsədemüfəfiqdir:

- mühüm xarakteristikası;

- liderin ümumi stili;
- muzzdlu işçilərin idarə olunması;
- sistemin əlaqələndirici mahiyyəti;
- strateji məqsədlər;
- nailiyyətin meyarı.

Maliyyə təşkilati submədəniyyətin formalaşmasının əsas və köməkçi amilləri mövcuddur. Əsas amillərə aiddir:

- ümumi korporativ mədəniyyətin səviyyəsi;
- müəssisənin maliyyə strategiyasının əsas məqsədləri;
- müəssisənin maliyyə fəlsəfəsi;
- maliyyə fəaliyyətinin idarə edilməsinin təşkilati strukturu;
- maliyyə menecerlərinin sayı;
- maliyyə menecerlərinin təhsil səviyyəsi.

Köməkçi amillərə aid etmək olar:

- müəssisənin ölçüsü;
- müəssisənin təşkilati-hüquqi fəaliyyəti;
- müəssisənin həyat tsiklinin mərhələləri;
- müəssisədə maliyyə menecerlərinin orta iş stacı;
- maliyyə menecerlərinin cins-yaş tərkibi.

Maliyyə təşkilati submədəniyyətin arzuolunan parametrlərinin nailiyyətlərini təmin edən mexanizmlərin seçilməsi məqsədli daxili inteqrasiyanı və maliyyə menecerlərinin xarici mühit amillərinin dəyişilməsinə effektiv uyğunlaşdırılmasını təmin edən maliyyə təşkilati submədəniyyətin inkişaf istiqamətləri çərçivəsində həyata keçirilir. Bütün maliyyə xidmətləri və maliyyə menecerləri tərəfindən dəstəklənən maliyyə təşkilati submədəniyyətin formalaşması və inkişafı müəssisənin arzuolunan strateji maliyyə mövqeləşməsinə təmin edir və onun bazar dəyərini artırır.

3.2.Təsərrüfat subyektlərində maliyyə menecmentinin təşkilinin mövcud vəziyyətinin qiymətləndirilməsi.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində maliyyə ilə idarəetmə prosesində istənilən sahibkar subyekt maliyyə bazarında müxtəlif rollarda çıxış edə bilər: qiymətli kağızların investoru və qiymətli kağızlar buraxan, borc alan və kredit verən. Bu zaman ortaya çıxan məsələlər 3 qrupa bölünən müxtəlif maliyyə alətləri ilə həll olunur:

- pul vəsaiti (kassada olan pul vəsaiti, ödəmə və digər hesablarda);
- kredit alətləri (istiqrar, müqavilələr, forvard kontratları);
- müəssisənin nizamnamə kapitalında müxtəlif üsullarla iştirakı (səhm, pay, hissə).

İdarəetmə obyektinə çoxsaylı metodların köməyi ilə təsir göstərilir.

Əsas metodlar qrupu bilavasitə dövlət iqtisadiyyatı mərkəzləşdirilmiş idarəetmə üsullarından təşkil olunmuşdur. Bu metodlar ümumi iqtisadi xüsusiyyət daşıyır. Onlara vergi qoyma, kredit vermək, amortizasiya, hesaba köçürmə, kassa və hesabat əməliyyatları, sığorta, qiymət qoyma və s. aiddir. Kommersiya təşkilatlarının fəaliyyəti ilə proqnozlaşdırılması, maliyyə və vergi planlaşdırılması əsaslanır. Mürəkkəb sistem və proseslərlərin təhlil və sintezini müasir metodların tətbiqi əsaslanır.

Səhmdar cəmiyyətləri bazar iqtisadiyyatının formalaşması və dinamik inkişafında müstəsna rol oynayırlar. Məsələn, ABŞ-da fəaliyyət göstərən təqribən 21,6 milyon müəssisənin 18 faizi səhmdar cəmiyyətləri olduğu halda, məhsul və xidmətlərin satışında onların payı 89 faizə bərabərdir. Deməli, səhmdar cəmiyyətləri müasir bazar iqtisadiyyatının əsas subyekti kimi çıxış edirlər.

İqtisadi və hüquqi ədəbiyyatlarda səhmdar cəmiyyəti anlayışı barədə yekdillik fikir yoxdur. A.V.Busıqın yazmışdır: “Korporasiya (səhmdar cəmiyyəti) – mənfəət almaq məqsədilə kapitalı birləşdirmək yolu ilə təsərrüfat fəaliyyətinin birgə

aparılması üçün sahibkarların və ya kapital mülkiyyətçilərinin birlik formasıdır”. O, sahibkarlıq fəaliyyətinin korporativ formasına məhdud məsuliyyətli cəmiyyəti və səhmdar cəmiyyətini aid etmişdir.

Fransız alimləri S.Jamen və L.Lakurin qeyd edirlər ki, cəmiyyət kapitalı səhmlərə bölünən, üzvləri isə cəmiyyətə qoyduqları pay həcmində zərərə məsuliyyət daşıyan şirkətdir.

Bir çox alimlər isə öz əsərlərində səhmdar cəmiyyətinə kommersiya təşkilatı kimi baxırlar. Belə ki, A.İ. Kovalyov və V.A. Kopilov qeyd edirlər ki, “səhmdar cəmiyyəti – cəmiyyətə münasibətinə görə özünün iştirakçılarına mütləq hüquqlar vermiş səhmlərlə etibarlı hesab edilən, müəyyən paylara bölünmüş nizamnamə kapitalına malik kommersiya təşkilatıdır”. Hüquqşünas alim A.Q.İontsevin bu barədə söylədiyi fikir xüsusilə diqqəti cəlb edir: “səhmdar cəmiyyəti anlamı– nizamnamə kapitalı müəyyən miqdarda səhmlərə bölünmüş, cəmiyyətə münasibətə görə səhmdarların öhdəlik hüquqlarını rəsmiləşdirən, mülkiyyətində, onun müstəqil balansında nəzərdə tutulmuş ayrıca əmlakı olan, özü tərəfdən əmlak və şəxsi mülkiyyət hüquqlarını əldə edən və həyata keçirə bilən kommersiya təşkilatıdır”.

Qanunvericiliyə görə yalnız səhmdar cəmiyyətinin səhmlər buraxmağa icazəsi olur.

Maliyyə menecmentinin metodları aşağıdakılar qiymətləndirməyə imkan verir:

- pul qoymanın bu və ya digər üsulunun mənfəətliyi və risk;
- firmanın işinin effektivliyi;
- kapitalın dövriyyə sürəti və onun məhsuldarlığı.

Maliyyə menecmentinin idarəetmə obyektı sahibkar subyektinin pul dövriyyəsi şəklində olan maliyyə ehtiyatlarıdır. Bu isə pul daxil olmaları və

ödəmələrinin daimi axınında özünü əks etdirir. Pul fondunun hər bir xərclənmə istiqamətinə müəyyən mənbələr uyğun olmalıdır. Müəssisədə belə mənbə şəxsi kapital və istehsalata investisiya olunan passivlərdir və onlar aktiv formasını alırlar. Menecerin pul vəsaitlərinin daimi hərəkət prosesini yuxarıdakı şəkildə verilməmişdir.

Pul dövriyyəsi idarəetmə prosesi pul vəsaiti hərəkətinin uzunmüddətli perspektivini proqnozlaşdırmaqdan ibarətdir ki, bu da öz növbəsində müəssisənin maliyyə vəziyyətinə göstərdiyi təsirlə qiymətləndirilir.

Pul dövriyyəsi ilə idarəetmə- bu müəssisənin pul dövriyyəsi bütün kapitalın tam dövriyyəsi, maliyyə ehtiyatlarının hərəkəti, müəssisənin digər iqtisadi qüvvələri ilə maliyyə münasibətlərinin hərtərəfli təhlili əsasında yaxın gələcək üçün perspektivi, pul vəsaiti axının intensivliyini və həcmi düzgün hesablamaq deməkdir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində maliyyə ilə idarəetmə prosesində istənilən sahibkar maliyyə bazarında subyekt bazarında müxtəlif rollarda çıxış edə bilər: qiymətli kağızların investoru və qiymətli kağızlar buraxan, borc alan və kredit verən.

Bu zaman ortaya çıxan məsələlər 3 qrupa bölünən müxtəlif maliyyə alətləri ilə həll olunur:

- pul vəsaiti (kassada olan pul vəsaiti, ödəmə və digər hesablarda);
- kredit alətləri (istiqraz, müavilələr, forvard kontratları);
- müəssisənin nizamnamə kapitalında müxtəlif üsullarla iştirakı(səhm, pay, hissə).

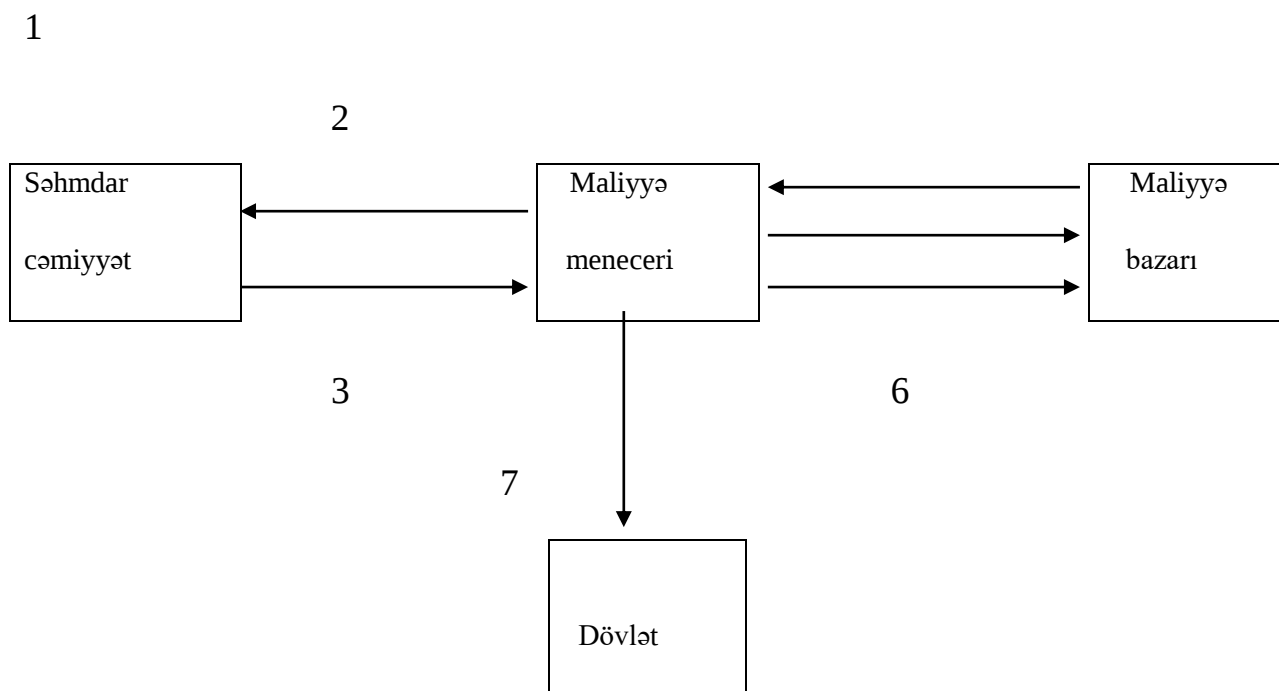
Idarəetmə obyektinə çoxsaylı metodların köməyi ilə təsir göstərilir.

Əsas metodlar qrupu, bilavasitə dövlət iqtisadiyyatı mərkəzləşdirilmiş idarəetmə üsullarından təşkil olunmuşdur.

Bu metodlar ümumiqtisadi xüsusiyyət daşıyır. Onlara vergiqoyma, kredit vermək, amortizasiya, hesaba köçürmə, kassa və hesabat əməliyyatları, sığorta, qiymətvermə və s. aiddir.

Belə metodlar, real bazar iqtisadiyyatı proseslərinin əsas xüsusiyyət və tendensiyalarının riyazi modellərdə tam uyğun əks olunmasına imkan verir.

Idarəetmə aparatındakı maliyyə bölmələrinin konkret strukturu kommersiya təşkilatlarının istehsal, investisiya və maliyyə fəaliyyətində onların təşkilati-hüquqi formalarından asılıdır.



Şəkil5. Pul axınlarının idarə edilməsi.

1-maliyyə bazarına vəsaitin cəlb edilməsi

2-istehsala investisiya edilən pul vəsaiti;

3-təsərrüfat fəaliyyəti nəticəsində alınmış pul vəsaiti;

4-əvvəllər səfərbər edilmiş resursların haqqı şəklində maliyyə bazarından qaytarılmış pul vəsaiti;

5-istehsala reinvestisiya edilmiş pul vəsaiti;

6-maliyyə qoyuluşlarına istiqamətlənmiş pul vəsaiti;

7-vergilər.

Açıq sistem kimi müəssisə xarici mühitdən asılıdır. Sxemdə bu maliyyə bazarı və dövlətdir. Onlar dövlət tənzimlənməsi rıçaqları (vergilər, güzəştlər, stavkalar, kömrük rüsumları) vasitəsilə müəssisələrə təsir göstərilir. Maliyyə menecmenti ilk növbədə belə amillərlə münasibətdə olur. Digər amillər müəssisənin maliyyə vəziyyətinə toxunsa da əhəmiyyətli dərəcədə digər idarəetmə xidmətinə, məsələn, tədarükçülərlə və alıcılarla qarşılıqlı münasibətə təsir göstərir.

Pul axınları– maliyyə idarəetməsinin obyektidir. Müəyyən istiqamətlər üzrə pul vəsaitinin hərəkətini pul potoku kimi təsvir etmək olar. Bu pul potoklarından maliyyə sabitliyini və gəlirliyi yüksəltmək məqsədilə səmərəli idarəetmək zəruridir.

Yuxarıdakı şəkildə göstərilən pul potokuna idarəetmə obyektini kimi baxaq.

1. SC maliyyə bazarındakı vəsaiti səfərbər edir. 1) fond bazarında (qiymətli kağızlar bazarında)- səhmlər və istiqraz vərəqləri buraxmaq və satmaq yolu ilə; 2) pul bazarında (qısa pul bazarında) qısa müddətli ssudalar yolu ilə; 3) kapital bazarında uzunmüddətli ssudalar yolu ilə. Maliyyə menecerinin vəzifələrindən biri müəssisələr və maliyyə bazarı arasında maliyyə resurslarının daha effektiv potokunu təmin etməkdir. Çünki, bu bazar iqtisadiyyatı şəraitində maliyyələşdirməni əsas xarici mənbələrindən biridir, xüsusilə açıq tipli SC- də mənbənin seçilməsi haqqında qərar cəlb edilən

kapitala çəkilən xərclərin qiymətləndirilməsi ilə müşayət olunur. Kapitalın dəyəri-səhmdar cəmiyyətin risk səviyyəsini göstərən mümkün-indikativ göstəricidir. Bu əslində belə bir suala cavabdır: cəlb edilən kapital nə qədərdir. Kredit üzrə buraxılan istiqraz vərəqlərinə görə (nominal üzrə onların ödənilməsi məbləğindən başqa) faiz şəklində məsrəfləri ödəmək zəruridir. Bu istiqraz vərəqlərinin fəaliyyət göstərdiyi müddətdə istiqraz vərəqləri sahiblərinin gəlirlərini təşkil edir. Əlavə səhm kapitalı gələcəkdə SC-nin fəaliyyət müddəti ərzində dividend ödənilməsini təmin edir. Əgər investisiya qoyuluşları zamanı kapitala çəkilən xərcləri ödəmək üçün cəlb edilən vəsait zəruri iqtisadi effektdə çatmırsa, itgilər (istehsal həcmi aşağı düşməsindən iflasa qədər) çox olacaqdır.

2. Səfərbər edilmiş pul vəsaitinin müəyyən bir hissəsi istehsala investisiya edilir, başqa sözlə aktiv forma alır. O, istifadənin davam etmə müddəti və investisiya obyektinə üzrə fərqləndirilir. Burada idarəetmənin obyektinə kimi aktivlərin strukturu çıxış edir. Aktivlərin strukturunun formalaşması bütövlükdə yalnız satışın həcmi artmasının və mənfəət alınmasına təbə olmamalıdır, həm də müəssisənin cari ödəniş qabiliyyətini təmin etməlidir. Buna görə də vəsaitin bir hissəsi pul formasında və yüksək likvidli maliyyə aktivləri formasında qalmalıdır. Əgər dövriyyə aktivləri (ehtiyatlar və xərclər, hazır məhsullar) istehlakçılar tərəfindən tələbat olduğu şəraitdə artıq, yaxın vaxtlarda mənfəəti təmin edə bilirsə, uzunmüddətli aktivlər heç də həmişə qısamüddət ərzində fayda vermir. Uzunmüddətli investisiya layihələri hər tərəfli qiymətləndirmə və əsaslandırma tələb edir, investisiya qoyuluşlarından gəlirlər və daxil olmalar isə müvəqqəti amillərin uçotu ilə qiymətləndirilməlidir. Uzunmüddətli investisiyaların idarə edilməsi özündə investisiya proqramlarının tərtibini, təhlil əsasında layihələrin seçilməsini və maliyyələşdirmə mənbəyinin müəyyən edilməsini birləşdirir.

Səhmdar cəmiyyətlərində maliyyə menecmentinin keyfiyyətinin yüksəldilməsini xarakterizə edən əsas göstərici mənfəətdir. Səhmdar cəmiyyətləri

maksimum mənfəət almaq üçün malik olduğu bütün vəsaitlərdən, resurslardan və aktivlərdən daha səmərəli istifadə edirlər. Səhmdar cəmiyyətləri alınan mənfəəti aşağıdakı istiqamətlər üzrə bölüşdürürlər:

- borc qiymətli kağızlar üzrə faiz ödənişi;
- vergilərin ödənilməsi;
- səhmdarlara dividend ödənişi;
- cəmiyyətin xüsusi kapitalının artırılması (investisiyalaşdırılması).

Səhmdar cəmiyyətlərin idarə edilməsində səhm əsas alət kimi çıxış edir. Səhmdar cəmiyyətin emissiya siyasəti səhmdar kapitalın strukturunun idarə edilməsi üzrə fəaliyyət proqramının və ya planının müəyyən edilməsindən ibarətdir. Bu, təkcə bir konkret emissiyanın həyata keçirilməsi planı deyil, həm də cəmiyyətin aktivlərini çoxaltmaq hesabına nizamnamə kapitalını artırmağın uzunmüddətli planı, eləcə də səhmdar kapitalın strukturunun dəyişdirilməsi konsepsiyası ola bilər.

Müəyyən növ (adi və imtiyazlı səhmlərin, yaxud istiqrazların) qiymətli kağızların buraxılışı haqqında qərar, hər şeydən əvvəl, emissiyanın hansı məqsədlə həyata keçirilməsindən asılıdır. Emissiyanın hər bir variantı üzrə mümkün emitent xərclərinin (o cümlədən də səhmlər üzrə faizlərin ödənilməsi) hesablanması tələb olunur. Belə ki, əgər emissiyanın əsas məqsədi səhmdar kapitalın strukturunun dəyişilməsi, o cümlədən müəyyən səhmdarın səhm paketinin artırılması sayılırsa, onda adi səhmlərin buraxılışı daha məqsədəuyğundur. Əgər emissiyanın əsas vəzifəsi səhmdarların səs balansını dəyişmədən investisiya resurslarının səfərbər edilməsindən ibarətdirsə, onda üstünlük imtiyazlı səhmlərə verilə bilər.

Biznes fəaliyyətinin təşkili prosesində çoxlu sayda müxtəlif növ risklər baş verir. Onlardan istehsal (əməliyyat) və maliyyə riskləri kommersiya təşkilatları və səhmdar cəmiyyətləri üçün daha səciyyəvidir. Müəssisələrin balansında maddi resurs potensialı iki bölmədə: aktivlər (əmlak) və onların yaranma (maliyyələşdirmə) mənbələri şəklində göstərilir ki, bu da sözügedən risklərin aydın dərk edilməsinə, başa düşülməsinə imkan verir.

Əməliyyat riski biznesin sahə mənsubiyyəti və müəssisə aktivlərinin strukturu ilə əlaqədar olub regional xüsusiyyətlər, bazar konyukturu, milli adət ənənələr, infrastruktur və digər amillərin təsiri nəticəsində yaranır. Maliyyələşmə mənbələrinin strukturu ilə şərtlənən risk maliyyə riski adlanır. Bu zaman əsas diqqəti pul vəsaitlərinin hara xərclənməsinə deyil, vəsaitin hansı mənbələrdən alınmasına və həmin mənbələr arasındakı nisbətə yönəltmək lazımdır.

Sahibkarlıq risklərini şərtləndirən amillərin kəmiyyətə qiymətləndirilməsi müəssisənin fəaliyyəti kontekstində maliyyə nəticələrinin, yəni mənfəətin bəzi göstəricilərinin təhlili əsasında həyata keçirilir. Mənfəət investisiya qoyuluşunun maliyyələşdirilməsi, dövriyyə vəsaitlərinin artırılması, təsisçilər və səhmdarların müəssisəyə qoyduqları kapitaldan gəlir əldə edilməsi mənbəyidir. Mənfəət iki komponentlə: gəlir və istehsal xərcləri vasitəsilə müəyyən edilir. Əgər birinci komponent bilavasitə bazardan asılıdırsa, ikinci komponent müəssisədaxili fəaliyyətin tənzimlənməsinə əhəmiyyətli dərəcədə məruz qalır. Deməli, müəssisənin aktivləri və passivləri barədə qəbul edilmiş qərar həm istehsal xərclərinin tərkibinə və strukturuna, həm də risklərin səviyyəsinə təsir göstərə bilər.

Mənfəət və istehsal xərcləri arasında qarşılıqlı əlaqə xüsusi məfhumun – leveridjin köməyi ilə xarakterizə olunur. Bu termin maliyyə menecmentində şərti – daimi xərclərin cari xərclərin ümumi tərkibində hansı həcmdə və hansı şəkildə payının artmasının, yaxud azalmasının sahibkarın gəlirinin dinamikasına təsir etməsini göstərən asılılığı müəyyənləşdirmək üçün istifadə olunur. Leveridj uzun müddət fəaliyyət göstərən amildir, hansıki idarə olunması vacibdir. Bu amilin, yaxud onun fəaliyyət göstərdiyi şəraitin cüzi dəyişilməsi müəssisənin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin bir sıra nəticə göstəricilərinin əhəmiyyətli dərəcədə dəyişilməsinə gətirib çıxara bilər. Ona görə də leveridjin müəssisənin fəaliyyətinə təsirini həm kəmiyyətə və həm də keyfiyyətə qiymətləndirmək lazımdır. Leveridjin kəmiyyətə qiymətləndirilməsinin müxtəlif alqoritmləri mövcuddur. Leveridjin müəssisənin fəaliyyətinə təsirinin qiymətləndirilməsi bəzi məqsədlərin və nəticə indikatorlarının dəyişilməsinin müqayisəli təhlilini nəzərdə tutur.

İstehsal və maliyyə xarakterli məsrəflər əvəzedilən deyil, ancaq həmin növ məsrəflərin hər birinin ayrıca miqdarını və istehsal xərclərinin tərkibində xüsusi çəkisini müəyyənləşdirmək və idarə etmək mümkündür. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində mənfəətin mühüm komponenti olan məsrəflərin (xərclərin) idarə olunması vacibdir və son dərəcə əhəmiyyətlidir.

Müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin yekun nəticə göstəricisi kimi xalis mənfəət maliyyə resurslarından necə səmərəli istifadə olunmasından, yəni pul vəsaitlərinin hara yönəldilməsindən, onların alınma mənbələrindən və strukturundan bilavasitə asılıdır. Bu asılılıq ilk növbədə əsas və dövrüyyə vəsaitlərinin həcmində və strukturunda, həmçinin onlardan effektiv istifadə olunmasında öz əksini tapır.

Məhsulun maya dəyəri onun istehsalı və satışına çəkilən xərclərin məcmusu olub təsərrüfat fəaliyyətini xarakterizə edən əsas göstəricilərdən biridir. Məhsulun maya dəyərinin əsas elementləri istehsal xarakterli dəyişən və şərti-daimi xərclərdir, onların arasındakı nisbət müəssisənin seçdiyi texniki və texnoloji siyasətlə müəyyən edilir. Maya dəyərinin quruluşunun dəyişilməsi mənfəətin məbləğinə əhəmiyyətli təsir göstərir. Əsas kapitalla investisiya qoyuluşu şərti-daimi xərclərin artması və dəyişən xərclərin isə azalması ilə müşayiət olunur. Lakin bu xərclərin arasındakı asılılıq qeyri-xətti xarakter daşıyır ki, bu da şərti-daimi və dəyişən məsrəflərin optimal şəkildə əlaqələndirilməsini xeyli çətinləşdirir. Şərti-daimi və dəyişən məsrəflər arasında qarşılıqlı əlaqə istehsal (əməliyyat) leveridji məfhumu ilə xarakterizə edilir.

Əgər istehsal xarakterli şərti-daimi xərclərin məcmu xərclərin tərkibində xüsusi çəkisi yüksəkdirsə, onda müəssisədə istehsal leveridjin səviyyəsi də yüksəkdir. Belə şəraitdə istehsalın həcmnin hətta cüzi miqdarda dəyişilməsi mənfəətin əhəmiyyətli dərəcədə dəyişilməsinə səbəb ola bilər, çünki istənilən halda müəssisədə istehsal xarakterli daimi xərclər olmalıdır.

Beləliklə, əməliyyat leveridjin dəyişilməsi ilə şərtlənən faiz və vergi ödəmələrinə qədər mənfəətin dəyişməsi kəmiyyətə istehsal riskini ifadə edir. Əməliyyat leveridjin səviyyəsi nə qədər yüksək olarsa, müəssisədə istehsal riski-

nin səviyyəsi də bir o qədər yüksək olar.

Əməliyyat leveridjin səmərəsi onunla şərtlənir ki, istehsal proseslərinin mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması üzrə bütün tədbirlər iqtisadi cəhətdən faydalıdır, daha doğrusu yeni texnika və texnologiyaların tətbiqi müəssisəyə rəqabət üstünlüyü əldə etməyə imkan verir. Əgər investisiyalaşma obyektı düzgün seçilibsə, ona qoyulan vəsait tezliklə ödənilir və sahibkar əlavə gəlir əldə edir. İnvestisiyalaşdırmanın prioritet istiqamətlərinin düzgün seçilməsi və müəssisənin texniki silahlanma səviyyəsinin yüksəldilməsi həm müəssisənin səmərəli fəaliyyət göstərməsi üçün, həm də sahibkarın strateji marağının ödənilməsi üçün faydalıdır. Əməliyyat leveridjin yüksəldilməsi əlavə gəlir gətirən, yüksək riskli tədbirlərin hərtərəfli əsaslandırılmasını tələb edir.

Beləliklə, əməliyyat leveridjin müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin idarə olunmasında rolu və əhəmiyyətini tezis şəklində aşağıdakı kimi ifadə etmək olar:

- ümumi cari xərclərin tərkibində istehsal xarakterli şərti-daimi xərclərin xüsusi çəkisinin çox böyük olması əməliyyat leveridjin səviyyəsinin yüksək olmasını xarakterizə edir;
- müəssisənin texniki silahlanma səviyyəsinin yüksəldilməsi əməliyyat leveridjin və ona uyğun istehsal riskinin artması ilə müşayiət olunur;
- əməliyyat riskinin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, istehsal xarakterli şərti-daimi xərclər cari gəlirlərin rəqsetmə mənbəyi kimi maddi-texniki bazanın seçilməsi ilə müşayiət olunur. Deməli, bu mütləq gəlirlə nəticələnəlməlidir, əgər seçim səhvdirsə cari gəlir xərci ödəmək üçün kifayət etmir;
- əməliyyat leveridjin səviyyəsi yüksək olan şirkətlər üçün istehsalın həcmi-nin cüzi dəyişilməsi istehsal xarakterli şərti-daimi xərclərin qaçılmaz olması ucbatından mənfəətin əhəmiyyətli dərəcədə dəyişilməsinə səbəb ola bilər;
- əməliyyat leveridji nisbətən yüksək olan şirkətləri investorlar, kreditorlar daha riskli sayır və onlara az maraq göstərirlər.

Yuxarıda göstərilən fikirləri ümumiləşdirərək belə nəticə çıxarmaq olar ki, əməliyyat leveridjini qiymətləndirməyi və idarə etməyi bacaran sahibkar öz fəaliyyətində uzun müddət uğur qazana bilər.

Maliyyə alətinin çiyini maliyyə asılılığı əmsalı adlanır. Bu əmsalın yüksək olduğu müəssisələrə banklar böyük ehtiyatla kredit verirlər, öz riskini ödəmək üçün kreditorlar faiz dərəcəsini artırmaq məcburiyyətində qalırlar.

Maliyyə riskini qiymətləndirmək üçün maliyyə leveridjin gücü tətbiq edilir. Bu göstərici borc vəsaitləri üzrə faizin müəssisənin mənfəətinə nə dərəcədə ciddi təsir göstərməsini kəmiyyətə qiymətləndirməyə imkan verir. Əgər müəssisə borc vəsaitlərindən istifadə etmirsə, onda maliyyə leveridjin gücü vahidə bərabərdir, digər hallarda isə vahiddən böyük olur. Maliyyə leveridjin təsir gücü nə qədər yüksək olarsa, müəssisənin maliyyə riski də bir o qədər yüksək olar.

Seçilmiş tədbirlərdən asılı olaraq maliyyə leveridjini müxtəlif üsullarla qiymətləndirmək olar. Bu indikatorun idarə edilməsi firmanın inkişaf strategiyasının elementidir, iqtisadi potensialın strateji xarakteristikasıdır.

Maliyyə leveridjin mahiyyətini, əhəmiyyətini və səmərəsini aşağıdakı kimi ifadə etmək olar:

- uzunmüddətli maliyyələşmə mənbələrinin tərkibində borc kapitalın xüsusi çəkisinin çox olması maliyyə leveridjin yüksək səviyyəsi kimi xarakterizə olunur;
- maliyyə leveridji şirkətin investorlardan maliyyə asılılığının mövcud səviyyəsini və dərəcəsini göstərir;
- uzunmüddətli kreditlərin və borcların alınması maliyyə leveridjin və ona uyğun olaraq maliyyə riskinin artması ilə müşayiət olunur;
- maliyyə riskinin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, ödənişlər müntəzəm və məcburi xarakter daşıyır, maliyyələşmə mənbələri çatışmayan halda aktivlərin bir hissəsinin ləğv edilməsinə zərurət yaranır. Bu nəticə etibarlı ilə birbaşa və dolayısı itkilərin yaranmasına səbəb olur;

- maliyyə leveridjin səviyyəsi yüksək olan şirkətlərdə faiz və vergi ödəmələrinə qədər mənfəətin cüzi dəyişilməsi xalis mənfəətin əhəmiyyətli dərəcədə dəyişilməsinə gətirib çıxara bilər;
- maliyyə leveridjin və ona uyğun maliyyə riskinin idarə edilməsi bəzi məqsədlərə artıq nail olunması deməkdir.

Maliyyə leveridji nəzəri cəhətdən 0-a bərabər ola bilər. Bu zaman şirkət öz fəaliyyətini xüsusi kapitalı, yəni mülkiyyətçilərin təqdim etdikləri kapital və mənfəətdən investisiya qoyuluşu üçün ayrılan vəsait hesabına maliyyələşdirir. Həmin şirkət çox vaxt maliyyə cəhətdən asılı olmayan şirkət hesab edilir. Borc kapital cəlb edən şirkət isə maliyyə leveridji yüksək olan, yaxud maliyyə cəhətdən asılı olan şirkət sayılır.

Maliyyə leveridjin pozitiv potensialı (effekti) onunla müəyyən edilir ki, borc kapital xüsusi kapitaldan ucuz başa gəlir. Maliyyə leveridjin neqativ potensialı (effekti) isə onunla müəyyən edilir ki, borc kapitalın faiz ödənişi məcburidir, səhmdarlara mənfəətdən dividend verilmir.

Maliyyə menecmentinin səmərəli təşkili üçün əməliyyat leveridji və maliyyə leveridjinin birgə səmərəsinin hesablanması vacibdir. Əməliyyat leveridjinin gücünü maliyyə leveridjinin gücünə vurmaq yolu ilə onların birgə səmərəsi hesablanır. Əməliyyat leveridji və maliyyə leveridjinin birgə səmərəsi səhmdar cəmiyyətlərin fəaliyyəti ilə bağlı məcmu riskləri qiymətləndirməyə imkan verir, habelə satışın həcmnin bir faiz dəyişilməsi zamanı bir səhmə düşən xalis mənfəətin həcmnin dəyişilməsi faizini ifadə edir.

NƏTİCƏ

Qlobal maliyyə böhranının dünya iqtisadiyyatını cənginə aldığı hazırkı vaxtda reallaşdırılan sosial-iqtisadi yüksəliş modeli iqtisadi reformaların daha da dərinləşdirilməsi, mövcud potensialın möhkəmləndirilməsi və ondan istifadənin səmərəliliyinin artırılması nəticəsində dövlətimiz dinamik sosial-iqtisadi inkişafa doğru qətiyyətli addımlar atıb. Məhz bu prizmadan yanaşdıqda müasir şəraitdə maliyyə menecmentinin təkmilləşdirilməsi probleminə məxsus olan dissertasiya işi günün tələblərinə tam surətdə cavab verir. Tərəfimizdən aparılan tədqiqat bir sıra elmi dayaqlara söykənən nəticələr və təkliflər söyləməyə əsas verir:

İqtisadiyyatın mütəmadi olaraq şaxələndirilməsi, biznesin inkişafı, investisiya mühitinin daha da modernləşdirilməsi yekunu olaraq ölkəmizdə qeyri-neft sahəsinin sürətlə inkişafının davam etdirilməsi maliyyənin nəzəri tərəfdən rolunun qəbul edilməsini obyektiv reallığa çevirdi. Bu yüksəlişin davamlılığının təmin olunması, bu sahədə artıq yiyələnmiş uğurların lap çox möhkəmləndirilməsi və artırılmasından ötrü maliyyə resurslarından düzgün, qənaətlə xərclənməsi vacib məsələyə çevrilir. Fikrimizcə, maliyyə menecmentini idarəetmənin spesifik xüsusi sahəsi kimi qəbul edib, onun funksiyalarına maliyyə hesabatlarının diaqnostikası; pul ehtiyatlarının yerdəyişməsinin proqnozlaşdırılması; səhmlərinin emissiyası; borc və kreditlərin alınması; investisiya ilə əməliyyatlar; şirkətlərin birləşmə və udulmasının qiymətləndirilməsini aid etmək mümkündür.

Hal-hazırda ölkəmiz regionda iqtisadi cəhətdən güclü bir dövlətə çevrilmişdir. Qlobal maliyyə böhranının hələ də davam etdiyi bir dövrdə ölkədə davamlı inkişafın, sabitliyin, real sektorun, xüsusən qeyri-neft sahəsinin sürətli inkişafı vacib şərtlərdəndir. Bütün bunlar isə iqtisadiyyatda əsas fondların həcmnin artırılmasını, müasir standartlara uyğun olan texnika və texnologiyanın tətbiqinin genişləndirilməsinin zəruriliyi əsas kapitalla investisiyaların həcmnin çoxaldılmasını zərurətə çevirir. Bu isə, bizə deməyə əsas verir ki, dövlətimiz milli

iqtisadiyyatını yalnız neft amili üzərində qurmayıb, nail oldugumuz uğurlarda qeyri-neft sektorunun da hegemonluğu diqqəti cəlb edir.

Azərbaycan Respublikasının gələcək dövrlərdə dayanaqlı və tarazlı inkişafına nail olunmasında iqtisadiyyata investisiyaların qoyulması xüsusi rol oynayacaq. Bu məqsədlə ölkədə bütün investorlara əlverişli mühitin yaradılması, xarici investorlardan ötrü cəlb edici ölkə imicinin formalaşması və bu istiqamətdə başqa işlərin görülməsini özünə başlıca hədəf seçir. Təsərrüfat subyektlərinin maliyyə işinin düzgün idarə edilməsi iqtisadi inkişafa, ümumi daxili məhsulun keyfiyyətinə müsbət təsir göstərir, eləcədə yerli xammal ehtiyatlarından səmərəli istifadə etməklə, daxili bazarı nisbətən ucuz və keyfiyyətli əmtəələrlə doldurulmasına, ölkəmizin ixracatını çoxaltmağa gətirib çıxarır.

Müasir dövrdə qlobal və milli iqtisadiyyatda, makro və mikro səviyyəli problemlər getdikcə kəskinləşmiş, qeyri-müəyyənlik və riskli hallar daha da artmışdır. Bu baxımdan müasir şəraitdə maliyyə menecmentinin təkmilləşdirilməsi probleminə həsr edilmiş dissertasiya mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Dissertasiya işində maliyyə menecmentinin təkmilləşdirilməsi problemləri sistemli şəkildə tədqiqi aşağıdakı elmi-nəzəri nəticələr çıxarmağa və təkliflər irəli sürməyə əsas verir:

1. Maliyyənin klassik nəzəriyyəsinin çərçivəsində əsasən mərkəzləşdirilmiş maliyyə inkişaf etdirilmiş və sistemləşdirilmişdi. İkinci dünya müharibəsi ərəfəsində və ondan sonrakı dövrdə dünya iqtisadiyyatında vəziyyət kəskin şəkildə dəyişdi, bazar iqtisadiyyatı inkişaf etdikcə dövlətin və açıq ittifaqların iqtisadiyyatda rolu azalmağa başladı. Kapitalın inkişafı və beynəlmiləşməsi, transmilli şirkətlərin rolunun artması, istehsalın təmərküzləşməsi prosesi, biznesin resurs təminatı sisteminə maliyyə resurslarının əhəmiyyətinin artması XX əsrin ortalarında istənilən iqtisadi sistemin əsas sistem yaradıcı səviyyəsində, yəni təsərrüfat subyektində maliyyənin rolunun nəzəri cəhətdən dərk edilməsini zəruriyyətə çevirdi.

2.Maliyyə menecmenti üç elmi istiqamətin: maliyyə, mühasibat uçotu və idarəetmənin kəsişməsində müstəqil sistemləşdirilmiş elmi-praktiki istiqamət kimi formalaşmışdır.Bazar münasibətlərinin bərqərar olduğu ölkələrdə maliyyə menecmenti maliyyə, idarəetmə, uçot və təhlil sahəsindəki müvafiq nəzəri və praktiki yanaşmaların vəhdəti şəklində meydana çıxmaqla ən perspektivli elmi istiqamətlərdən birinə çevrilmişdir

3.Bazar iqtisadiyyatı şəraitində maliyyə menecmentinin ayrılmaz tərkib hissəsi olan maliyyə təhlilinin əhəmiyyəti xeyli artmışdır. Müasir dövrdə maliyyə təhlilinə dair iki yanaşma mövcuddur. Birinci yanaşmada maliyyə təhlili geniş aspektdə başa düşülür, yəni kapital bazarı da daxil olmaqla ətraf mühit kontekstində təsərrüfat subyektlərinin maliyyəsinin idarə edilməsi ilə əlaqədar analitik işlərin bütün bölmələrini əhatə edir, ikinci yanaşma maliyyə təhlilinin əhatə sferasının mühasibat uçotunun təhlili ilə məhdudlaşdırılmasını nəzərdə tutur.

4. Müştərək sahibkarlıq xarici kapitalın ölkə iqtisadiyyatına cəlb edilməsində, beynəlxalq əmək bölgüsünün dərinləşməsində, firmalararası koopera-siya əlaqələrinin qurulmasında, əhalinin məşğulluq səviyyəsinin yüksəldilməsində və rifah halının yaxşılaşdırılmasında müstəsna rol oynayır. Müştərək sahibkarlığın inkişafı iqtisadi artıma, ümumi daxili məhsulun strukturuna və keyfiyyətinə müsbət təsir göstərir, həmçinin yerli xammal resurslarından daha səmərəli istifadə olunmasına, daxili bazarın keyfiyyətli əmtəə və xidmətlər ilə zənginləşdirilməsinə, ixrac potensialının artırılmasına səbəb olur.

5.Pul axınları müəssisənin istehsal-kommersiya fəaliyyəti prosesində baş verir və maliyyə fəaliyyətinin son nəticələrinə təsir edirBazar münasibətləri şəraitində pul axınlarının effektiv idarə edilməsi maliyyə menecmentinin təşkilinin mühüm alətinə çevrilib, çünki müəssisənin fəaliyyətinin yüksək son nəticələrinə nail olmağın əsas yolları istehlak bazarında cəmlənmişdir.

İstifadə edilmiş ədəbiyyat

1. Azərbaycanın Statistik Göstəriciləri 2016. Bakı, 2016, 814 s.
2. Əvəz Ələkbərov, Sosial-iqtisadi inkişafın maliyyə-budcə parametrlərinin tənzimlənməsi, monoqrafiya, Bakı 2007
3. Sərvər Abbasov, Maliyyə menecmenti: təşkili və təkmilləşdirilməsi problemləri Bakı, "Elm və Təhsil", 2009. – 288 səh.
4. Tofiq Quliyev, Menecmentin (idarəetmənin) əsasları. Bakı, 2001 – 518 s.
5. Hüseynov T.Ə. Müəssisənin iqtisadiyyatı. Bakı, "Təsnur", 2005 – 559 s.
6. Əhmədzadə R.Ə Maliyyə menecmentində qeyri-müəyyən amillərin identifikasiyası və proqnozlaşdırılmasının bəzi məsələləri. avtoreferat Bakı -2013.
7. Бадочкина Е.А. Финан. менеджмент: Учебное пособие. Сыктывкар: Изд-во Сыктывкарского университета, 2009. 256 с.
8. Кириченко Т. В. Финансовый менеджмент: Учебник / Т. В. Кириченко. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. — 484 с.
9. Маслечников Ю.С. Финансовый менеджмент банка: пособие учебное для вузов, 2003. – 399 с.
10. Роуз П.С. Банковский менеджмент: Учебник // Под ред. И.В. Башнин, И.Е. Новикова. – М.: Дело, 1997. – 744 с.
11. Дуфала В. Инструментарий для формирования стратегия предприятия / Проблемы теории и практики управления, 1998, № 1.
12. Ансоф И. Новая корпоративная стратегия. Пер. с англ. – СПб, Питерком, 1999.
13. Акционерное дело. Учебник (Под ред. проф. В.А. Галанова). Москва, Финансы и статистика. 2003. – 544 с.
14. Ковалев В.В. Курс финансового менеджмента: учебник.-М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. - 448 с.
15. Портер М. Конкуренция. Москва, Вильямс, 2005. - 608с
16. Бусыгин А.В. Предпринимательство. Учебник. Москва, Дело, 2000. – 640 с.

17. Жамен С., Лакур Л. Торговое право. Москва, Международные отношения, 1993.
18. Фридман М. Количественная теория денег. Москва, 1996. – 544 с.
19. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами. Москва, «Финансы и статистика», 2003. – 916 с.
20. Ионцев А.Г. Акционерное общество. Правовые основы. Москва, «Ось-89», 1996.
21. <http://www.kitab.az>.
22. <http://www.kitabxana.org>.