

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ
BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

Əlyazması hüququnda

İmanlı Günel İnqilab qızı
(MAGİSTRANTIN A.S.A)

“Sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmenti”
mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASIYASI

İxtisasın şifri və adı

060403 “Maliyyə”

İxtisaslaşma

Maliyyə menecmenti

Elmi rəhbər:

Magistr proqramının rəhbəri:

i.e.n., dos. Qurbanova T.T

i.ü.f.d., b/m. Məmmədova G.Q.

Kafedra müdiri:

i.e.d., prof. Ələkbərov Ə.Ə.

Bakı – 2018

MAGİSTR DİSSERTASIYASININ İŞ PLANI

Magistr dissertasiyasının adı: “Sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmenti”

GİRİŞ.....3

I.FƏSİL. Antiböhran maliyyə menecmenti və onun nəzəri əsasları

1.1. Müəssisələrdə maliyyə menecmentinin təşkili metodları.....8

1.2. Antiböhran maliyyə menecmenti anlayışı və onun mahiyyəti.....14

1.3. Antiböhran maliyyə menecmenti haqqında nəzəri fikirlər.....20

II.FƏSİL. Müasir şəraitdə Azərbaycanda sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin təşkili xüsusiyyətləri

2.1. Maliyyə böhranının yaranma səbəbləri və ona təsir edən amillər.....31

2.2. Maliyyə böhranlarının sənaye müəssisələri üzərində təsirləri.....37

2.3. Azərbaycanda sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə idarəedilməsinin mövcud vəziyyətinin təhlilli və qiymətləndirilməsi.....47

III.FƏSİL. Sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin rolunun təkmilləşdirilməsi istiqamətləri

3.1. Xarici ölkələrdə müəssisələrdə antiböhran maliyyə menecmenti təcrübəsi və onun Azərbaycanda tətbiqi.....57

3.2. Sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin rolunun artırılması.....69

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....77

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....84

SUMMARY.....88

PE3IOME.....89

Magistrant

İmanlı Günel İnqilab qızı

Elmi rəhbər

i.e.n., dos. Qurbanova T.T.

Giriş

Mövzunun aktuallığı: XX əsrin sonlarından etibarən bütün dünyada antiböhran maliyyə menecmentinə getdikcə daha çox diqqət yetirilməyə başlanmışdır. Antiböhran və böhran idarəetməsi sənaye müəssisələri üzərində fəaliyyətin davamlılığı baxımından idarəçilərin diqqət mərkəzində yer almağa başlamışdır. Belə bir zamanda sənaye müəssisələri tez-tez müxtəlif risklərlə, təhlükələrlə qarşılaşır. Önəmsiz sayılan kiçik bir risk belə bir sənaye müəssisəsi, işçilər, sektor, cəmiyyət hətta ölkə üçün təhlükələrin başlanğıcına çevrilə bilər. Bu səbəbdən də istər böyük, istərsə də kiçik bir sənaye müəssisəsi yarandığı vaxtdan etibarən qarşılaşması ehtimal olunan hər cür riski analiz etməyə və buna qarşı tədbirlər görməyə məcburdur. Hər sahədə sürətli dəyişikliklərin olduğu və bilinməzliklərin getdikcə artdığı bir zamanda xüsusən də Azərbaycan kimi inkişaf etməkdə olan ölkələrdə iqtisadi, siyasi və hüquqi şübhələr daha dolğun və effektiv formada təsirlərini göstərir. Ölkəmizdəki sənaye müəssisələrinin də müasir dövrdə antiböhran maliyyə idarəedilməsinə hərzamankından daha çox ehtiyacı olacağı dəqiqdir. Əks təqdirdə daxili və xarici ətraf mühitdəki dəyişikliklərə uyğunlaşa bilməyən sənaye müəssisələrinin böhranla başa çıxması çətin bir hal alacaqdır. Hal-hazırda ölkəmizin devalvasiyadan sonrakı iqtisadi vəziyyəti birbaşa həmçinin dolayı yolla sənaye müəssisələrinin idarəedilməsində də öz təsirlərini eks etdirməkdə davam edir. İstənilən halda bu proseslər sənaye müəssisələrini dəyişikliklərə məcbur edə hətta böhrana gətirib çıxara bilər. Böhran şirkətlər üçün hər nə qədər fürsətlər yaratsa da mənfi təsirlərindən heç də hər zaman yan keçmək mümkün olmur.

Ümumiyyətlə, böhranlar qəfildən ortaya çıxan, müəssisənin fəaliyyətini təhlükə qarşısında qoyan, keçici və ya daimi fəsadları qalan bir proses kimi başa düşülür. Belə bir yanaşma isə müəyyən qədər doğru hesab edilir. Buna səbəb isə dissertasiya işində də qeyd olunduğu kimi böhranın bəzən fürsətə çevrilməsi halıdır. Böhrana uğrayan sənaye müəssisələrinin idarəçiləri isə bunu çox zaman önəmsəmir. Bu baxımdan antiböhran maliyyə menecmenti tədbirləri, taktikaları sənaye müəssisəsinin varlığını qoruyub saxlaması üçün olduqca vacib bir amildir.

Böhranın bu qədər yaxın olduğu bir vaxtda gələcəyi düşünmək, strateji planları inkişaf etdirmək vaciblik qazanır. Gözlənilməz hadisələrin baş verməsi rəqabət mühitində mümkün olan hadisədir. Sənaye müəssisələri fəaliyyətlərinə davam etmək üçün bu təhlükələri öncədən görməli, lazım olan tədbirləri görməli, fürsətləri dəyərləndirməlidir. Böhran sözsüz ki, idarəçilər üçün də gözlənilməz vəziyyətlərdən biridir. Böhranın meydana gətirdiyi çətin və mürəkkəb vəziyyətlərdə düzgün strateji yanaşmanı müəyyən etmək və ən əhəmiyyətli maliyyə menecerlərinin görməli olduğu tədbirləri bilmələri ən vacib məsələlərdəndir.

Düzgün tərtib olunmuş bir antiböhran maliyyə menecmenti idarəetmə şurasına şərait yaradır ki, mövcud problemləri ortaya çıxarsın və böhran kimi bir fəlakətin önündə dura bilsin. Təhlükələrin mövcudluğu zamanı, doğru seçilmiş bir korporativ idarəetmənin varlığından asılı olmayaraq, məsələn, müəssisəxarici amillər olsa belə, qərarların qəbulu zamanı məsul şəxslər və maliyyə menecerləri daha məsuliyyətlə öz vəzifələrini yerinə yetirir, digər aşağı vəzifəli işçilər etməli olduqları işləri bilir, proqnoz edilən hallar müzakirə edilir və həll yolları müəyyənləşdirilir.

Qısaı idarəetmə sistemi böhrana daim hazır olmaq məcburiyyətindədir. Böhrana hazır olmaq, ona qarşı bir düzgün yanaşma və uyğun bir maliyyə menecmenti tələb edir. Antiböhran maliyyə idarəetməsinin məqsədi düşünülməyəcəkləri düşünüb, böhranın bütün yönlerini öncədən təxmin edərək, vəziyyətə uyğun strategiyaların müəyyənləşdirilməsidir.

Bugünkü vəziyyətdə artıq bir müəssisənin böhranla qarşılaşıb qarşılaşmaması deyil, ne vaxt, necə bir böhranla üzləşəcəyi araşdırılmalıdır. Bu səbəblə yeni fəaliyyətə başlayan sənaye müəssisələri ya böyük həcmli sığorta razılaşmaları imzalayır, ya da sistemli və bütün bir risk menecmenti proqramları tətbiq edirlər.

Tədqiqat işində sənaye müəssisələrinin əsas hədəfləri kimi mənfəəti artırmaq ilkin məqsəd kimi yer alır, daha sonra fəaliyyətin davamlılığı, istehsal, müştəri məmnuniyyəti, istehsalda inkişaf, böyümə kimi məqsədlər qeyd olunacaqdır.

Sənaye müəssisələri naməlum rəqabət mühitində öz müqəddəratını təyin edəcək əhəmiyyətli qərarlar almaq məcburiyyətində qalırlar. Alınan kritik qərarlar bir müəssisənin varlığını qoruya bilməsi və fəaliyyətini davam etdirə bilməsi üçün

əvvəlcədən planlaşdırılaraq vaxtında tətbiq olunmazsa ani dəyişikliklər baş verə bilər. Bu səbəbdən müəssisələrdə antiböhran maliyyə menecmentinin müvafiq tədbirlər planının işlənilib hazırlanması, tətbiq edilməsi zəruri bir hal almışdır. Bu dissertasiya işində sənaye müəssisələrində maliyyə menecmenti, antiböhran tədbirləri, böhranın idarə edilməsi kimi məsələlər tədqiq ediləcəkdir.

Antiböhran maliyyə menecmenti literaturasına baxdıqda xüsusən 1980-ci illərdən etibarən antiböhran maliyyə menecmenti sahəsində daha çox tədqiqatların aparıldığını qeyd edə bilərik. Bu sahədə araşdırmalar aparan tədqiqatçılardan Albrecht, Bumett, Heath, Roux-Dufort, Metais, Vasylenko, E.M. Korotkov, Ivaniuta, A. Starosta, Emel Aba, Ganna Nadyon, Yuriy Dyachenko və başqalarını qeyd edə bilərik.

Tədqiqatın predmet və obyekt: Tədqiqatın obyektı Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən sənaye müəssisələridir. Tədqiqatın predmeti isə Sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin təşkili, inkişafı və təkmilləşdirilməsidir.

Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələri: Tədqiqatın əsas məqsədi sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin araşdırılması, böhranların sənaye müəssisələri üzərindəki təsirlərinin müəyyən olunması və sənaye müəssisələrində böhran zamanı ən effektiv idarəetmə formaları kimi problemlərin həlli yollarının müəyyənləşdirilməsidir. Tədqiqatın vəzifələri isə antiböhran maliyyə menecmentinin nəzəri əsasları, Azərbaycanın sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin təşkili xüsusiyyətlərinin tədqiq edilməsi, eyni zamanda bu mövzuda beynəlxalq təcrübənin araşdırılması və tətbiqi yollarının müəyyən olunmasından ibarətdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Bu dissertasiya işi yazılarkən antiböhran maliyyə menecmenti haqqında müəyyən məsələləri aydınlaşdırmaq məqsədi ilə bir sıra müəlliflərin fikirlərindən, aparılan tədqiqat işlərindən və eyni zamanda elmi ədəbiyyatlar və Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin hesabatları, bir çox müəssisə və təşkilatların hesabatları və s. istifadə edilmişdir. Yerli və xarici sənaye müəssisələrinin böhran idarəçiliyinin müxtəlif metodları və imkanları ilə bağlı

antiböhran maliyyə menecmenti strategiyalarının müxtəlif konsepsiyaları və onların təsnifatı öyrənilmişdir.

Tədqiqatın işlənməsi metodları : İqtisadiyyat və maliyyə idarəetməsi üzrə geniş yayılmış yanaşmalar, iqtisadi nəzəriyyələr, üsullar, iqtisadi təhlil metodları, xarici və yerli mütəxəssislərin fikirləri və araşdırmaları, beynəlxalq təcrübədən istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi : Tədqiqat nəticəsində əldə olunan elmi yeniliklər aşağıdakılardır:

- İnvestisiyanın diversifikasiyası kimi bir antiböhran maliyyə menecmenti tədbiri sənaye müəssisələri üçün həyat qurtarıcı bir amil olmasına baxmayaraq ən son sırada nəzərə alınır. Bu isə sənaye müəssisələrinin böhrana yetərli dərəcədə hazır olmadığını, barədə marifləndirmə tədbirlərinə ehtiyac vardır;

- Ölkəmizdə antiböhran maliyyə menecmentinin planlarını çox zaman müəssisə rəhbərləri özləri hazırlayır və həyata keçirir. Sənaye müəssisələrinin professional konsaltinq şirkətləri və institutlardan dəstək almaması hazırlanan planların effektivliyi baxımından düşündürücü bir məsələdir. Nəticədə, böhranların bir sənaye müəssisəsi üzərindəki təsirləri qaçınılmazdır. Böhranların öncədən proqnozlaşdırılması, onlara qarşı antiböhran tədbirlərinin görülməsi, onların idarə edilməsi , mənfi təsirlərinin azaldılması, aradan qaldırılması və eyni zamanda böhranın yaratdığı fərsətləri dəyərləndirməsi üçün bir antiböhran idarəetməsi komandası yaradılmalıdır;

- Antiböhran maliyyə strategiyasının inkişafı böhrana qarşı maliyyə idarəçiliyi sisteminin əsasını təşkil etdiyinə görə, sənaye müəssisələrinin idarə olunmasının bütün iyerarxik səviyyələrini əhatə edən bir mexanizm təklif olunur. Bu rəhbərliyə və işçilərə davranışlarını dəyişdirməyə və yeni dəyərləri qəbul etməyə hazır olmağa imkan verir. Bu mexanizmin qurulması aşağıdakı prinsiplərə əsaslanmalıdır: məqsədyönlülük və bacarıq səviyyəsi; davamlılıq və idarəetmə iyerarxiyası.

Tədqiqatın nəzəri və praktiki əhəmiyyəti: Tədqiqat antiböhran maliyyə menecmenti mövzusunda aparılacaq nəzəri və empirik tədqiqatlarda ölkəmizin tədqiqatçı, alim, maliyyəçilərə, eyni zamanda sənaye müəssisələrində idarəçilər və

maliyyə menecerlərinə antiböhran tədbirlərinin planlaşdırılması zamanı yardımçı ola bilər.

Dissertasiya işinin quruluşu və həcmi: Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, nəticə və təkliflər, istifadə olunmuş 23 sayda ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Tədqiqat işi ümumilikdə 86 səhifə olub, 9 cədvəl, 3 sxemdən ibarətdir.

Dissertasiyanın ilk fəsili “Antiböhran maliyyə menecmenti və onun nəzəri əsasları” adlanır. Bu fəsildə müəssisələrdə maliyyə menecmentinin təşkili metodları, antiböhran maliyyə menecmenti anlayışı və onun mahiyyəti, həmçinin, antiböhran maliyyə menecmenti haqqında nəzəri fikirlərə yer verilmişdir.

“Müasir şəraitdə Azərbaycanda sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin təşkili xüsusiyyətləri” adlanan 2-ci fəsildə isə maliyyə böhranının yaranma səbəbləri və ona təsir edən amillər, eyni zamanda maliyyə böhranlarının sənaye müəssisələri üzərində təsirləri və Azərbaycanda sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə idarəedilməsinin mövcud vəziyyətinin təhlilli və qiymətləndirilməsi mövzularına toxunulmuş, geniş əhatə olunmuşdur.

Dissertasiyanın “Sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin rolunun təkmilləşdirilməsi istiqamətləri” adlanan 3-cü fəsili isə xarici ölkələrdə müəssisələrdə antiböhran maliyyə menecmenti təcrübəsi və onun Azərbaycanda tətbiqi, həmçinin sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin rolunun artırılması məsələləri tədqiq edilmişdir.

I FƏSİL. Antiböhran maliyyə menecmenti və onun nəzəri əsasları

1.1. Müəssisələrdə maliyyə menecmentinin təşkili metodları

Maliyyə menecmenti - maliyyənin sahibkarlıq subyekti ilə bağlı maliyyə qərarlarının qəbul edilməsi ilə əlaqəli xüsusi sahəsi olub, bəzən biznes maliyyəsi və ya korporativ maliyyə də adlanır. Maliyyə menecmenti çox zaman korporativ maliyyə kimi qəbul edilir, lakin, onun prinsipləri həm də biznesin digər formalarında və dövlət orqanlarında tətbiq edilir. Maliyyə menecerinin vəzifələri ilk növbədə təşkilat daxili investisiya və maliyyələşmə qərarları ilə əlaqəli olur. Bu təşkilatlar fərdi sahibkarlıq, birgə sahibkarlıq, məhdud məsuliyyətli cəmiyyət (MMC), korporasiya və ya dövlət orqanı ola bilər.

Müasir maliyyə menecmenti zaman keçdikcə iqtisadi nəzəriyyələrdən təsirlənməyə başlamış və müəyyən məsələlərə dair əsaslandırma daha da ciddi və analitik şəkildə çevrilmişdir. İqtisadi nəzəriyyələrdə müasir maliyyə menecmenti iqtisadiyyatın tez-tez tətbiq olunan bir qolu kimi nəzərdən keçirilir.

İnvestisiyalarla bağlı qərarları fondların istifadəsi ilə əlaqələndirsək - bütün növ aktivlərin alınması, saxlanması və ya satılması ilə əlaqədar bir sıra suallar meydana çıxır. Bu məsələlər müəssisəyə yeni bir avadanlığın alınması, yeni bir məhsulun istehsalına başlanılması, həmçinin müəssisəyə yeni bir qol, törəmə müəssisə təsis edilməsi, istehsal məkanının dəyişdirilməsi və s. kimi sadalana bilər. Bütün bu suallara cavab tapmaq və düzgün qərar vermək maliyyə menecerinin vəzifəsidir.

Maliyyə qərarları uzunmüddətli investisiyaların istifadəsi və gündəlik əməliyyatların maliyyələşdirilməsi ilə bağlı fondların satın alınması ilə əlaqəlidir. Belə bir sual yaranır, maliyyə menecerləri şirkətin gəlirlərini artırması sayəsində əldə etdiyi mənfəəti istehsala sərf etməlidir, yoxsa bu mənfəəti bölüşdürməlidir? Müəssisədə maliyyə vəsait tələb edən proseslər biznes fəaliyyətinin xaricində yəni, borc alınma yolu ilə də maliyyələşdirilə bilər. Bank kreditləri, istiqrazların satışı və ya hissələrin satışı bunlara misal olaraq göstərilə bilər. Əlbəttə ki, hər bir idarəetmə metodu maliyyələşdirməni müxtəlif şəkillərdə zəruri edir və maliyyə qərarlarının son dərəcədə əhəmiyyətli olduğunu sübut edir. Maliyyə qərarlarına müəssisə mənfəətinin

nə qədərinin saxlanılıb, nə qədərinin pay sahiblərinə ayrılacağını ehtiva edən dividend siyasəti də daxildir.

Müəssisənin maliyyə strateji planlaşdırılması mənfəətin maksimallaşdırılmasını hədəfləyən yol xəritəsidir. Strateji planın həyata keçirilməsi müəssisə satışlarının proqnozlaşdırılması, maliyyələşmə və investisiya qərarlarının qəbul edilməsini də bərabərində gətirir. Bu planlaşdırılma zamanı informasiyaların idarə edilməsi üçün büdcə məlumatlarından istifadə edilir, belə ki, bu informasiyalar da fəaliyyətin qiymətləndirilməsində, strateji hədəflərə doğru inkişafın ölçülməsi zamanı nəzərə alınır.

Maliyyə menecerinin qəbul etdiyi investisiya qərarları uzun müddətli investisiyalarda müəssisənin məhdud resurslarının uzunmüddətli öhdəliyini əhatə edir. Biz bu qərarları əsaslı büdcə planlaşdırılması olaraq görürük. Bu qərarlar müəssisənin fəaliyyətinin nə dərəcədə uğurlu olmasının təyin edilməsində önəmli rol oynayır.

Bunu da qeyd edək ki, büdcənin planlaşdırılması bir rutin olaraq, müntəzəm həyata keçirilir, buna görə riskin qarşısı alınır. Strateji büdcə planlaşdırılması qərarları həm mövcud məhsul qrupları ilə müəssisənin bazar vəziyyətinə təsir edir, həm də gələcəkdə məhsul qruplarının yenilənməsi və genişləndirilməsinə şərait yaradır.

Maliyyə meneceri həmçinin, müəssisənin cari aktivlərinin istifadəsi barəsində də doğru qərarlar verməlidir. Cari aktivlər –bir istehsal tsikli və ya bir il ərzində, bəzi hallarda daha uzun bir müddət ərzində istifadəsi nəzərdə tutulan , likvidlik dəyəri yüksək olan (tez bir zamanda pula çevrilə bilən) aktivlərə deyilir. Cari aktivlərə nağd pul, qısamüddətli investisiyalar, qiymətli kağızlar, debitor borclar və ehtiyatları özündə birləşdirir, həmçinin müəssisənin uzunmüddətli investisiyalarla bağlı qərarlarını dəstəkləyir.

Maliyyə menecmentinin qarşısında duran başqa bir önəmli tapşırıq da müəssisə risklərinin idarə olunmasıdır. Risklərin idarə olunması ; risklərin müəyyənləşdirilməsi, aradan qaldırılması və ötürülməsi kimi prosesləri özündə birləşdirir.

Risklərin idarə olunması zamanı 4 təməl proses aşağıdakılar hesab edilir:

1. Riskin identifikasiyası;
2. Riskin qiymətləndirilməsi;
3. Riskin azaldılması;
4. Riskin ötürülməsi.

Ənənəvi risk menecmenti prosesi müəssisənin öz dəyərinin təsirlərini önəmsəməyərək, yalnız biznesin risklərini idarə etməyə fokuslanır. Hazırkı dövrdə müəssisələrin risk menecmentinin müəssisəyə bir bütün şəklində tətbiq olunduğu bəzi formaları böyük korporasiyalar tərəfindən izlənilir. Müəssisələrdə risk menecmenti idarəetməyə imkan verir ki, müəssisə üzləşdiyi riskləri öz strategiyasına uyğunlaşdırsın, risklərə qarşı alınan qərarların keyfiyyətini artırsın, mövcud riskləri müəyyənləşdirsin və müəssisə fəaliyyətində mənfi nəticə yaradacaq riskləri idarə etsin.

Charles Tremper-in bu mövzuda dediyi kimi: “Risklərin idarə edilməsi prosesində ilk addım riskin reallığını qəbul etməkdir. İnkaredici yanaşma düşüncəli planlaşdırmanın qarşısını alan ümumi bir taktikadır.”

İstənilən kiçik bir biznes sahəsi belə tezliklə maliyyə idarəçiliyində müəyyən problemlərlə üzləşir. Müəssisə, ilk olaraq unikal bir məhsul və ya xidməti və rəqabətsiz bazar şəraitini düşünərək bir plan hazırlammalıdır. İstehsalın resursları ilə təmin olunması təbii ki, əhəmiyyətli məbləğlər tələb edir. Buna görə də bu plan müəssisənin mövcud aktivlərini də əks etdirməlidir.

Maliyyə menecmenti əsas etibarını planlaşdırma, fondların artırılması, mənfəətliliyinin analizi və nəzarət, habelə mənfəətlə və vergilərlə bağlı hesabat kimi mühasibatçılıq funksiyalarını da əhatə edir. Maliyyə meneceri bu funksiyalardan birini və ya bir neçəsini idarə edən icraçıdır.

Bir müəssisənin əsas maliyyə məqsədi maliyyə qərarlarının mənfəətin maksimumlaşdırılmasına istiqamətlənməsidir. Maliyyə məqsədi maliyyə menecmentinə qərarların qəbulu üçün daha doğru istiqamət verir. Aşağıda müxtəlif təşkilatların maliyyə məqsədlərinin xülasəsi qeyd olunmuşdur: [13, s. 14]

Təşkilat	Maliyyə məqsədi
Müəssisələr (Məhdud məsuliyyətli və Səhmdar Cəmiyyətlər)	Səhmlərini və ya sərvətini artırmaq
İctimai təşkilatlar	Mənfəət/gəlirin maksimumlaşdırılması
Federasiya, Dövlət və Yerli Hökumət	Gəlirlərin artırılması
Xeyriyyə cəmiyyətləri, Klublar, Birliklər, Cəmiyyətlər	Gəlirlərin artırılması

Cədvəl 1. 1 Təşkilatların maliyyə məqsədləri

Maliyyənin inkişafı maliyyə menecmentinin rolunu və önəmini böyük ölçüdə dəyişdirdi. Maliyyənin təsviri tədqiqatlardan dəqiq analizlər və normativ nəzəriyyələrə, əsas fondların alınmasından aktivlərin idarəedilməsi, investisiyaların bölüşdürülməsinə qədər geniş prosesləri əhatə edir. Müasir maliyyə idarəçiliyinin mürəkkəbliyinə öz töhfəsini verən və maliyyə idarəetməsinin inkişafına şərait yaradan səbəblərdən bəziləri kimi aşağıdakıları qeyd edə bilərik:

- ✓ Biznesin həcmnin artması;
- ✓ Yeni texnika və yeni məhsullar istehsal etmək üçün araşdırma və inkişafa investisiyanın artırılması;
- ✓ Məhsullarda çeşidlənmə;
- ✓ İnflyasiya səviyyəsi və yüksək faiz dərəcələri və mənfəətin ölçülməsi problemi;
- ✓ Əlaqələrin inkişafı və xarici şirkətlərin inkişafı;
- ✓ İqtisadiyyatda və sənaye sahəsindəki artımlara ayrılan diqqət;
- ✓ Çirklənmə və işsizlik kimi ətraf mühit və sosial amillərin yaratdığı narahatlıq;
- ✓ Artan rəqabətin mənfəət marjına göstərdiyi təzyiq;
- ✓ İnflyasiyadan qorunmaq üçün təşkil edilən dövlət tərəfindən tənzimlənmə;

✓ Proqnozlaşdırma, büdcə planlaşdırılması, statistik analiz və kompüter simulyasiyası kimi yeni maliyyə texnikalarının işlənilib hazırlanması və s.

Müəssisənin bütün maliyyə menecmentinə ümumi nəzər yetirsək, qərarların verilməsində yardımçı olan texnikalar və amillər baxımından bir çox seçimlərin olduğunu görürük. Maliyyə idarəçiliyini planlaşdırma və nəzarətdə idarəetməyə kömək etmək məqsədilə iqtisadi modellərin, mühasibat biliklərinin, riyazi qaydaların və sistemətik təhlilini bunlara misal kimi sadalamaq olar..

Maliyyə menecmenti müəssisənin əsas maliyyə strukturu və performans kimi müəssisədaxili məsələlərlə əlaqəlidir. Maliyyə menecmenti metodları, geniş tədbirləri əhatə edən, maliyyə menecerlərinin ümumi olaraq öz vəzifələrini yerinə yetirmələrində əsas rolunu oynayan prosedurların toplusudur. Maliyyə idarəetmə sisteminin bütün təşkilatlara uyğun gələcək konkret bir modeli yoxdur, lakin maliyyə idarəçiliyində istifadə olunan əsas istiqamətlər vardır. Bunlardan biri də maliyyə idarəetmə sisteminin prinsiplərini müəyyənləşdirməkdir. Bunlar qərar qəbul edilərkən menecerlərə və maliyyəçilərə yol göstərir.

Gördüyümüz kimi, maliyyə menecmenti hər hansı bir müəssisədə bir çox aspektindən böyük rol oynayır. Buna görə maliyyə menecerləri bütün əsas qərarlarda iştirak edir və bütün müəssisələrdə ən əsas vəzifəni yerinə yetirirlər.

Maliyyə idarəetmə sisteminin prinsiplərini ümumiləşdirərək aşağıdakıları qeyd edə bilərik:

Tutarlılıq - maliyyə siyasəti və sistemləri zaman keçsə belə tutarlı olaraq qalmalıdır.

Hesabatlılıq - Bütün səhmdarlara, idarəçilərə resursların necə istifadə olunduğu və nəticələri barədə hesabatlar müntəzəm olaraq hazırlanmalıdır.

Şəffaflıq - Bütün maraqlı tərəflərə müəssisənin işi və maliyyələşməsi barədə şəffaf məlumat çatdırılmalıdır.

Dürüstlük - Müəssisənin kadrları dürüst və hörmətlə fəaliyyət göstərməlidirlər.

Maliyyə məsuliyyəti - Müəssisə mövcud maliyyə resurslarını düzgün dəyərləndirməli və nəzərdə tutulan məqsəd üçün istifadə olunmasını təmin etməlidir.

Mühasibat standartları - maliyyə qeydləri və sənədlərinin saxlanılması sistemi üçün qəbul edilmiş beynəlxalq mühasibat standartlarına uyğun olmalıdır.

Brokington deyirdi ki, maliyyə, menecment, mühasibatlıq, hüquq, iqtisadiyyat, kantitativ metodlar (riyazi, statistik və vergiqoyma da daxil olmaqla) maliyyə menecmentinin bir parçasıdır. Maliyyə qərarları maliyyə menecmenti sahəsindəki məhdudiyyətlərin aradan qaldırılmasında bir təməl rolunu oynayır.

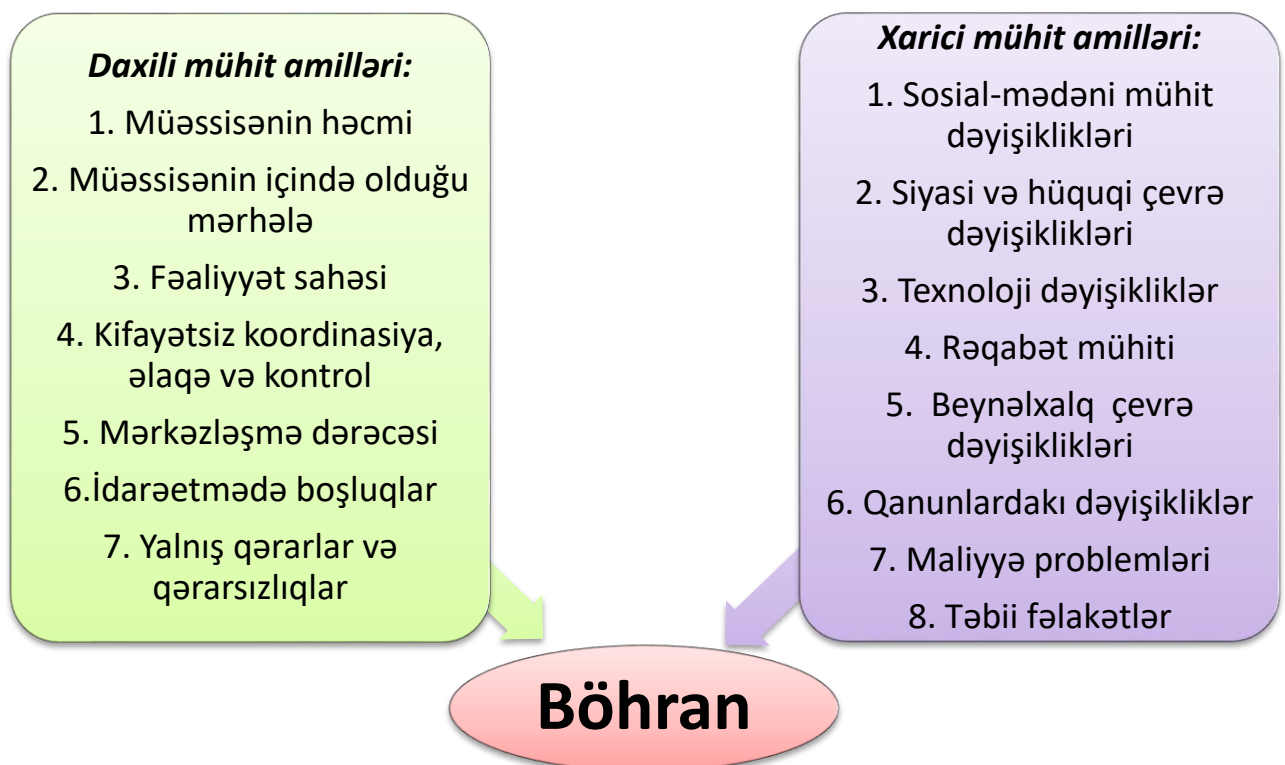
Rəqabətçi üstünlüyə sahib olmaq sənaye müəssisələri üçün vacib bir mövzudur. Bunun reallaşması üçün xərclərin azaldılması və qəbul edilən qiymətlə rəqabət etmək əsas şərtlərdən biridir. Lakin məhsul keyfiyyətinin eyni nisbətdə təsirli olduğu da unudulmamalıdır. Bu səbəblə Məhsul Araşdırma və İnkişaf Etdirmə (ARGE mərkəzi) fəaliyyətlərinə üstünlük verilərək mövcud məhsulların funksiyasının inkişaf etdirilməsi və ya yeni məhsulların istehsalı müəssisələr üzərindəki maliyyə təzyiqlərini azaldaraq kəmiyyət və keyfiyyət anlayışının üstünlüyünə kömək göstərməkdədir. Bu hal isə öz növbəsində firma üçün rəqabət üstünlüyü yaradır. Məlumdur ki, müəssisələr rəqabət üstünlüyünü keyfiyyətli və yeni məhsullarla daha tez və asan əldə edə bilirlər. Bunun üçün isə müəyyən sayda işçi, kifayətli xammal və keyfiyyətli məhsul istehsalı üçün malsatanlarla yaxın iş birliyi qurulmasının vacibliyi qeyd edilməlidir. Bu isə başqa dövlətin dəstəyi, istehsalın idarə edilməsi, sənayeləşmə və texniki informasiya ehtiyacının mütəmadi olaraq təşkil edilməsi ilə mümkündür.

1.2 Antiböhran maliyyə menecmenti anlayışı və onun mahiyyəti

İqtisadiyyatda yaratdığı problemlər və meydana gətirdiyi nəticələr səbəbi ilə maliyyə böhranlarının öncədən təxmin edilməsi həm bu böhranların səbəb olduğu təhlükələri önlemek cəhətdən, həm də böhranların yaratdığı zərərlərin azaldılması mövqeyindən önəm daşıyır. Böhranları qabaqcadan proqnoz edə bilmək məqsədi ilə müxtəlif göstəricilərdən istifadə edilir. Bu göstəricilərin seçilməsində böhrana ən çox hansı faktorların səbəb olacağı mövzusunda gözləntilər önəmli rol oynayır.

Əgər böhranın yaranmasında əsas səbəb olaraq maliyyə problemləri olduğu düşünülürsə; büdcə kəsri, dövlət xərcləri və bank sektorunun dövlət sektoruna açılan kreditləri əsas göstəricilərdir. Həmçinin böhranın kənar təsirlərdən qaynaqlanması mümkünlüyünü də göz ardı etmək olmaz. Bənzər şəkildə böhranlar müəssisələrə də öz təsirlərini göstərir.

Böhrana səbəb olan bir çox amil vardır. Bu amillə daxili mühit və xarici mühit olmaqla 2 qrupa ayrılır:



Cədvəl 1. 2 Böhrana təsir göstərən əsas amillər

Xarici mühit amilləri xüsusilə iqtisadiyyatda yaranan müxtəlif dalğalanmalar zamanı yaranan iqtisadi tarazsızlıqlar və inflyasiya vəziyyətində artan qiymətlər, müəssisələrin və istehlakçıların alıcılıq qabiliyyətini azaldaraq və istehsal xərclərini artıraraq müəssisənin maliyyə strukturunda və istehsal qabiliyyətində mənfi təsirlərə səbəb olur.

Bütün sənaye müəssisələri böhranla üzləşə bilər. Böhranların müxtəlif yaranma səbəbləri, təsir miqyası ola bilər. Bu çox zaman təşkilatın fəaliyyətinin pozulması ilə bağlıdır və mənfi nəticələrə səbəb ola bilər. Böhranlar həm müəssisənin fəaliyyəti üçün təhlükə yaradır, həm də onun məqsədlərinə çatması yolunda maneə törədir. Böhranın müəssisələr üçün təhlükə yaradan tərəflərini aşağıdakı kimi sadalaya bilərik.

- Kiçilən bazar, satışların azalması və vəsait çatışmazlığı
- Qiymətləri həssas olan sektorlarda müştərilərin itirilməsi
- Hədəflərdən yayınma və ya onları nəzərə almadan strategiyalar qurmaq məcburiyyətində qalmaq
- Yeni müştərilərin cəlb edilməsində çətinlik;
- Müəssisə daxili gərginlik və qarşıdurmaların artması;
- İstehsal planlaşdırılmır və hazır məhsul sayı artır;
- Güvənsizlik və nüfuzun itirilməsi riski yaranır;
- Müəssisənin imici zəifləyir və gəlirlərin azalması halı ilə qarşılaşır;
- İstehsal texnikasının yaxşılaşdırılması dayanır.

Böhranların qarşısını almaq, öngörmək və böhrana cavab vermək üçün böhrana qarşı idarəetmə, antiböhran siyasəti vacibdir. Lakin, böhranın qarşısını almaq mümkün deyilsə, onun mənfi təsirlərini minimuma endirmək üçün lazımi tədbirləri həyata keçirmək lazımdır.

Bunları araşdırmaq üçün böyük şirkətlərdə ən çox tətbiq olunan antiböhran tədbirlərini nümayiş etdirən antiböhran idarəetmə strategiyalarının təqdim olunması və sistemləşdirilməsi məsələlərinə diqqət yetirmək tələb olunur.

Böhran idarəetməsi, ilkin olaraq, böhranları öncədən görən, təsirlərini ayırd edə bilən, bunlara əsasən lazımlı tədbirləri təşkil edən və həyata keçirən, təcrübə qazanan

və mümkün olan ən qısa müddətdə hərşeyi əvvəlki vəziyyətə qaytarmağı bacaran müəssisələri araşdırmaqdır.

Böhran idarəetməsi çətin, eyni zamanda qarışıq, vaxt alan bir zaman dilimi olduğundan yaradıcı, obyektiv, cəld, cəsur, komanda işini sevən, yenilikçi, gözlənilməz hallarda bilinməyən və istənməyən hallara qarşı hazır olmağı tələb edir.

Böhran idarəedilməsində istifadə olunan texnikaları ümumilikdə; Strateji proqnoz, ehtimal planlaşdırması, problemin analizi, ssenarinin analizi kimi sırala bilərik.

Ölkəmizdə və dünyada baş verən siyasi və iqtisadi böhranlar və təbii fəlakətlər səbəbi ilə böhran , antiböhran idarəetməsi müəssisələr üçün gündəlik ifadələr halını almışdır. Belə ki, böhranlara qarşı hazır olmanın və böhranın həlli hər sektordakı müəssisə idarəedicilərinin əsas vəzifəsi halına gəldiyi fikrini qeyd etsək yanılmırıq.

Böhran idarəedilməsi haqqında aparılan tədqiqatlarda ümumi olaraq, hər bir müəssisə üçün böhranın müəyyən zaman sonra qaçılmaz olacağı və bu səbəblə müəssisələrin mümkün böhranlara qarşı hazır olmasının vacibliyi qeyd edilir. Müəssisələrin həyat əyrilərinin müəyyən bir zaman həm daxili, həm xarici səbəblərdən böhranla qarşılaşdıqları və buna görə də müəssisələrin fəaliyyətinə davam etməsi və fəaliyyətin uğurlu olması üçün davamlı olaraq mümkün böhranlara qarşı hazırlıqlı olmaları önəmlidir. Aparılan tədqiqatlar zamanı, hətta, bəzi böyük xarici firmaların belə böhrana qarşı düzgün antiböhran siyasəti yürütməmələri nəticəsində böhrana hazırlıqlı olmadıqları ortaya çıxmışdır.

Ümumi mənada böhran – müəssisələrin daxili və ya xarici mühitinə gözlənilməz şəkildə dəyişməsi nəticəsində anidən ortaya çıxan və müəssisələrin fəaliyyətlərini, fiziki və maliyyə vəziyyətini, gələcəyini təhlükə qarşısında qoyan, müəssisə işçilərini fiziki və mənəvi narahat edən və təcili hərəkət tələb edən hadisələr olaraq izah edilir.

Darling(1994) və Dinçer (1998) “Böhran eyni zamanda idarəçilər və işçilər tərəfindən qarışıqlıq, naməlumluq, təəccüb, risk, panika, qorxu, şok, təhdid, təhlükədə olma və vaxt darlığı olaraq ifadə edilməkdədir.” fikrini irəli sürmüşlər. Nystrom və Starbuck(1984) və Kovoora Misra (2001) isə, böhranı müəssisələrin sistemlərinə təsir

edən, fəaliyyətlərinin davamlılığına və hədəflərinə çatmasına əngəl olan təhlükə olaraq izah vermişlər.

Böhranın təhlili və özəlliklərinin düzgün analiz edilməsi böhranların qabaqcadan proqnoz edilməsi və idarəedilməsi üçün önəmlidir. Böhran təcrübəsi 3 təməl faktorun özəlliklərinin analiz edilməsi ilə daha yaxşı anlaşılaçaqdır. Bu faktorlar böhranın özü, böhranı yaşayan müəssisə, müəssisənin böhran idarəedilməsi mexanizmləridir.

Böhranın ümumi xüsusiyyətlərini bilmək və anlamaq, böhrana uğramış müəssisələrin təcrübələri bizə müəssisənin antiböhran maliyyə menecmenti sisteminin strukturunun təyininə ətraflı informasiya verəcəkdir. Növbəti fəsillərdə bu barədə daha geniş məlumat qeyd olunmuşdur.

Böhran müəssisələr üçün gözlənilməz bir vəziyyətdir. Lakin, əslində böhran bir müddətdir. Bu səbəblə böhran idarəedilməsində fərqli yanaşmalar (Cədvəl 1.3) istifadə oluna bilər:



Cədvəl 1. 3 Böhran idarəetməsi

Proaktiv yanaşma – bir qurumun problemi hələlə həll etməkdən daha çox fürsət yaratmağa meyili olan cəhdləridir. Bu yanaşma müəssisənin qiymətləndirilməsi ilə başlayır. Proaktiv yanaşma sayəsində müəssisədaxili əlaqələndirmələr sağlamlaşdırılır. Proaktiv əlaqələndirmə böhranın müəyyənləşdirilməsi zamanı olduqca vacibdir. Çünki, potensial təhlükə yada fürsət olaraq görülən hadisələr zamanı qurum hazırlıqlı olmuş olur. Təbii ki, hər zaman gözlənilməz hadisələr qarşımıza çıxma bilər. Proaktiv yanaşma ilə böhranın meydana gəlməsindən əvvəl müxtəlif alternativlər düşünüülərək, müəssisəyə böhranın ziyan verməsinin qarşısı alınma bilər.

Reaktiv yanaşma – bir qurumun qarşı-qarşıya qaldığı neqativlərdən uğurla qurtulmasına yönəldilmiş yanaşmadır. Yaşanan hadisələrə reaksiya vermək üzərinə qurulmuş bir yanaşmadır. Bu müddətdə daha öncədən hazırlanmış plan yoxdur. Bu səbəblə hadisəyə reaksiya vermək müddəti məlum deyildir. Dolayı formada reaktiv yanaşma proaktiv yanaşmaya nəzərən daha qarmaşiq bir prosesdir.

Müəssisələr fəaliyyətlərinin davamlı olması üçün iş dünyasında meydana gələn sürətli dəyişmələr və yenilikləri davamlı və yaxından izləməlidir. Müəssisələrdə böhran texnika və texnologiyada gedən sürətli inkişaf və buna bağlı olaraq müəssisələrin istifadə etdikləri texnologiyalardakı yenilənmələrin tam və doğru bir şəkildə izlənməməsi, idarəetmə səviyyəsində bunlara uyğun strategiyaların düşünülməyib tətbiq edilməməsinə bağlı olaraq yaranır.

Müəssisələr böhran prosesində böhran yaranma prosesini izləmədən, buna qarşı ciddi iş rejimi tətbiq etmədən yaranmış böhrandan çıxmağa cəba göstərirlər. Bu müddətdə isə tez bir zamanda qərar qəbul etmək və tətbiq etməyə çalışmaq nəticəsində böhranın yanlış tətbiqlər ilə daha da dərinləşdiyi ortaya çıxır. Böhran idarəedilməsində istifadə edilən üsullar sağlam formada tətbiq edildiyi təqdirdə uğur əldə olunsay da müəssisə keçən müddət ərzində böyük zərərlərə uğramaqdadır və sarsıntıdan tamamilə qurtulmaq zaman almaqdadır.

Böhranın idarəedilməsi uzun müddəti əhatə edir. Ortaq məxrəc olaraq az xərclə tarazlıq vəziyyətinə təkrarən çatmaq olaraq göstərilə bilər. Ən vacib ünsür isə müəssisələr üçün təhlükə yarada biləcək hadisələri öncədən proqnoz edərək onları ortadan qaldırmağa çalışmaqdır. Bu baxımdan böhran idarəedilməsində proaktiv yanaşma daha da önəmli vəziyyətə gəlmişdir. Proaktiv yanaşma nəticəsində müəssisələrin böhran vəziyyətinə düşməsinin qarşısının qarşısının alınması ilə yanaşı müəssisənin idarə edə bilmədiyi xarici təsirlərdən qaynaqlanan böhranları keçməkdə də önəmli avantajlar yaradır.

Böhran mövzusunda tədqiqatçılar müxtəlif nəzəriyyələr meydana çıxarmışlar. Bəzi yanaşmalarda böhran təhlükəli ola biləcək hallarda müdaxilə etmək çatışmazlığı olaraq ifadə edilmişdir. Bəzi tədqiqatçılar isə böhranı gözlənilməz vəziyyətlərin qarşısını almağın vacibliyini qeyd etmiş, əsas bu fikrin üzərində durmuşlar. Böhranın

ümumi qəbuledilən mənasında isə , böhran müəssisə fəaliyyətini təhlükə qarşısında qoyan bir hal olaraq görülür. Böhranın açıqlanmasında yaranan bir problem də bəzən narahatlıq, stress, fəlakət, panika və başqa qavramların da böhran yerinə istifadə edilməsidir. Narahatlıq, stress və ya panika doğuran bir çox hallarda böhrandan bəhsetmək mümkündür. Ancaq, bu mövzuya müəssisənin idarəetmə problemi olaraq baxılarsa, biznesin idarəedilməsinə təhlükə problemi yaratmayan bir müqavimət , müəssisədəki mövcud tarazlığı pozmayan, qərar mexanizmlərini sıradan çıxarmayan , müvəqqəti bir qarşıdurma kimi dəyişmələrə böhran demək doğru deyil.

Bu yanaşmalar çərçivəsində böhranı bu şəkildə izah edə bilərik. Böhran öncədən gözlənilməyən və sezilməyən, müəssisə tərəfindən tez bir zamanda tədbir görülməsi lazım olan, müəssisənin qabaqlama və uyğunluq mexanizmlərini kifayətsiz hala gətirərək, mövcud dəyərini, fəziyyələrini və məqsədlərini sual altında qoyan bir gərginlik vəziyyətidir. Stress, narahatlıq, panika və başqa bu kimi qavramlar da bu dövrdə yaranan duyğuların ifadəsidir demək daha doğrudur.

Böhran anlayışında yer alan xüsusiyyətlər əslində böhranın da özəlliklərini ortaya qoymuş olur. Böhranı əsas etibarilə ilə yaşanan mümkün gərginliklərdən ayıran təməl xüsusiyyətlər bunlardır:

- a) Böhran, qabaqcadan sezilməyən ani bir dəyişikliyi əhatə edir.
- b) Böhrana tez bir zamanda müdaxilə edilməlidir. Menecerlər tətbiq etdikləri standart qərar mexanizmləri ilə böhrana təsir göstərə bilməzlər.
- c) Meydana gələn dəyişiklik müəssisənin dayanıqlığını ciddi şəkildə təhlükə qarşısında qoyur.

Böhran müəssisənin standart qəraralma mexanizmləri ilə aşılma bilməyəcəyi üçün təcili müdaxilə vacibliyi və bununla da gərginliyi artırmasıdır. Böhran elə bir səviyyədir ki, o nöqtədə gələcəkdə müəssisəyə təsir edəcək bütün nəticələr aydınlaşdırıla bilər. Bu davamlı şiddətli dəyişikliklərdə böyük bir dönmə nöqtəsinin nəticəsidir. Böhran fəvqəladə bir vəziyyəti ifadə edir. Bu isə böhranın yaranma mərhələsində müəssisələrdəki idarəetmə prosesində bəzi xətalı qərarlar alındığını və ətraf mühitdəki dəyişikliklərin yetərincə diqqətlə izlənilmədiyini göstərir.

1.3 Antiböhran maliyyə menecmenti haqqında nəzəri fikirlər

Hər hansı bir şirkətdə və ya təşkilatda maliyyə böhranı ictimaiyyətlə əlaqələr və ümumi ictimai fikir üçün potensial riskdir. Müəssisə buna hazır olmadığı təqdirdə, bu, şirkətin sonu və ya nüfuzunu itirməsi deməkdir. Maliyyə böhranları ilə üzləşən şirkətlərin təcrübəsindən istifadə edərək yarana biləcək zərərləri minimuma endirmək mümkündür. Maliyyə böhranlarının idarəedilməsi planı bir çox ssenarilərdə hazırlana bilər.

Dünya təcrübəsinə nəzər salsaq görürük ki, bəzi şirkətlər böhran zamanı yaranır, hətta inkişaf edə bilər. “Home Depot”, “GAP”, “Oracle”, “Microsoft” kimi şirkətlər bunlara ən yaxşı misal ola bilər. Lakin, bəzi şirkətlər üçün isə böhran bir kabusə çevrilir, sonu gətirir. Eyni vəziyyətdə iki fərqli nəticənin mövcudluğu düşündürücüdür. İdarəetmə sahəsi üzrə mütəxəssis olan Riçard Fosterin fikirlərinə görə bu şirkətlər əsas işlərinə uğurlu bir şəkildə fokuslanmışlar. Lakin, bu uğur heç də hamısında uzun müddətli olmadı. Uğursuzluğa uğrayanlar bu dəyişimlə ayaqlaşma bilmədi. Fosterin yaradıcı məhv (creative destruction) anlayışına diqqət yetirək. Bu yanaşmaya görə “Müəssisələr olduqları bazardakı hakimiyyətlərini, yalnız şirkəti yenidən konfiqurasiya edərək gerçəkləşdirə bilərlər. Belə olan halda qarşıya çıxacaq əngəllərə qarşı ayaqda qalmaq şansları daha çox olacaqdır. Uğurun açarı isə davamlılığa və dəyişikliyə sürətli adaptasiya olmaqdır.”

Doğru bir antiböhran idarəetməsi həyata keçirərək böhranlı bir zamanda vəziyyəti öz lehinə çevirən bir şirkətdən bəhs edək. Dünyanın bir çox ölkəsində ümümlilikdə 275 mağazası olan türk mağazalar şəbəkəsi olan “LC Waikiki” 2008-2009-cu il böhranında daha da sürətlə böyüdü. Böhran zamanı rəqiblərinin əksinə investisiya qoyuluşlarını azaltmayan şirkət öngörücülük edərək nisbətən daha uzaq ölkələrdə mağazalar açdı, təhsilə üstünlük verərək eyni zamanda reklam xərclərini azaltmadan fəaliyyətinə davam etdi. Antiböhran tədbiri kimi bir neçə ssenari hazırlandı. Bir çox şirkətdə satışların azalmasına baxmayaraq bu şirkət istehsal etdiyi bütün məhsulu sata bildi. Səbəb isə rəqiblərin qiymətləri artıraraq müştərilərini

itirməsi, “LC Waikiki”-nin isə buna getməyərək, bazarda digər rəqiblərinin yerində möhkəmlənməsi və nəticədə müştəri kütləsinin artması olmuşdur.

Böhran idarəetməsi çərçivəsində bir sıra yanaşmalar, nəzəriyyələr mövcuddur. Bunlardan biri böhrandan qaçınma yanaşmasıdır. Böhran şərtlərində idarəçinin qərar elastikliyi bu vəziyyətlə əlaqəli olaraq etdiyi proqnozlara və qərar verməyə hazır olub olmasından asılıdır. Əgər gələcəklə bağlı qərarı və təciliyyətini düzgün təxmin edə bilərsə bu zaman sözsüz ki böhrandan bütünlüklə qaça bilər.

Antiböhran idarəedilməsində böhrandan qaçma yanaşması gözlənilməz vəziyyətləri yüngülləşdirmə və ya belə hallardan qaçınma strategiyasını əhatə edir. Bu strategiya müəssisəyə tarazlıq vəziyyətində qalmağa kömək edir. Problemləri təhlil etməyi mümkün olduğu qədər təsirli və məhsuldar həll yolları tapmağı və tətbiq etməyi asanlaşdırır. Müəssisəni qorumaq və böhrandan qaçmaq üçün şərait yaradır. Antiböhran tədbir kimi ətraf mühiti davamlı olaraq izləmək, gələcəklə bağlı kəmiyyət və keyfiyyətə uyğun proqnoz üsulları düşünmək də lazım gəlir. Həmçinin daxili mühitin analizi də müəssisənin nə durumda olduğunu aydınlaşdırmaq üçün vasitədir.

Daha bir yanaşma isə böhranın həlli yanaşmasıdır. Təbii ki böhran müəssisələr üçün arzu edilməz bir haldır. Lakin dəyişiklik və inkişaf üçün menecmentə təzyiq etməsi və müəssisənin zəif yönələrini ortaya çıxarması tərəfindən baxsaq müsbət funksiyası da var deyə bilərik. Bu istiqamətdə idarəetmə böhranı müəssisə üçün faydalı hala gətirə bilər. Antiböhran idarəetməsində də böhranı uğura çevirmək ideal hesab olunur. Qeyd etdiyimiz hal idarəçinin aktiv müdaxiləsi nəticəsində yarana bilər. Böhranın həlli yanaşması həm böhran vəziyyətini proqnoz etməyə, həm də problemin həlli üçün uyğun vaxtda hərəkətə keçməyə bağlıdır. Bu yanaşmaya görə antiböhran idarəetməsi mümkün böhran halına qarşı olaraq böhran siqnallarının qəbul edilməsi, qiymətləndirilməsi və müəssisənin böhran durumunu ən az itki ilə keçirmək üçün lazımlı tədbirlərin alınması və tətbiqi deməkdir.

Böhrana qarşı təsirli və tətbiq edilə bilən bir manevranın olması gələcəkdəki böhranları ələ almaq və dəyərləndirmək üçün ən uyğun olan vaxtı müəyyənləşdirməkdir. Bu zamanın təməlinə uyğun informasiya sistemləri, planlaşdırma prosedurları və qərar vermə taktikaları yer almaqdadır. Böhran

idarəedilməsində istifadə olunan taktikaları ümumilikdə strateji proqnoz, ehtimal planlaması, problemin analizi, ssenari analizi kimi sıralaya bilərik.

Strateji proqnozlaşdırma : Strateji proqnozlaşdırma hər şeydən əvvəl gələcəyə istiqamətlənmiş təxminləri ehtiva edir. Bu təxminlər müəssisənin yeni vəziyyətlərə uyğunlaşacağı fərziyyəsinə dayanır. Bugün idarəçilər üçün qərarlı bir şəkildə təxmin etməyə imkan yaradan, lakin gözlənilməz vəziyyətləri gözdən qaçıran bir çox proqnozlar mövcuddur. Bu taktikalar keyfiyyət proqnoz üsulları, ekstrapolyasiya, oxşarlıq və səbəb-nəticə metodlarından ibarətdir. Proqnoz taktikalarının əsasını böyük və ya geniş dəyişikliklərin təsirini doğru bir şəkildə təxmin etmək və dəyərləndirmək təşkil edir.

Böhranın hər nə qədər ani şəkildə ortaya çıxdığı deyilsə də yanğın, sel, zəlzələ kimi təbii fəlakətlərlə yaranan böhranlar istisna olunmaqla digər səbəblərə bağlı olaraq yaranan böhranların hamısı yaranma prosesində bəzi siqnallar göndərir. Lakin bu siqnalların yetəri qədər diqqətə alınmaması və ya siqnalların böhrana aid olduğunun bilinməməsi nəticəsi kimi böhran ortaya çıxır.

Böhran yaranarkən bu mərhələlərdən keçir:

1- Görünməzlik – Bu mərhələdə menecerlər daxili və xarici mühitdə meydana çıxan və müəssisəyə təhlükə yaradan siqnalları ala bilər, amma, bu dəyişiklik və prosesləri tədqiq etmək və aydınlaşdırmaqda çətinlik çəkirlər.

Böhran öncəsi müddət ərzində mövcud müsbət nəticələr, müəssisələrdə istehsal zamanı hər cür israf və çatışmazlıqlara qarşı daha diqqətsiz və tolerant olmağa sövq edir. Nəticələr müsbət olduğu müddətcə detallar böyük önəm daşımır və var olan xətlər kifayət qədər diqqətə alınmır. Müsbət nəticələr xətlərin üzərini xalı kimi örtür və onları gizləyir. Bu səbəblə idarəetmə yaranmağa başlayan böhranı müəyyənləşdirə bilmir.

2- Ətalət – Ətraf mühitdə yaranan dəyişikliklərin və proseslərin yaradacağı təsirləri və nəticələrini dəyərləndirməyən idarəetmə heyəti böhrana qarşı lazımlı tədbirləri görməməkdədir. Bunun müxtəlif səbəblər vardır. Ancaq, özəlliklə mövcud vəziyyətin keçici olduğu və standart tədbirlərlə zamanla düzələcəyi düşünülür.

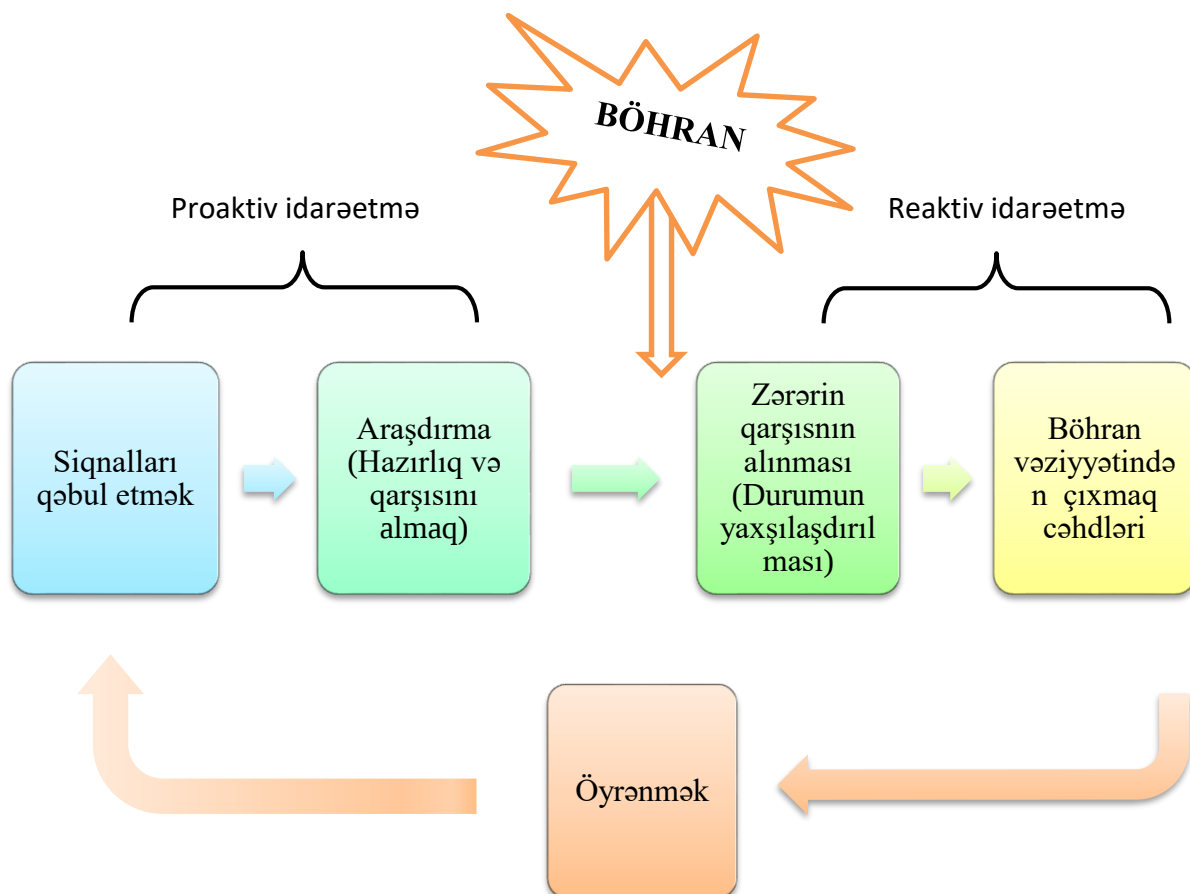
Böhran vəziyyətinin şiddəti artdıqca təsir qabarıq görünməyə və müəssisədə işlər tərs getməyə başlayır.

3- Yalnız qərar və fəaliyyətlər – bu mərhələdə mühitdəki dəyişikliklər və daxili problemlərin şərh edilməsində müəmmalar idarə heyətinin etməli olduqları tədbirlərin istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsində hakim bir qərarın seçilməsinə maneə olur. Fərdi proqnozlar ön plana çıxır. Qərar qəbul edən səxsləri buna inandırmaq və gərginliyi azaltmaq üçün hamının yaxşı bildiyi fəaliyyətlərə yönəlmək meydana çıxır. Bu yanaşma isə müəssisə üçün dəyişikliyə uyğun tədbir görülməsi ehtimalını azaldır. Bele olan halda, müəssisədə xətalrı ortadan qaldırmaq üçün ortaql bir strategiya müəyyənləşdirilə bilmir.

4- Böhran yaxınlaşmaqda olan böhran siqnallarının qəbul edilib, şərh edilib, qiymətləndirilməyibse və sağlam tədbirlər görülməyibse artıql böhran qaçınılmazdır. Müəssisə daxili panika, qarşıdurma yaranır. İdarəçilər artıql günü qurtarmaqla çalışır və məqsədlər, planlar ikinci dərəcəli vəzifəyə çevrilir. Müəssisədaxili mühit pozulur. Qərar verməkl mərkəzləşir, idarəetmənin mərkəzləşdirilməsi tendensiyası artır, qərar vermə müddəti də bunlarla əlaqəli olaraq pozulur.

Müəssisə bu mərhələdə əqlər böhrana qarşı həll yolu tapa bilsə böhranı hətta avantaja belə çevirə bilər. Əks halda müəssisəni iflasa sürükləyəcəkdir.

Aşağıda Cədvəl 1.4 –də Pearson cə Mitroffun hazırladığı böhranın idarəedilməsi prosesini əks etdirən model göstərilmişdir. Bu model təməl alınaraq yuxarıda qeyd olunan böhran idarəedilməsi mərhələləri açıqlanmışdır :



Cədvəl 1. 4 Böhranın idarədilməsi modeli [12, s. 316 əsaslanaraq hazırlanmışdır]

Müəssisələr böhran mərhələsinə gəlmədən bəzi siqnallar qəbul edir. Əgər bu siqnallar düzgün qiymətləndirilər və lazımı tədbirlər görülsə müəssisədə istər böhran prosesi başlasın, istərsə də hələ başlanğıc mərhələdə olsun, mövcud vəziyyətdən ən avantajlı şəkildə çıxma biləcəkdir (Cədvəl 1.4). Bu baxımdan böhrana qarşı təşkil olunacaq strategiya və taktikalar böhranla başa çıxmaq üçün ən az böhranı idarəetmək qədər önəmli hesab edilir.

Bu strategiyaların hazırlanması əslində bir gələcəyi görmək bacarığıdır desək yanlışdır. Hər şey öz axarında davam edərkən böhran üçün hazırlıq görmək adətən çox da düşünülməyən məsələlərdəndir. Xüsusilə də, əvvəllər heç bir böhranla üzləşməmiş bir müəssisələr eyni zamanda bazardan yalnız siqnallar alırsa hazırlıqsız olaraq böhranla qarşılaşacaqdır. Bu isə müəssisənin iflasa uğramasına gətirəcək

nəticələrin başlanğıcı ola bilər. Bu baxımdan müəssisələr böhran yaranmadan əvvəl bundan avantajlı bir şəkildə çıxış biləcəyi hazırlıqlar görməlidir.

Müəssisə naməlum bir vəziyyətə doğru getdiyini görürsə (bu adətən böhran yaranma mərhələlərinin ilki olan görünməzlik mərhələsində baş verir) etməli biləcəyi ən yaxşı davranış böhrana hazırlıqlı olmaqdır. Menecerlər şirkəti böhrana ən təcili surətdə qarşılıq verəcək formada maddi və mənəvi cəhətdən hazırlamalıdır. Unudulmamalıdır ki, sadəcə böhrana hazır şirkətlər bu vəziyyətdən çıxış bilər və eyni zamanda böhrandan güclənərək fəaliyyətlərini genişləndirə bilərlər.

Qeyd etdiyimiz ki, böhran özünü öncədən bəzi xüsusiyyətləri ilə büruzə verir. Bu xüsusiyyətlər arasında satış göstəricilərinin düşməsi, ödəmələrdə yaranan gecikmələr, xammalla təmin olunma zamanı yaranan problemlər sayıla bilər. Böhrana hazır olmaq üçün müəssisənin daxili və xarici mühiti davamlı və diqqətli şəkildə izlənməməli və alınan siqnallar diqqətlə analiz olunmalıdır. Müəssisə etdiyi analizlərin nəticəsi kimi bəzi hazırlıqlar və təxminlərə əsaslanaraq sürə bilər. Məsələn, istehsal etdiyi məhsulun həyat əyrisinin sonuna yaxınlaşması kimi bir nöqtəyə gəldiyini görə bir müəssisə böyük ehtimalla bir böhranla qarşılaşacaqdır. Bu isə öz növbəsində bazarın və satışlardakı dəyişmənin davamlı izlənilməsi ilə ortaya çıxarıla bilər. Bu şəkildə müəssisədə daxili faktorlar və xarici mühit bir-birinə uyğun bir formada izlənərək, neqativ hallara qarşı hazır halda gözləyə bilər. Eyni şəkildə istər mikro, istərsə də makro mövqedə meydana gələn hadisələrə bağlı olaraq ortaya çıxması ehtimal olunan və müəssisə üzərində mənfi təsirlər yaradan proseslər də izlənərək böhran təhlükələrinin qarşısı alınır. Bu mərhələdə məsələn, müəssisənin xammal tədarükündə meydana gələn hər hansı bir problemə qarşı mümkün yeni mənbələr axtarmaq və ya bazarda meydana gələn daralmalara qarşı yeni bazar axtarmaq antiböhran tədbirləri kimi görülmə bilər. [23]

Antiböhran tədbirləri kimi böhran idarəetməsində proaktiv yanaşmanın təşkili aşağıda ifadə edilən ünsürlərin istifadəsi ilə reallaşdırıla bilər:

1. Düzgün və kifayətli informasiya axımının təşkili – böhranın yaranmasının qarşısını almaqda önəmli ünsür doğru və yetəri qədər bilginin toplanmasıdır. Sistemin qabiliyyətinə bağlı olaraq qərar vermə müddətində mövcud

olan keyfiyyətli informasiya təsirli bir axımı özündə ehtiva edərək sistemdəki artıq yüklənmənin qarşısını alır. Bu isə doğru informasiyanın vaxtında ünvanına çatmasına şərait yaradır, informasiya çatışmazlığı və ya yalnız anlaşılmalara səbəbi ilə risk faktorlarının böhrana çevrilməsini önləmiş olur. Güclü müəssisədaxili əlaqələr bir müəssisədəki dəyişmələrin qarşısını almaz, lakin yaranacaq riskləri azalda bilər, nizamlı bir şəkildə yürüdülməsi halında böhran irəliləməsinə mane olar. Bu baxımdan antiböhran tədbiri kimi əlaqə kanallarının gücləndirilərək, düzgün informasiya axımı ilə informasiya əskikliyi nəticəsində meydana gələn böhranların qarşısı alınabilir.

2. Risk miqdarını müəyyənləşdirmək – Müəssisələrin də canlılar kimi yaşam müddəti var. Müəssisələr yaranır, böyüyür və zamanı gəldiyində fəaliyyətlərini başa çatdırırlar. İstər quruluş zamanında, istərsə də böyümə müddəti başladıqda sahib olduğu resurslara görə məqsədlərini reallaşdırmaq üçün nəzərə alınmalı olan risklər var. Bu səbəbdən risk miqdarının müəyyənləşdirilməsi vacibdir. Çünki bu miqdarın üstünə çıxılması riskli vəziyyətin hər an böhrana çevrilməsinə zəmin yaradır. Menecerləri nə qədər risk alınabiləcəyini 2 kriteriyaya əsasən müəyyənləşdirməlidir. Bunlardan birincisi, məqsədlərin ölçülməsi, ikincisi isə, uğura çatmaq ehtimalıdır. Görüldüyü kimi, yalnızca ilkin investisiya deyil, eyni zamanda müəssisədəki dəyişmələr və inkişaf da riskləri bərabərində gətirir və hər bir mərhələdə risklərin böhrana çevrilməsi ehtimalı vardır. Məsələn, texnoloji dəyişikliklər həyata keçirən bir şirkətdə işçilərin dəyişməyə nə dərəcədə uyğunlaşacağına hesablanması və buna görə lazım olan tədris programlarının təşkil edilməsi potensial böhran vəziyyətidir. Bir işçinin tək başına bir məhsul və ya xidmət istehsalını düşünməsi yetərli deyildir. Düşüncə plana çevrilərək resurslar və insan gücü ilə reallaşdırılmalıdır. Bu vəziyyət çox zaman müəssisənin qurulması mərhələsinə uyğun gəlir, bazarın kimlərdən ibarət olması, insan resurslarının vəziyyəti, istehsal müddəti, rəqiblər, xərclərin müəyyənləşdirilməsi kimi bir çox mövzu araşdırılmalı, müəyyən edilməlidir. Bu faktorların müəssisəyə hansı nisbətdə təsir edəcəyi, daşıdığı risklər yəqinləşdirilir. Beləliklə, sahib olunan qaynaqların miqdarı, məqsədlər qarşılaşdırılaraq alınacaq riskin adekvat olub olmadığı dəqiqləşdirilir, qiymətləndirilir.

Böhranla qarşılaşma ehtimalı müəssisənin keçirdiyi bütün mərhələlərdə qarşımıza çıxmaqla bilər. Məsələn, böyümə mərhələsinə başlayan bir müəssisə eyni şəkildə böyümənin yaratdığı dəyişmənin, müəssisənin resursları baxımından daşdığı risklərin müəssisə tərəfindən qarşılandığı nisbətdə böyümə həyata keçirə bilər. Ortaya çıxan hər hansı çatışmazlıq, yetərsizlik nəticəsində böhranla qarşılaşmaq qaçılmazdır.

3. Erkən xəbərdarlıq sistemlərinin yaradılması – Erkən xəbərdarlıq sistemləri sayəsində böhranın varlığı, şiddəti və həcmi müəyyən edilə bilər. Bunun nəticəsində müəssisənin fəaliyyətinin sabitliyin qorunması mümkündür.

Erkən xəbərdarlıq sistemi, maliyyə göstəricilərinə əsaslanan biznesin müvəffəqiyyətini müəyyən etmək üçün fərdi dərəcələri nəzərə almaq deyil, müvəffəqiyyətli və uğursuz iş qruplarının müvəffəqiyyət dərəcələrini birlikdə qiymətləndirmək prosesidir.

Erkən xəbərdarlıq sistemi adətən 4 analiz mərhələsi üzərində qurulur. Bunlardan birincisi, mühitin analizidir. Bu zaman ətrafda eyni fəaliyyət sahəsindəki müəssisələrin analizi aparılır və bunlar uğurlu və ya uğursuz olaraq qruplandırılır. İkinci mərhələdə, seçilmiş şirkətlərin balans və mənfəət və zərərlər hesabatlarının maliyyə göstəriciləri hesablanır. Maliyyə göstəricilərindəki dəyişikliklərə baxaraq müəssisənin yaxın gələcəkdəki vəziyyəti barədə proqnoz verilir. Üçüncü mərhələdə hər ilə aid uğurlu və uğursuz müəssisələrin orta göstəriciləri bir qrafik cədvəl halına salınır, hər bir göstəricinin necə təsir etdiyi aydınlaşdırılır. Son olaraq, dördüncü mərhələdə, bu fərqliliklərin səbəbi detallı bir şəkildə müəyyən edilərək müəssisənin hansı yöndə inkişaf etdiyi dəqiqləşdirilir.

Əldə edilmiş hərtərəfli müqayisəli məlumatlarla, həm sektoral əsasda böhranın olub-olmadığı, həm də müəssisənin cari resursların istifadəsi və idarə olunması ilə böhrana doğru gedilib gedilmədiyini anlaşılmış olur.

Beləliklə ortaya çıxmaqda olan böhranı müəssisə üçün bir fürsətə çevirmək üçün şərait yaranır. Böhranın yaratdığı fürsətləri aşağıdakı kimi sıralaya bilərik:

- Böhranlar strateji dəyişikliklər etmək üçün əlverişli zamanlardır.
- Böhran zamanı münasib qiymətli olan məhsullara tələb artır, bu hal isə aşağı təbəqəli hesab olunan markaların önə çıxmasına şərait yaradır.

- Ticarət mərkəzləri və işyerlərinin icarəyə verilməsindəki qiymətlərin enməsi firmaların daha rahat obyekt icarəyə götürməsində müsbət rol oynayır.

- Fərqli, öz dəyərini dəfələrlə artırabilən, yenilikçi məhsullara tələb artır.

- Rəqiblərin artdığı bir vaxtda böhran yaranarsa eliminasiya, yəni bir çox rəqiblərin rəqabətdən çəkilməsi halları artmış olur.

- İstehlakçı gəliri az olduğu zamanda, təbii olaraq, ona uyğun olan, daha münasib qiymətli markalara çox üz tutur.

4. Böhrana qarşı qabaqlayıcı planlaşdırma – Maliyyə menecerləri gələcəkdəki böhranlar üçün yarana biləcək bazar təzyiqini öncədən təxmin edərək diqqətini buna yönəltməsi lazımdır. Belə bir strateji duyumu özünü gərginlik artdıqda böyük bir avantajdır. Effektiv planlaşdırma ilə problem ən son nöqtəyə gəldikdə problemin mənbəyi üzərində fokuslanmaq imkanı yaranır. Böhran idarəetməsində digər önəmli bir nöqtə isə, müəssisənin böhranla qarşılaşdığı anda yerinə yetirməli olduğu fəaliyyət planlarıdır. Böhran idarəetməsi üçün istifadə olunan planların hazırlanması bütün böhranlar üçün demək olar ki, bənzərdir və planlardan istifadə strategiyaları fərqli tərzlərdəki böhranlar üçün diqqət çəkəcək qədər müxtəliflik göstərmir. Yəni, təməl olaraq antiböhran planları oxşar mərhələlər nəticəsində ortaya çıxır.

Effektiv bir yanaşma potensial böhranın müəyyən edilməsi, risklərin təsdiqi ilə başlayır. Bu mərhələdə ;



Yaranacaq vəziyyətin böhrana çevrilmə potensialı varmı?



Böhran daha əvvəl bu və ya eyni sektorda olan başqa bir müəssisədə bənzər formada yaşandı mı? Təkrarlana bilər mi? - kimi suallar araşdırılmalıdır

Ehtimal olunan risk sahələri müəyyənləşdikdən sonra aşağıdakı suallar cavablanmalıdır:

- Müəssisənin bir riskin böhrana çevrilməsinə mane olacaq siyasət və prosedurları varmı?

- Böhranın bütün aspektlərinə təsir edən planlar quruldu mu?

- Effektiv bir şəkildə işlədiyini yoxlamaq üçün planlar test edildimi?

Qısaca olaraq antiböhran planlaşdırılması bu şəkildə ümumiləşdirilə bilər:

- ✓ Potensial böhran vəziyyətlərinin siyahılandırılması;
- ✓ Böhrandan qorunmaq üçün düşünülmüş siyasət;
- ✓ Hər bir potensial böhranla əlaqəli olaraq strategiya və taktikaların müəyyənləşdirilməsi;
- ✓ Böhrandan ən çox təsirlənəcək bölmələrin ehtimal olunması;
- ✓ Təşkilati proqramlarda zərərin ən aza endirilməsi üçün rabitə kanalları effektiv bir şəkildə təşkil edilməsi.
- ✓ Sonda qurulan planlar çərçivəsində hərşeyin başdan sona test edilməsi.

Bu mərhələdə müəssisəyə uyğun bir böhranın idarəedilməsi planı hazırlanan zaman personalın ciddi dəstəyinin də təşkili gərəklidir. Hər bir şöbədə işçi heyətinin düşüncələri də nəzərə alınmalıdır. Məsələn, anbar şöbəsi üçün anbar müdiri, satınalma işçisi, kassir kimi bir araya gətirilərək ortaq qərarları dinlənilir. Böhran yaranmağa başlamadan və ya yaranma ərafəsində bu şəkildə bir planlaşdırma ilə ehtimal olunan böhranən doğru şəkildə təhlili və gərəkli olan planların hazırlanması ilə böhrandan avantajlı olaraq çıxıla bilər.

5. Planları yazılı şəkildə qeyd etmək – Antiböhran planlarının yazıya çevrilməsi önəmlidir. Tez-tez bu hala rast gəlinir ki sözlərlə ifadə olunan planlar tətbiq mərhələsinə keçməyə bilər. Bəzən idarəçilər xüsusən də işçilərə qarşı arxayın davranaraq tapşırıq vermədən işin yerinə yetiriləcəyini düşünürlər. Planların yazılı olaraq işçi heyəti ilə paylaşılması zəruridir. Digər bir tərəfdən belə bir yazının hazır olmaması bəzən idarəçilər üçün də bir sıra çətinliklər, iş prosesinin uzanmasını, hətta bəzi tədbirlərin unudulmasını ortaya çıxara bilər. Nəzərə almaq lazımdır ki, böhran ərafəsində vaxtdan düzgün istifadə də çox vacibdir.

Həmçinin, planlar çox uzun və sərt olmamalıdır, böhran vəziyyətinin proqnozlaşdırıla bilinməyən aspektlərini tanıyan şəkildə elastik və bəzi dəyişikliklər edilə bilən formada olmalıdır.

6. Fədakarlıq həddinin müəyyənləşdirilməsi – Böhran təhlükəsi ilə üzləşdikdə müəssisələrin fəaliyyətini davam etdirə bilməsi üçün idarəçilər istər istehsal olunan məhsulun növü, istər də istifadə olunan texnologiya, istərsə də işçi heyətinin sayında ehtiyac olduqda ixtisarlara etməlidir. Müəssisələr adətən yaranma

mərhələsindən sonra böyümək, fəaliyyəti genişləndirmək üçün çaba göstərir. Bu mərhələdə çox çeşidli məhsullar yaradılır və onların istehsalına başlanılır. Böyümə mərhələsində çox nəzərə alınmasa da bu tərzdə yanaşma əslində uzun müddət sonra böhranı gətirə biləcək potensial riskləri də özündə daşıyır. Müəssisənin bu mərhələdə istifadə etdiyi resurslar, xüsusilə də insan resursları zaman keçdikcə yaranmış böyümə ilə əlaqədar olaraq kifayət etmir. Belə olan halda, böyümə faizi artıq dərəcədə olarsa məhsulun gözlənilən keyfiyyətdə olması, resursların təmin edilməsi və idarəetmədə təcrübəsizlik kimi müəssisə daxili faktorların təmin edilməsində yetməzliklər ortaya çıxa bilər.

Bu səbəblə böyümə ərəfəsində uzun müddət ərzində istehsalı planlaşdırılan məhsullar kifayət qədər texniki-iqtisadi proseslərdən keçməli daha sonra istehsala buraxılmalıdır. İstifadə olunacaq xammal təminatından başlayaraq satış mərhələsindəki bazar şəraitinə kimi geniş əhatəli araşdırma ilə uzun müddət sonra böhrana çevriləcək potensial risklərin yaranmasının qarşısını alınmalıdır. Beləliklə, müəssisə böyümə mərhələsində hərşeyi istehsal etmək və satmaq əvəzinə uzun müddətli satışları davam etdirməyə şərait yaradan məhsulların seçilməsi və uzun müddətdə böhran yarada biləcək məhsulların istehsalını dayandırılmalıdır.

II FƏSİL. Müasir şəraitdə Azərbaycanda sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin təşkili xüsusiyyətləri

2.1. Maliyyə böhranının yaranma səbəbləri və ona təsir edən amillər

İkinci Dünya müharibəsi bitdikdən sonra başlayan, 1990-cı illərin sonlarında genişləyən milli və global maliyyə bazarlarının integrasiyası prosesi maliyyə böhranı anlayışını da özünə pararel olaraq güncəlləşdirdi.

Bir çox İ.E. və İ.E.O. ölkələrin maliyyə sistemlərini liberallaşdırıldığı və kapital hesabını açıq hala saldığı bu dövrdə, bir tərəfdən kapitalın beynəlxalq hərəkətində sürətli bir artım yarandı, digər yandan şiddətli və təsir sahəsi sürətlə genişlənən uzunmüddətli maliyyə böhranları yaranmağa başladı.

Maliyyə böhranı – ağır iqtisadi və sosial nəticələr verən bəyənilməyən hadisədir. Sistemli finans böhranının bütün nəticələri arasında ondan cəmiyyətin aldığı düzgün dərslər və sağlam təhlil əsasında qəbul olunmuş adekvat qərarların reallaşdırılması müsbət nəticələr adlandırıla bilər.

Maliyyə sarsılmaları sferasında mövcud işləri yekunlaşdırmaqla bu cür qərara gəlinə bilər ki, maliyyə böhranı tərkibinin mahiyyəti bunlardan ibarətdir: maliyyə böhranı – maliyyə aktivlərinin dəyərinin önəmli dərəcədə aşağı düşməsiylə və yaxud maliyyə bazarında mövcud vəziyyətin kəskin şəkildə ağırlaşması, xüsusilə milli pul vahidinin dəyərdən düşməsi və yaranan suveren borcun ödənməsi problemi, maliyyə sisteminin funksiyalarının pozulması (maliyyə institutları, maliyyə bazarı), nəhayət, qiymətli kağızların mübadilə dəyərlərinin kəskin şəkildə azalmasıyla izah edilir. Maliyyə böhranı termini qərb ədəbiyyatında, real olaraq, bank böhranı kateqoriyasıyla eyni tutulmaqdadır.

Ancaq maliyyə böhranı anlayışına bu cür yanaşmaq optimal hesab oluna bilməz. Bunun əsas səbəbi, bank böhranının maliyyə böhranının bir komponenti olmasıdır. Bank böhranı anlayışına nisbətən Maliyyə böhranı anlayışı daha geniş yayılmış anlayışdır. Komponentlər daxildir:

Maliyyə böhranının strukturuna sadalanan komponentlər daxildir:

1. Valyuta milli valyutanın devalvasiyasına səbəb olur;

2. Ölkədə ödəmə böhranını bir və yaxud bir neçə bankın tamamilə müflis olması yaradır və bunun fonunda da ölkə iqtisadiyyatında bankların müflisləşməsi epidemiyası yayılmağa başlayır;

3. Borc daxili və ya xarici borc probleminin kəskinləşməsi ilə əlaqədardır;

4. Birja qiymətli kağızların bazar dəyərinin sürətlə aşağı düşməsi,

Maliyyə böhranları Feldstein (1999: 6-13) tərəfindən dörd başlıq altında sistəmləşdirilir. Bura daxildir:

- a. Cari hesab böhranları,
- b. Balans hesabı böhranları,
- c. İrrasional spekülyasiya böhranları,
- d. Bankların səbəb olduğu pul böhranları.

Başqa bir tədqiqatda maliyyə böhranı; makroiqtisadi siyasətin səbəb olduğu böhranlar, maliyyə çaxnaşması, maliyyə qiymətlərindəki şişkinliyin partlaması və və mənəvi təhlükə böhranları olmaqla dörd qrupa bölünür. Digər tərəfdən böhranlar yarandığı sektora bağlı olaraq özəl-dövlət və bank-şirkət böhranlarına; balanssızlığın strukturuna görə transfer balanssızlığına (cari hesablar və büdcə balanssızlığı) və bu balanssızlığın yarandığı maliyyə müddətinə görə likvidlik böhranı və borc ödənilməməsi böhranı kimi təsnifləndirilə bilər. Sistemli bank böhranın başlanğıcı ümumilikdə bank sektorunda müstəsna rolu olan bir və yaxud birdən çox bankın qabiliyyətində ciddi problemlərin yaranmasıyla bağlı olmuş ola bilər.

Belə bankların dağılması «domino effekti»ni təhrik edə və beləliklə sistemli böhran yarada bilər.

Fikrimizcə isə inkişaf etmiş ölkələrdə böhranların yaranmasıyla nəticələnən əsas səbəblər bunlardır:

- xaricdən kapitalların cəlb edilməsinə istiqamətlənmə. Mövcud bazarların liberallaşmasının və kapital hərəkətinin müvafiq qaydada zəruriliyi;
- yüksək göstəricili faiz dərəcələri
- formalaşmış maliyyə bazarının sürətli inkişaf etməsinin mümkün olması;
- maliyyə bazarı, bank sisteminin və iqtisadiyyatın xaricdən gələn kapital axınlarıyla müqayisə edildikdə çox kiçik miqyasda olması;

- maliyyə sisteminin və bazar fəaliyyətinin qeyri-effektivliyi, institusional strukturun inkişafının olmaması, maliyyə sektoruna nəzarətin aşağı səviyyədə olması və zəif tənzimlənməsi;

- aşağıdakı xarici amillərin böyük təsiri:

- dünyada əsas valyuta kurslarının, mövcud faiz dərəcələrinin,
- ixrac edilən və idxal olunan bütün malların qiymətlərinin,
- kapital axını hərəkətlərinin fərqli istiqamətlərdə dəyişməsi,

Qurulan xarici iqtisadi əlaqələr baxımından tərəfdaş olmuş qonşu ölkələrdə böhranların mövcud olması. Qısa ifadə olunmuş əlamətlərdən görünür ki, bir tərəfdən İ.E.Ö.-in maliyyə bazarlarının xaricdən gələn investorların diqqətini çəkməsi, digər tərəfdən onların xarici təsirlərə qarşı zəif olması mövcuddur.

Qeyd etmək lazımdır ki, inkişaf edən ölkələri üçün iqtisadi inkişafın qeyri-sabitliyinə gətirib çıxardan və böhranların yaranmasına səbəb olmuş risklərin yüksək səviyyəsi səciyyəvi haldır. Beləliklə, tədqiqat zamanı kapitalın beynəlxalq hərəkətinin güclənməsi və böhranların zəncirvari reaksiyasının yayılması mümkünlüyü, beynəlxalq maliyyə və valyuta sarsıntıları şəraitində inkişaf edən ölkələrin maliyyə bazarlarının çox zəifliyi, psixoloji amillərin ölkələr arasında kapitalın miqrasiyasına təsirinin güclənməsiylə bağlı risklərin kəskinləşməsindən ibarət olan iqtisadiyyatın qloballaşmasının maliyyə bazarlarında yaranan böhranların inkişafına təsiri müəyyənləşdirilmişdir.

Maliyyə bazarında yaranan böhranların səbəbləri müxtəlifdir. Bu baxımdan risklərin xarakteristikası da bir-birindən fərqlənməkdədir. Bu keyfiyyətlər aşağıda olduğu kimi qruplaşır.

S/n	Risklərin əlamətləri	Maliyyə bazarında böhranların yaranmasına səbəb olan risklər
1	Təhlükə mənbələri (risk amilləri)	Təkrarlanmanın ziddiyyətləri, bazar, iqtisadi, sosial, texnogen, təbii, geoloji, hidrometeoroloji, antropogen, bioloji, kosmik və s.
2	Təsir müddəti	Qısa, orta, uzun müddətli
3	Reallaşma sürəti	Ləng, standart, artan, sürətli, ani

4	İntensivlik	Yüksək və aşağı intensivlik, tezlik, sıxlıq, müv əqqəti bölüşdürmə
5	İfadə tezliyi	Dövri, xüsusi, vaxtaşırı, xroniki
6	Zərərin səviyyəsi	Qəbuledilməz, yüksək, orta, cüzi
7	Formalaşdırma və ifadə sahələri	Təkrarlanma, iqtisadi, maliyyə, bank, bazar, korporativ, məlumat, sosial, təbii, texnogen və s.
8	Formalaşdırma şəraiti	Tək və çox amilli, birbaşa və vasitəli və s.
9	Bir yerdə cəmləşmə səviyyəsi	Şok, fəlakət, tam risk və s.
10	İdarə və müşahidə olunma	İdarə və müşahidə olunma dərəcəsi: gizli – müşahidə olunan, idarə olunan – idarə olunmayan
11	Riskin təsir dövrü	Perspektivli, formalaşdırılan, cari, başa çatdırılan, baş verən
12	Amil-risk əlaqəsinin və nəticələrin xarakteri	Parametrik, qeyri-parametrik
13	İfadə genişliyi	Tək-tək və ya qrup şəklində, xətti, kaskad, geniş, korporativ, sahə, mərkəzi, regional, dünya və s.
14	İtkilərin ödənilməsi və ya yerinin doldurulması imkanı	İtkilərin ödənilməsi üzrə təmin olunmuş, təmin olunmamış daxili və xarici mənbələr
15	Baş vermə ehtimalı	Müxtəlif ehtimal səviyyələri
16	Proqnozlaşdırılma mümkünlüyü	Nisbi, qısamüddətli, orta və uzun müddətli

Cədvəl 2. 1 Maliyyə bazarında böhranların yaranmasına səbəb olan risklərin xarakteristikasına sistemli yanaşma

Cədvəl 2.1-dən görüldüyü kimi maliyyə bazarında böhranların yaranmasına səbəb olan risklər əlamətləri baxımından 16 kateqoriyada sistemləşdirilə bilər. Maliyyə bazarında olan risklərin müqayisəli xarakteristikası isə Cədvəl 2.2-də verilmişdir.

Riskin subyekti	Maliyyə bazarı	Korporasiya
Riskin obyektı	Bazarın işinin sabitliyi, funksiyaların yerinə yetirilməsi	Mənfəət, onun itirilməsi ehtimalı
İştirakçıların sayı	Çoxluq, bazarın iştirakçıları, konkret növ aktivlərin sahibləri	Müəssisə və onun kreditörleri, müştəriləri
Riskin xarakteristikası	Xalis risk (uduş şansı olmadan)	Risk-şans
Riskin ifadəsi	Qiymətlərin kəskin şəkildə aşağıya düşməsi, problemli olan borcların yığılması, maliyyə aktivlərinin keyfiyyət dərəcəsinin pisləşməsi, bazar funksiyalarının pozulması, valyuta, bank və ya borc böhranlarının yaranması	Mənfəətin itirilməsi, zərərlərin meydana gəlməsi
Riskin son dərəcə təsirli ifadəsi	Pula çevrilmənin olmaması, bazarların işinin dayanması, bazar iştirakçılarının əksəriyyətinin müflisləşməsi və ümumi zərəri, ÜDM aşağı düşməsi	Müflisləşmə

Cədvəl 2. 2 Maliyyə bazarında yaranan risklərin müqayisəli xarakteristikası

Cədvəl 2.2 -dən görüldüyü kimi maliyyə bazarında risklər qiymətlərin kəskin aşağı düşməsi, problemli borcların yığılması, maliyyə aktivlərinin keyfiyyətinin pisləşməsi, bazarın funksiyalarının pozulması, valyuta, bank və ya borc böhranlarının yaranması, pula çevrilmənin olmaması, bazarların işinin dayanması, bazar iştirakçılarının əksəriyyətinin müflisləşməsi və ümumi zərəri, ÜDM aşağı düşməsi kimi müxtəlif səpkilərdə qarşımıza çıxır. Ümumiyyətlə, maliyyə böhranlarının

qlobal miqyasda baş verməsi yaşanan böhranların yalnız milli miqyasda olan strategiyalarla qarşısının alınmasının mümkün olmadığını göstərir. Bu səbəbdən beynəlxalq səviyyədə geniş diapazonda islahatların aparılması müzakirəsi ön plana çıxmışdır. Böhranlar ilə yanaşı, ölkələrin tək-tək öz maliyyə tənzimləmə strukturlarını dəyişdirməyə çalışmaları bir müddətdən sonra sağlam və etibarlı milli maliyyə sistemləri və sabit beynəlxalq maliyyə sistemi üçün tənzimləyici siyasəti, qaydalarını və standartlarını müəyyən etməyə cəhd göstərən bir sıra regional və ya beynəlxalq təşkilatın yaranmasına gətirib çıxardı.

2.2. Maliyyə böhranlarının sənaye müəssisələri üzərində təsirləri

Maliyyə böhranı sənaye müəssisələrində yalnız uzun müddət ərzində aradan qaldırıla biləcək güclü təsirlərə malikdir. Maliyyə böhranlarının sənaye müəssisələri üzərindəki ən böyük təsirlərindən biri böhran zamanı yaranan devalvasiyanın səbəb olduğu kapital itkiləridir. Bu itkilər mövcud zaman dilimində kapital azlığı yaşayan müəssisələrə daha çox təsir edir. Müəssisələrdə yaşanan böhranların həcmindən asılı olmayaraq maliyyə istiqamətində mütləq şəkildə müsbət və ya mənfi təsirləri olmaqdadır. Əsasən müəssisələrin böhran zamanı daha çox maliyyə qaynaqlarına ehtiyacı olur. Sözsüz ki, hər zaman olduğu kimi böhranlar zamanı da bir çox maliyyə mənbələri mövcud olur. Lakin, müəssisə üçün istənilən halda azalan satışlar, ümitsiz borclar, qiymətlərdəki kəskin dəyişikliklər və s. müəssisənin kredit əldə etməsi üçün də şərtləri çətinləşdirir. Bu zaman müəssisələr kapital ehtiyaclarının qarşılanması və ya müəssisə xarici maliyyələşdirməni təmin edəcək qurumlara baş vurmaq məcburiyyətində qalırlar.

Böhranlar zamanı müəssisələri uğursuzluğa sürükləyən başlıca səbəblər isə aşağıdakı kimi sadalana bilər: [17, 915-916]

- Satışların istənilən tempdə olmaması;
- Müəssisənin xərclərinin, fəaliyyətdəki inkişafdan daha çox artması;
- Debitor borcların idarəedilməsinin düzgün planlaşdırılmaması nəticəsində ümitsiz borcların artması;
- Borcların artması və müddətlərinin qısa olması

Heç şübhəsiz ki, böhranın öz təsirlərini müəssisələrin maliyyə hesabatları üzərində də əks etdirir. Bu təsirlər maddi və qeyri-maddi formalarda təzahür edir.

Bir çox mənbələrdə də qeyd edildiyi kimi, inflyasiyanın təsiri inflyasiya sürəti, qeyri-maddi aktivlərin yaşı, onların ümumi aktivlərə nisbətən yüksəkliyi və maliyyə hesabatlarının tərtib olunma müddətinin uzunluğu ilə düz mütənasib olaraq artır. Bundan başqa nağd vəsaitin artıqlığının mənfi təsirlərə səbəb olduğu kimi, artıq olan nağd borc Gəlirlər hesabatında pozitiv təsirlər yarada bilər. Eyni şəkildə böyük bir

borcla fəaliyyətinə davam edən bir firma, özü özünü maliyyələşdirən bir firmaya nəzərən inflyasiyadan daha az təsirlənə bilər.

Ümumi olaraq böhranların müəssisələrin maliyyə hesabatlarında yaratdığı təsirləri aşağıdakı kimi qeyd edə bilərik:

- Sərmayənin azalması;
- Valyuta məzənnəsindəki dəyişikliklər nəticəsində yaranan mənfəət və ya zərərlər;
- İnflyasiya nəticəsində fiktiv mənfəətin ortaya çıxması;
- Ehtiyatların artması;
- Debitor borcların dəyərdən düşməsi və ya şübhəli vəziyyətə gəlməsi;
- İşçilərin ixtisara salınması nəticəsində ödənməli olan təzminatlar;
- Böyük zərər göstəriciləri ilə qarşılaşmaq.

Bundan başqa müəssisələrin fəaliyyətinin davamlılığına xidmət edən, uzun müddətli və mənfəətli böyüməni təmin edən müəssisənin maliyyə idarəetmə mexanizmlərinin təşkili və istifadəsi düzgün tərtib olunmuş mühasibat uçotu hesabatları sayəsində mümkündür. Maliyyə menecmentinin əsas məqsədi qloballaşan dünyada yaranan sürətli dəyişiklikləri davamlı olaraq izləmək, xüsusilə də böhranlar zamanı lazımlı tədbirləri görərək fəaliyyətin davamlılığını və aktivlərin qorunmasını təmin etməkdir.

Müəssisə bəhs etdiyimiz tapşırığı düzgün bir böhran idarəetməsi ilə reallaşdırıla bilər. Böhran idarəetməsinin planlaşdırma, istiqamətləndirmə və nəzarəti mühasibat uçotu sistemi tərəfindən təmin olunan qərəzsiz, güvənli və doğru informasiyalar ilə təşkil edilə bilər.

Mühasibatın böhran idarəedilməsinə tövhələri aşağıdakı kimi qruplaşdırıla bilər.

- Erkən xəbərdarlıq sistemləri qurmaq, qərarlarda təcili baxımından idarəetməyə dəstək olmaq;
- Maliyyə idarəetməsində yardımçı olmaq;
- Davamlı olaraq xərclərin azaldılması və qənaət strategiyalarının qurulması və s.

Mühasibat uçotu informasiyaları xərclərin çox olduğu fəaliyyət sahələri ilə əlaqələr olaraq idarəetmənin lazımi tədbirləri vaxtında görməsi nəticəsində idarəetməyə yardımçı olmaqdadır.

Unudulmamalıdır ki, mütəmadi olaraq xərclərin azaldılması və xərclərin idarə edilməsindəki uğur maliyyə böhranları zamanı müəssisələrin böhrana qısa müddətdə uyğunlaşmasında və ən az zərərlə ondan qurtulmasında müsbət effektlə nəticələnəcəkdir. Böhrana qarşı tədbirlər kimi qənaət strategiyaları digər bir önleyici tədbir kimi göstərilə bilər. Qənaət strategiyaları arasında ; idarəetmədə xərclərin azaldılması, borclanmaq əvəzinə öz vəsaiti ilə fəaliyyətə davam etməyə çalışmaq, debitor borcların maksimum tez və tam şəkildə geri alınması üçün tədbirlər görülməsi, daxili və xarici bazarlarda satışların artırılmasına üstünlük verilməsi, müddətli satışlardan qaçınmaq və ödənişləri nağd şəkildə qəbul edilməsinə çalışmaqı qeyd edə bilərik. Qeyd olunan bütün qənaət strategiyalarının tətbiqində doğru addımların atılması və uğurla nəticələnməsi üçün mühasibatlığın təqdim etdiyi güvənli bazaya ehtiyac var.

Maliyyə böhranının sənaye müəssisələrinə əsas təsir mexanizmləri; faiz dərəcəsi kanalı, kredit kanalı, kapital dəyəri, sərvət təsiri, valyuta məzənnəsi dəyişkənliyi və qeyri-müəyyənliklər olaraq sistemləşdirilə bilər [11, s. 31-32]

Faiz dərəcəsi kanalı - Faiz dərəcəsi kanalı, pul ötürmə kanalı kimi də ifadə edilə bilər. Anı olaraq sərmayənin çıxışı vəziyyətində Mərkəzi Bankın ölkə pulunun dəyərini qorumaq üçün valyuta satması pul təklifinin daralması ilə nəticələnir. Valyuta təklifindəki daralma artan risk miqdarı və sərmayə qıtlığı ilə birlikdə faiz dərəcələrini yüksəldərkən dayanıqlı malların indiki dəyərini azaldır, sərmayənin dəyərini artırır [18, s. 31]. Nəticədə sənaye müəssisələrində investisiya xərcləri azalır. Qısacası, maliyyə mühiti pozulur, pul kütləsi azalır, istehsal prosesinə mənfi istiqamətdə təsir göstərir.

Kredit Kanalı - Pul kütləsinin azalması, özəl banklarda əmanətlərin və ehtiyatların azaldılması yolu ilə borc verəbilmə imkanını azaldır. Bu səbəbdən təklif baxımından banklar kredit vermə şərtlərini sərtləşdirilməsi yolu ilə kreditlərin əldə

edilməsini azalda bilir. Kredit məbləğində bu azalma kiçik və orta miqyaslı şirkətlərin investisiya xərclərinin azalmasına gətirib çıxarır.

Kredit kanalı, bank kreditlərindən daha çox asılı olan kiçik və orta miqyaslı sahibkarların investisiya xərclərinə təsir edəcəkdir.

Tələb aspektindən qiymətləndirdikdə isə maliyyə böhranları verilən kredit qarşılığında veriləcək təminatların (girovun) dəyərini aşağı salmaqla ev təsərrüfatları və biznesin kredit almaq imkanını çətinləşdirə bilir. Kreditlərdəki azalmalar, istehlak və investisiyanı, dolaylı olaraq isə gəlirləri azaldacaqdır. Şirkətlərin balansının pisləşməsi və onların gəlirlərinin azalması kredit şərtlərinə daha da zərbə vuracaq. Real iqtisadi yavaşlama maliyyə sektoruna zərər verərək dövrü bir prosesin yaranmasına gətirib çıxaracaqdır.

Kapital dəyəri - Kreditorlarla sahibkarlar arasında informasiya asimetriyası firmalar üçün sərmayənin dəyərini artırır, bu da investisiya və istehsalın azalmasına gətirib çıxarır.

Müəssisələrin kredit bazarından borçlanabilmək üçün, balanslarında meydana gələn tarazsızlığı saxlaması və balansları haqqında səhv məlumat verərək borclanma yoluna getmələri ehtimalı, kredit bazarlarında yalnız seçim və əxlaqi təhlükə problemini artıracaqdır [20, s. 106]. Bu dövrdə, borc almaq istəyənlərin keyfiyyətini ayırmaq üçün, sərmayənin dəyərinə əlavə olan ödəniş, investisiya və istehsalın azalmasına gətirib çıxaracaqdır.

Sərvət təsiri - Maliyyə böhranları, aktivlərin qiymətlərində dəyişikliklərə gətirib çıxaracaq ki, bu həm şirkətlərin investisiya xərclərini, həm də xüsusi istehlakını azaldacaqdır. Səhm qiymətləri ilə investisiya xərcləri, habelə səhm qiymətləri ilə istehlak arasında bir əlaqə mövcuddur. Anı kapital axını pul vəsaitini azaldır. Daxili sərmayəçilər səhm bazarındakı xərclərini azaldaraq və ya əllərində saxladıkları səhmlərin bir hissəsini satılması yolu ilə həddindən artıq pul tələblərini ödəməyə çalışırlar. Aktivlərə olan tələb və aktivlərin qiymətləri azalır. Aktivlərin aşağı qiyməti kapitalın yeniləmə xərcinə görə firmaların aşağı bazar dəyərini əks etdirir. İnvestisiyanın bazar dəyərinin sərmayə dəyərinə nisbəti aşağı düşəcəyindən

investisiya və istehsal azalacaqdır. Pul siyasəti vasitəsi ilə aktivlərin dəyərində təsir göstərən bu mexanizm, Tobin Q Teorimi ilə izah edilir [21, s.106].

Digər tərəfdən aşağı varlıq qiymətləri ev təsərrüfatının aşağı maliyyə sərvətini və həyat boyu gəlirindəki azalmanı ifadə edir və ev təsərrüfatının istehlakını azaltmağa təşviq edir. İstehlak xərclərindəki azalmanı sürətləndirən prinsip çərçivəsində investisiya xərclərinin azalmasına gətirib çıxarır.

İnvestisiya və istehlak xərclərindəki azalma səbəbiylə ani kapital axını sənaye müəssisələrinin fəaliyyətini daraldır.

Qeyri-müəyyənliklər - Maliyyə böhranları bazarın qeyri-müəyyənliklərini artıraraq iqtisadi fəaliyyətə təsir edir. Qeyri-müəyyənlik, resursların effektiv bölgüsünə zərər verərək, riskdən qaçınmaq istəyən müəssisələrin müqavilə müddətlərini qısaldacaqdır.

Ən əsası isə, qeyri-müəyyənlik investisiyaları azaldacaq. Qeyri-müəyyənlik olduğu müddətdə, faizlərdəki artım, tələbdəki azalma ehtiyatları artıracaq və hədsiz yüklənmənin ortaya çıxmasına gətirib çıxaracaq. Sənaye müəssisələrinin satışlarında azalma firmaların istehsal və məşğulluq ehtiyaclarını azaldacaqdır.

Valyuta məzənnəsi dəyişkənliyi - Valyuta məzənnəsi kanalı, məzənnənin sənaye müəssisələrinə təsirini, xüsusən də məcmuu tələb və məcmuu təklifdə yaratdığı təsiri izah edir.

Maliyyə böhranı valyuta böhranını sürətləndirərək, valyuta məzənnəsinin dəyişkənliyini daha da gücləndirir və pulun dəyər itirməsinə səbəb olaraq iqtisadi fəaliyyətlərə təsir edir. Pulun əhəmiyyətli dərəcədə dəyər itgisi daxili faiz dərəcələrini artırır və məcmuu istehsalın, məşğulluğun, real əmək haqqının və firma sayının azalmasına gətirib çıxara bilər. Devalvasiya qısa müddətdə ixracın artımına səbəb olmaqla yanaşı, valyuta məzənnəsinin aşağı düşməsi investisiya və inkişafa müsbət təsir göstərir [20, s. 123].

1900-1903, 1907, 1920-ci illər ərzində dünyada iqtisadi böhranlar baş vermişdir, ancaq onlardan heç biri 1929-1933 illərdə reallaşan və bütünlüklə kapitalizm dünyasını, iqtisadiyyata aid bütün sahələri əhatə edən dünya böhranı ilə müqayisə oluna bilməz. Maliyyə böhranlarının sənaye müəssisələri üzərində təsirləri bütün

böhranlarda güclü olmuşdur. 1929-1933 illəri əhatə edən böhranda kapitalist ölkələrdə xarici ticarət dövriyyəsi 67%, gəmiqayırma 83%, kömür 31%, poladəritmə 62%, sənaye məhsulu istehsalının ümumi həcmi 46%, azalmışdır. İşsizlik isə artaraq 26 milyon nəfərə çatmışdır. Adambaşına hesablanan real gəlir ortalama 58% -ə qədər azalmışdır. Meydana gələn bu böhran, müflislik vəziyyətləri ilə tarixdə iz qoymuşdur və təkcə Amerika Birləşmiş Ştatlarında 109 min şirkət fəaliyyətinə son qoymuşdur.

Böyük Depressiya (tənəzzül) dövrü 1929-1933-cü illərdə, daha çox ABŞ-a zərər vuran, müasir tariximizdə yaşanmış ən böyük dünya maliyyə böhranı dövrü kimi qeydə alınmışdır. O, Nyu-Yorkda fond birjasında reallaşan iflasla başlamış və bank sistemi, sənaye və kənd təsərrüfatını əhatələmişdir. Öz xüsusiyyətlərinə nəzərən bu təkrar istehsalın dövrü böhranı idi.

Bu müddətdə əhalinin aşağı düşən alıcılıq qabiliyyəti ilə malın istehsal kütləsinə tələb olmamış və istehsal edilən mallar satılmamışdır. Nəticə etibarı ilə ictimai təkrar istehsal prosesində pozulma baş vermişdir. Çox sayda bank, ticarət, sənaye müəssisələri, xeyli sayda nəqliyyat şirkətləri, iflas edərək fəaliyyətini dayandırmışdır. 1932-ci ildə ABŞ-da sənaye istehsalında ümumi olaraq 46faiz, məhsulun fərqli növləri üzrə isə olduqca daha çox azalma qeydə alınmışdır. Məsələn, çuqun 79faiz, polad 76faiz; avtomobil 80faiz. Yaşanan böhran reallaşan iflasın kütləvi şəkildə dalğasına səbəb olmuşdur. 1929-1933 illər ərzində 135 min illik sənaye maliyyə firmaları, 5760 bank müflisləşmişdir. Təkcə 1932-ci ildə yaşanan korporasiyaların itkisi 3,2milyard dollar həcmində olmuşdur. Xarici ticarətin dövriyyəsində isə 3,1dəfə azalma müşahidə olunmuşdur. Ölkə geriləyərək 1911-ci il olduğu səviyyəyə düşmüşdür.

Post-böhran depressiyasının dövrü uzunmüddətli olmuşdur. Müəyyən canlanmaların ardınca 1937-ci ildə öncədən yüksəlmə fazasının olmamasıyla xarakterizə olunan yeni böhran yaşanmışdır. Təzə yaranmış böhran öncəkindən zəif təsirli olsa da, olduqca kəskin şəkildə keçirdi. Kapitalizmin yayıldığı dünyada sənaye istehsalının ümumən həcmi 11faiz, ABŞ-da isə 21faiz ixtisara salınmayla nəticələnmişdir. Həmin böhranda avtomobillərin buraxılmasında da 40faiz azalma

qeydə alınmışdır. Yaranan böhranın inkişafı və getdikcə ağırlaşması 1939-1945-ci illərdə II Dünya Müharibəsi ilə dayandırılmışdır.

II Dünya Müharibəsinin yekununda 1948-1949-cu illərdə ABŞ-ı və Kanadanı əhatə etmiş yerli iqtisadi böhran başlamışdır. Sənaye məhsullarının həcmi ABŞ-da 18,2faiz, Kanadada isə 12faiz enmişdir; kapitalizmin hökm sürdüyü inkişaf etmiş ölkələrdə ümumi həcmində 6faiz azalma müşahidə olunmuşdur. Kapitalist ölkələrində yaranan sonrakı iqtisadi böhran 1957 və 1958-ci illərdə ABŞ-da, Yaponiyada, Niderlandda, Kanadada, Fransada, Böyük Britanyada, İsveçdə, Belçikada, Finlandiyada və başqa ölkələrdə də baş vermişdir. Ancaq müharibədən sonra mövcud olan ən böyük iqtisadi böhran bütünlüklə kapitalist ölkələri əhatələmiş və çox yüksək inflyasiya səviyyəsinə çatmışdır. Ən kəskin dövr isə 1974-1975 illərdə olmuşdur. Yaranmış böhranın əsas xüsusiyyəti istehsalın əsas sahələrini – kənd təsərrüfatı da daxil edilməklə bütün xammal sahələrini, energetikanı, bununla yanaşı valyuta sistemini əhatələmiş dərin struktur böhranları ilə kəsişməsi olmuşdur.

Müharibə sona yetdikdən sonra yaranan ilk dünya iqtisadi böhranı 1957-ci ilin sonu başlanmış və 1958-ci ilin ortalarına qədər davam etmişdir. Bu böhran ABŞda, Böyük Britaniyada, Kanadada, Belçikada, Niderlandda və digər kapitalizmin mövcud olduğu ölkələrdə təsirini göstərmişdir. Sənaye məhsulunun istehsalı İ.E kapitalist ölkələrdə 4faizə qədər aşağı düşmüş, on milyon nəfərə yaxın işsizlər ordusu yaranmışdır.

1973-cü ilin yekununda ABŞ-da başlayan iqtisadi böhran, ölkələri əhatə etməsi, yaşandığı müddət, dərinlik və dağıdıcı güc baxımından 1957-1958-ci ildə baş vermiş dünya iqtisadi böhranını olduqca geridə qoymuş və bir çox xüsusiyyətinə nəzərən 1929-1933-cü ildə yaşanan böhrana yaxın olmuşdur. Böhran dövründə sənaye istehsalı AFR-də 22faiz; Böyük Britaniyada 10faiz; ABŞ-da 13faiz, Yaponiyada 20faiz; İtaliyada 14faiz; Fransada 13faiz; azalmışdır. Səhmlərin kursu yalnız bir il (1973-cü ilin dekabr ayından 1974-cü ilin dekabr ayına kimi) ABŞ-da 33%, Yaponiyada 17%; AFR-də 10%; Böyük Britaniyada 56%; Fransada 33%; İtaliyada 28% aşağı düşmüşdür.

Son dövrlərin ən böyük böhranlarından biri 2008-ci ildə baş verən maliyyə böhranı olmuşdur. 2008-ci ilin sentyabrında başlamış və bütün dünyada yayılmış Amerika Birləşmiş Ştatları mənbəli qlobal böhranı, ilk olaraq mənzil bazarından təsirini göstərmiş və sonra bütün bazarlara yayılmışdı. Mortgage - ipotekli mənzil krediti- bazarında [19, s. 14] yaşanan bu böhran getdikcə dərinləşmiş və törəmə alətlər vasitəsilə inkişaf etmiş və inkişaf etməkdə olan ölkələrin iqtisadiyyatını təsiri altına almışdır. Bu böhranın inkişafı araşdırıldığında, 2008-ci ilin qlobal iqtisadi böhranının təməlinin 2000-ci ilin sonlarında qoyulduğu deyilə bilər. Çünki ABŞ iqtisadiyyatı 2000-ci ildən başlayaraq və 2001-ci ildən etibarən durğunluq dövründə olmuşdur. ABŞ Mərkəz Bankı, durğunluqla mübarizə edə bilmək üçün faiz dərəcələrini sərt bir şəkildə aşağı salmış, düşən faiz dərəcələri ipoteka mənzil kreditlərini investorlar nəzdində cazibədar hala gətirmişdir [2, s. 25]. Bu, ABŞ-da kredit tələbatının yüksək dərəcədə artmasına səbəb olmuşdur. ABŞ-da olan banklar iqtisadiyyatı tikinti sektoru vasitəsilə canlandırmaq üçün ödəmə gücü aşağı olan ödənişli şəxslərə və müəssisələrə ipoteka kreditləri verdilər. Nəticədə 2008-ci ildə qlobal miqyaslı maliyyə böhranı baş verdi.

2008-ci ildə yaşanmış dünya maliyyə böhranına bağlı olaraq ölkə iqtisadiyyatlarında daralma başlamış, sənaye istehsalı, məşğulluq və xarici ticarət azalmağa başlamışdır. Maliyyə mənbəyindən yaranmış bu böhran, inkişaf etmiş ölkələrdən başqa xarici iqtisadi bağlılıq və qlobal dünya şəbəkəsinin mövcudluğu səbəbindən inkişaf etməkdə olan ölkələrə sürətlə yayıldı. Böhranın təsirləri bütün sektorlar kimi, sənaye sektoru üçün də ağır olmuşdur. 2009-cu ildə böhranla bağlı olaraq sənaye müəssisələrinin istehsalı ABŞ-da 13%, Yaponiyada 11%; AFR-də 10%; Böyük Britaniyada 8%; Fransada 7% azalmışdır [22, s. 20]. Sənaye müəssisələrinə təsir edən əsas amillərdən biri borcların ödənilməsində problemlərin yaranması və kredit reytinglərinin azalması olmuşdur.

Sənaye sektorunda investisiyaların azaldılması və bir çox güclü şirkətlərin iflas etməsi və ya xərcləri azaltmaq məqsədilə iş gücündə ixtisar aparmasını zəruri etmişdir. Dünya iqtisadiyyatında makro iqtisadi göstəricilərin başında gələn istehsal,

məşğulluq və xarici ticarət indikatorları sənaye sektoru təmsalında zəif qiymətlər almışdır.

Yaşanmış son maliyyə böhranın sənaye müəssisələri üzərində təsirləri əsasən üç qoldan həyata keçirilmişdir. Bunlar:

- maliyyə istiqaməti,
- daxili tələb istiqaməti,
- global ticarət istiqamətidir.

Maliyyə istiqaməti.

Böhran səbəbiylə baş verən itkilər əvvəlcə ABŞ-da meydana gəlsə belə, dünyanın digər dövlətlərində, xüsusilə İngiltərə kimi ölkələrdə bankların itkiləri, ABŞ-da yaşanmış itkiləri aşmışdı. Bankların kredit limitlərinin azalması və xüsusilə inkişaf etməkdə olan ölkələrinin maliyyə imkanlarının məhdudlaşması böhranın artmasına səbəb olmuşdur. Bu vəziyyət sənaye müəssisələrinin maliyyə istiqamətində ciddi çətinliklərlə qarşılaşmasına səbəb olmuşdur.

Daxili tələb istiqaməti.

Kreditləşmə standartlarının sərtləşdirilməsi nəticəsində bəzi sənaye müəssisələrinin istehsalı olan malların qiymətinin aşağı düşməsinə baxmayaraq, ev təsərrüfatlarının bu mallara olan tələbi azalmışdır. Nəticədə 2008-ci ilin maliyyə böhranı uzunmüddətli mallara tələbat və investisiyaların azalması nəticəsində ümumi tələbatın azalmasına gətirib çıxarmışdır.

Global ticarət (xarici tələb) istiqaməti.

2008-ci ilin son illərində dünya ticarəti sərmayənin və dayanıqlı istehlak mallarına olan tələbatın azalması səbəbindən ciddi şəkildə daralmışdır. Gözləniləndən daha dərin olan bu daralmanın əsas səbəbləri çoxdur. Bunlara; yüksək sərmayənin tələb olunduğu mallara mövcud tələbin zəifləməsi, ticarətin maliyyələşdirilməməsi və yavaşlayan iqtisadi fəaliyyətin dünya ticarətində mənfi təsirinin qloballaşması aiddir..

Beləliklə, yuxarıda toxunulduğu kimi maliyyə böhranlarının sənaye müəssisələri üzərində təsirləri ağır olmuş, xüsusilə onların maliyyə vəziyyətini çətinləşdirərək onların fəaliyyətinin daralmasına, sənaye istehsalında kəskin azalmaların baş verməsinə səbəb olmuşdur.

2.3. Azərbaycanı sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə idarəedilməsinin mövcud vəziyyətinin təhlili və qiymətləndirilməsi

Qlobal maliyyə böhranının təsiri Azərbaycan maliyyə sistemində daha çox psixoloji xarakterli olmuş və maliyyə institutlarını inkişaf strategiyalarını yenidən nəzərdən keçirməyə sövq etmişdir. Əlverişsiz xarici mühitə baxmayaraq Azərbaycan bank sistemi reallaşan risklərə davamlılıq nümayiş etmişdir.

2008-ci ildə Azərbaycanın maliyyə sektoru tərəfindən görülən bir sıra adekvat tədbirlər Milli Bankın pul siyasətinin yumşaldılması, faiz dərəcələrinin bir neçə dəfə aşağı salınması, məzənnə siyasətində dəyişkənliyi sabitliyin təmin edilməsinə yönəldilməsi və ehtiyat tələblərinin faizlərinin aşağı salınması nəticəsində ümumilikdə bankların vəziyyətinin sabitləşməsinə, likvidliyinin dayanıqlığına gətirib çıxartmışdır.

2009-cu ildə, xüsusən ilin əvvəllərində dünya iqtisadiyyatında tənəzzül meyilləri artmış, əmtəə bazarlarında qiymətlər, maliyyə bazarlarında aparıcı indekslər aşağı düşmüşdür.

<i>Neftin və digər ixrac xammalının dünya bazar qiymətlərinin azalması</i>
<i>Xarici maliyyə mənbələrinə çıxış imkanlarının məhdudlaşması</i>
<i>Qeyri-xammal əmtəələrinin ixrac imkanlarının azalması</i>

Cədvəl 2. 3 Qlobal böhranın Azərbaycana təsir kanalları

2008-ci ildə
İqtisadi artım: Azərbaycan: 10.8%
MDB (orta): 6%
Avrozonada: 0.9%
Pribaltika: 0.5%
Strateji ehtiyatlar/məcmu xarici borc nisbəti: 2 dəfə

Xarici dövlət borcu/valyuta ehtiyatları nisbəti:
Azərbaycan: 16.5%
Pribaltika: 193%
Macarıstan: 121% Ukrayna: 75%
Strateji ehtiyatlar/idxalın örtülməsi, aylar ilə: 19 ay
Ölkənin kreditor mövqeyi – xaricə qarşı xalis maliyyə tələbləri: 12.6 mlrd. Dollar

Cədvəl 2. 4 Azərbaycanda qlobal böhranın qarşılınması

Bu gün dövlətin həyata keçirdiyi antiböhran tədbirlərin içərisində sənaye müəssisələrinin daxili bazara istiqamətləndirilməsi və eləcə də ərzaq təhlükəsizliyinin təmin edilməsi kimi məsələlər də çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Hazırlanmış antiböhran tədbirlər paketində Azərbaycanın antiböhran yol xəritəsi müəyyənləşdirilmişdir. İstər milli, istərsə də qlobal miqyasda maliyyə sistemində nəzarəti təkmilləşdirmək ən vacib şərtlərdən biri olaraq qəbul edilməlidir. Böhrandan çıxış yolunun ən optimal yolu mütləq qaydada “iqtisadi və insitutsional islahatları” həyata keçirməkdir.

Ən rəşional variant, gözlənilə biləcək böhranların öncədən təsbit edilməsi və buna qarşı tədbir alınması ən doğru siyasət olaraq görülməkdədir.

Beləliklə, xüsusi qeyd etmək lazımdır ki, Azərbaycanda səmərəli antiböhran idarəçiliyini həyata keçirməyə imkan verən ən önəmli amil iqtisadi vahidlər tərəfindən ölkə prezidentinə olan inam və güvən sistemidir.

Azərbaycan Respublikasında maliyyə bazarlarının formalaşması bilavasitə maliyyə institutlarının yaradılması ilə əlaqədədir. Bu proses mahiyyət etibarı ilə təkmilləşmiş qanunvericilik bazası olmadan həyata keçirilmiş və indi də reallaşdırılır. Bir sıra maliyyə institutlarının fəaliyyəti indiyədək Prezidentin sərəncamı, Hökumətin qərarları, təlimatları və yaxud fərqli nazirliklərin və idarələrin təlimat və izahatları ilə tənzimlənilir. Söz yoxdur ki, belə vəziyyətlər maliyyə bazarlarının ayrı-ayrı seqmentlərinin formalaşması və inkişafına mənfi təsirini göstərməkdədir.

Təşkilati nöqtəyi-nəzərdən maliyyə bazarlarını maliyyə alətlərinin emissiyasını, alqı və satqısını həyata keçirən maliyyə institutlarının, iqtisadi subyektlərin məcmusu kimi nəzərdən keçirmək olar. Maliyyə institutlarının tipindən

və maliyyə alətlərinin növündən asılı olaraq Azərbaycanın maliyyə bazarını aşağıdakılara bölmək olar: pul bazarı, qiymətli kağızlar bazarı, sığorta bazarı, valyuta bazarı və qızıl bazarı.

Maliyyə bazarlarının başlıca təyinatı yığının maliyyə resurslarının son istehlakçıları arasında səmərəli bölgüsünün təmini ilə məşğul olmaqdır. Bu məsələnin həlli həm obyektiv, həm də subyektiv səbəblər üzündən olduqca mürəkkəbdir, çünki, bu halda maliyyə bazarı iştirakçılarının müxtəlif, bütünlüklə bir-birinə zidd mənafeləri və maliyyə öhdəliklərinin yerinə yetirilməsinin böyük riskli olması nəzərə alınmalıdır.

Azərbaycan prezidenti İlham Əliyevin də dediyi kimi: “Azərbaycan Respublikası keçən son beş il müddətində regionlara xeyli sərmayə qoymuşdur. Eyni zamanda, özəl sektorun da inkişafı üçün iri həcmli və güzəştli şərtlərlə verilən kreditlər ayrılıb, sahibkarlığın inkişafına çox böyük dəstək verilib. Bu sahədə Azərbaycanın təcrübəsinin və aparılan siyasətin nəticəsində, biz maliyyə imkanlarından ən doğru, ən ağıllı formada istifadə elədik. Həmin maliyyə resursları çox sayda investisiyalara, iqtisadiyyatın real sektoruna, qazlaşdırmaya, energetikaya, nəqliyyata, səhiyyə və təhsilə, humanitar sahələrə qoyuldu. Beləliklə, ölkədə xidmət səviyyəmiz yüksəldi, imkanlarımız çoxaldı, biznes fəaliyyəti üçün daha gözəl şərait yaradılmış oldu”.

İlham Əliyevin səsləndirdiyi antiböhran tədbirlər kompleksinin istiqamətlərinin əsas prioritetləri aşağıdakılardır:

1. İstehlak qiymətlərinin azaldılmasının zəruriliyi.

Hələ, 2005-ci ildə, Azərbaycan Respublikasının prezidentinin 31 may 2005-ci il tarixli fərmanı ilə Azərbaycan Respublikasında “Anti-inflyasiya tədbirlərinin gücləndirilməsi haqqında” fərmanı ilə inflyasiyanın tənzimlənməsi üçün kompleks tədbirlərin həyata keçirilməsi işinə start verilmişdir.

2. Təsadüfi deyildir ki, cənab Prezident inhisarçılıqla mübarizə məsələsinə xüsusi diqqət yetirərək demişdir:

“Əsassız inhisarçılıq, aparılan qeyri-sağlam rəqabət sonlanmalıdır. Bucür işləri məşğuliyyət halına gətirən olan tərəflər çox ciddi formada cəzalandırılmalıdır ki,

fəaliyyət göstərilən hər sahədə ciddi dönüşlər yaratmaq mümkün olsun. Bu sektorda maximum şəkildə şəffaflıq yaradılmalıdır. Dövlət idarələri, qurumları və ya müəssisələri tərəfindən bütün qanunsuz tələblər, xoşlanmayan hadisələr, qanunsuz edilən müdaxilələr təcili olaraq dayandırılmalı, bu cür özbaşınalıqlar son tapmalıdır. Qanunsuz fəaliyyət göstərən hər kəs cinayət məsuliyyətinə cəlb olunmalıdır. Artıq olunurlar və daha geniş şəkildə, ciddi formada olmalıdır”.

3. Milli banklara edilən dəstəyi, təyin edilən faiz dərəcələrinə və kreditlərə nəzarəti təmin edən maliyyə monitorinqinin tətbiq olunması məsələsində cənab Prezidentin daima diqqətindədir.

“Biz daima maliyyə intizamının möhkəmlənməsi üçün diqqət etmişik. Hazırkı vəziyyətdə bunun əhəmiyyəti daha çoxdur. Buna görə də maliyyə intizamına və maliyyə resurslarının xərclənməsi zamanı nəzarət – bu, hər zaman diqqətimizdə olan məsələdir, indiki halda isə buna daha çox ehtiyacımız var”. Görüləcək önəmli tədbirlərdən ilki dövlətin valyuta ehtiyatının bir hissəsinin Azərbaycana aid banklarda yerləşdirilməsidir. Dünya bank qruplarının itkilərinin fonunda Azərbaycana aid banklar ölkəmizin Neft Fondu aktivlərinin etibarlı “saxlanma yerlərinə” dönüşməkdədir.

Eyni zamanda, antiböhran tədbirlərinin aparılması zamanı sahibkarlara gələcək üçün də güzəştli kreditlərin verilməsi nəzərdə tutulur.

“Hesab edirəm ki, xaricdə saxladığımız valyuta ehtiyatlarımızdan biz müəyyən həcmdə ən güvənli, ən çox etibar olunan milli banklarımızda saxlaya bilərik. Lakin o şərtlə ki, qoyulan vəsaitlər yalnız iqtisadiyyatın real sahəsinə yönəldilsin və bu vəsaitlərin xərclənməsində dövlət nəzarəti həddindən artıq güclü olsun”.

4. Real iqtisadiyyata sərmayə qoyuluşunun davam etdirilməsi də daim cənab Prezidentin diqqət mərkəzində olmuşdur. Cənab Prezident deyirdi:

“Azərbaycanın təcrübəsi və apardığımız siyasət onu göstərir ki, biz öz maliyyə imkanlarımızdan ən düzgün, ən ağıllı şəkildə istifadə etdik. O maliyyə resursları investisiyalara qoyuldu, iqtisadiyyatın real sektoruna qoyuldu, energetika, qazlaşdırma, nəqliyyat, səhiyyə və təhsilə, humanitar sahələrə qoyuldu”.

Azərbaycanda bu gün yeni sənaye müəssisələrinin yaradılması üçün dövlət öz köməyini göstərməlidir.

5. Sosial öhdəliklərin dəstəklənməsi də çox vacib məsələlərdən biridir:

Prezidentin dediyi kimi, yaranan hər hansı sosial problemin həlli, ümumən ölkənin malik olduğu inkişaf imkanlarını göstərir. Bu sahəyə ölkəmizdə daima böyük diqqətlə yanaşılmışdır və əlbətki, artan maddi imkanlarımız sayəsində sosial problemlərin həllinə çox müsbət təsir göstərilmişdir. Bu yöndə ölkədə görülmüş işlər sübut edir ki, sosial məsələlərin həlli, sözün əsl mənasında, bizim üçün prioritetdir.

6. Sənaye sahəsində yer almış müəssisələrinin daxili bazara yönləndirilməsi və ərzaq təhlükəsizliyinin təmini də daima dövlət başçısının diqqətində duran mövzudur.

Ölkə prezidenti demişdir: “Bu gün Azərbaycanda istehlak olunan əksər məhsulların, əsasən qida məhsullarının tam əksəriyyəti yerli istehsalda daxil olan məhsullardır. Bu bizim üçün çox böyük uğurdur. Həm ölkədə biznes və sahibkarlığın inkişafına, həm də bölgələrimizin inkişafına böyük ölçüdə xidmət göstəririk. Bununla yanaşı, biz apardığımız siyasətin nəticəsi olaraq ərzaq təhlükəsizliyimizi də təmin edə bilmişik”.

Azərbaycan Prezidenti İlham Əliyevin hökumətin yanvar ayında keçirmiş olduğu iclasında səsəndirmiş olduğu tədbirlər kompleksində antiböhran istiqamətlərinə aşağıdakılar daxildir:

1. İstehlak qiymətlərinin azaldılması zəruriliyi.
2. Ölkədə yaranan inhisarçılıqla mübarizə.

Milli banklara dəstəyi, verilən kreditlərə və mövcud faiz dərəcələrinə nəzarəti əhatələyən maliyyə monitorinqi. Əsas tədbirlərdən başlıcası dövlətin valyuta ehtiyatlarının bir hissəsini Azərbaycan banklarında yerləşdirməkdir. Dünya bank qruplarının itkilərinin fonunda Azərbaycana aid banklar ölkəmizin Neft Fondu aktivlərinin etibarlı “saxlanma yerlərinə” dönüşməkdədir.

Eyni zamanda, antiböhran tədbirlərinin aparılması zamanı sahibkarlara gələcək üçün də güzəştli kreditlərin verilməsi nəzərdə tutulur.

3. Real iqtisadiyyata sərmayə qoyuluşunun davam etdirilməsi.

Azərbaycan Respublikasının prezidentinin 31 may 2005-ci il tarixli fərmanı ilə Azərbaycan Respublikasında “Anti-inflyasiya tədbirlərinin gücləndirilməsi haqqında” fərmanı ilə inflyasiyanın tənzimlənməsi üçün kompleks tədbirlərin həyata keçirilmişdir.

4. Sosial öhdəliklərin dəstəklənməsi.

5. Sənaye müəssisələrinin daxili bazara istiqamətləndirilməsi.

6. Ərzaq təhlükəsizliyinin təmin edilməsi.

2009-cu ildə ölkənin özünü bütün strateji ərzaq məhsulları ilə tam təmin etməsi xətti götürüləcəkdir. Buna müvafiq olaraq, fermerlərə subsidiyaların verilməsi, gübrə alınması və güzəştli şərtlərlə onlara verilməsi davam etdiriləcəkdir.

Ölkədə görülən işlərin ardı olaraq Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin 2014-cü il 10 yanvar tarixində qəbul elədiyi 212 nömrəli Sərəncamıyla ölkədə 2014-cü il “Sənaye ili” kimi elan edilmişdir. Sənayenin inkişafı və tərəqqisi üçün bir sıra proqramlar reallaşdırılmışdır. Əlavə olaraq Azərbaycan Respublikasının Prezidentinin 2014-cü il 26 dekabr tarixli 964 nömrəli Sərəncamıyla “Azərbaycan Respublikasında sənayenin inkişafına dair 2015-2020-ci illər üçün Dövlət Proqramı” təsdiqlənmişdir.

Aparılan tədbirlər sayəsində ölkənin sənaye sahəsi üzrə ən əsas makroiqtisadi göstəricilərində artım müşahidə edilmişdir.

	006	007	008	009	010	011	012	013	014	015	016
Əlavə dəyər, cari qiymətlərlə, milyon manat	0 732	6871	3497	7 476	1 942	8 011	7 040	6 442	4 169	7 912	2 447
Ümumi mənfəət, cari qiymətlərlə, milyon manat	763	5 811	2 258	6 316	0 743	6 602	5 286	4 440	2 215	5 803	9 798

birgə (qarışıq) mülkiyyət	109	105	103	90	86	86	82	80	75	73
xarici mülkiyyət	144	140	133	128	127	135	151	177	179	181
Mədəncixarma sənayesi	343	340	314	311	289	289	318	322	325	298
Xam neft və təbii qaz hasilatı	36	35	35	27	28	28	29	29	31	32
Metal filizlərinin hasilatı	3	2	3	3	3	3	3	3	4	5
Mədəncixarma sənayesi sahəsinə xidmətlərin göstərilməsi	47	48	47	54	54	58	78	87	87	88
Emal sənayesi	2 122	2 149	2 103	1 909	1 791	1 795	1 764	1 762	1 778	1 775
Qida məhsullarının istehsalı	499	472	416	409	396	427	439	389	382	391
İçki istehsalı	113	116	136	134	127	127	110	118	120	119
Tütün məmulatlarının istehsalı	12	10	9	8	8	8	8	6	7	7
Toxuculuq sənayesi	97	101	114	85	77	72	72	66	68	66
Geyim istehsalı	93	99	95	90	80	75	75	57	52	60
Dəri və dəri məmulatlarının, ayaqqabıların istehsalı	26	25	25	21	20	21	23	22	23	21
Ağac emalı və ağacdən məmulatların istehsalı	79	79	87	73	72	68	51	48	35	34

Neft məhsullarının istehsalı	6	5	7	9	8	4	4	4	3	3
Kimya sənayesi	95	99	90	77	76	73	70	72	69	75
Əczaçılıq məhsullarının istehsalı	9	8	5	8	5	8	8	8	11	10
Rezin və plastmas məmulatların istehsalı	93	95	85	87	84	93	89	95	98	92
Tikinti materiallarının istehsalı	270	298	307	280	244	220	209	230	239	224
Metallurgiya sənayesi	37	42	42	30	30	24	20	27	27	29
Maşın və avadanlıqlardan başqa hazır metal məmulatlarının istehsalı	87	84	74	79	79	93	86	85	75	83
Elektrik enerjisi, qaz və buxar istehsalı, bölüşdürülməsi və təchizatı	219	222	230	226	216	215	220	223	239	239
Su təchizatı, tullantıların təmizlənməsi və emalı	141	176	147	204	212	215	225	227	241	249

Cədvəl 2. 6 Fəaliyyət göstərən sənaye müəssisələrinin sayı (mülkiyyət növlərinə görə), vahid[3]

Cədvəl 2.6 -dan görüldüyü kimi böhrandan sonra sənaye müəssisələrinin sahələr üzrə sayında həm emal sənayesi üzrə, həm də mədənçıxarma sənayesi üzrə azalma baş vermişdir. Bu sahələrin əksinə olaraq elektrik enerjisi sahəsində, qaz ilə buxarın

istehsalında, bölüşdürülməsi, habelə təchizatı sahəsi ilə su təminatı, tullantıların təmizlənməsi, onların emalı istiqamətində sənaye müəssisələri üzrə artım baş vermişdir.

Beləliklə, Azərbaycanda sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə idarəedilməsinin mövcud vəziyyətinin təhlilli və qiymətləndirilməsi göstərirki, bu sahədə dövlət tənzimlənməsinə və təşviqinə böyük ehtiyac var. Bu baxımdan aşağıda həyata keçiriləcək tədbirlərin ölkənin sənaye müəssisələrinin fəaliyyətini təşviq edəcəyi deyilə bilər:

- Azərbaycan sənayesində texnoloji innovasiyalara çəkilən xərclərin artırılması,
- Ölkədə rəqabət gücünə sahib sənaye istehsalının inkişafı məqsədilə sahibkarlara aşağı faizli və uzunmüddətli kreditlər vermək,
- Ölkə əhalisinin istehsal sferasında məşğulluğunu artırmaq məqsədi ilə fərdi sahibkarlıq üçün zəruri iqtisadi mühiti formalaşdırmaq,
- Sənaye müəssisələrinin fəaliyyəni optimallaşdırmağa istiqamətlənmiş layihələri və on a ayrılan qrantları artırmaq,
- İqtisadiyyatın tənzimlənməsində ən təsirli vasitələrdən biri hesab olunan vergitutma sistemində aktiv vergi siyasətini tətbiq etmək və təsirli güzəştlər vermək.

FƏSİL 3. Sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin rolunun təkmilləşdirilməsi istiqamətləri

3.1. Xarici ölkələrdə sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmenti təcrübəsi və onun Azərbaycanda tətbiqi

Antiböhran maliyyə siyasətinin təkmilləşdirilməsi və onun iqtisadi fəaliyyətin səmərəliliyinin artırılmasında istifadəsi müasir iqtisadi sistemin tələblərindən ən vacibidir. Dayanıqlı və davamlı iqtisadi fəaliyyətin təmin edilməsi milli sənaye müəssisələrinin idarə edilməsində müasir metodların tətbiqi ilə yanaşı, maliyyə resurslarının idarə edilməsində və onlarda düzgün istifadə edilməsində özünü göstərir. Xüsusən maliyyə menecmenti sferasında inkişaf etmiş ölkələrin təcrübəsinin öyrənilməsi Azərbaycanda müəssisələrin idarəetmə siyasətinin təkmilləşdirilməsinə və onun həyata keçirilməsi üçün mexanizmlərin inkişafına fəal şəkildə kömək edir. Eyni zamanda, müəssisələrdə maliyyə sabitliyinin təmin edilməsi və resursların effektiv idarəedilməsi sahəsində daha çox inkişaf etmiş ölkələr tərəfindən böhrana qarşı tədbirlərin eynilə həyata keçirilməsi səmərəsiz olacaqdır. İnkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatı olan bir çox ölkələrdə dövlət böhranı idarəetməsinin iqtisadi əsaslarını müxtəlif cəhətlərdən təqdim edir. Müəssisələrin böhran zamanı maliyyə menecmentinə təsir edə biləcək metodların müəyyən edilməsində dövlətin reallaşdırdığı siyasətin rolu danılmazdır.

Məsələn, Amerika Birləşmiş Ştatlarında müəssisələrin fəaliyyətinə təsir edən mühüm faktorlar arasında məşğulluq sahəsində qanunların təkmilləşdirilməsi, iş yerlərinin artırılması, regional inkişaf üçün struktur proqramlarının işlənilib hazırlanması və s. tədbirlər formasında əks olunur. Amerikada dövlətin böhrana qarşı mübarizəsinin digər mühüm inkişaf istiqaməti fəaliyyətin tamamilə elmi qurumlarla və dövlət qurumlarının əməkdaşlığı və regional siyasətin yaradılması, eləcə də inkişaf etdirilməsi üçün birgə səylərin istiqamətləndirilməsidir [9, s 38 - 41].

Yüksək inkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatı olan ölkələrdə, müxtəlif səviyyəli böhranların qarşısının alınması və həm də korporativ səviyyədə, həmçinin regional

səviyyədə minimal xərclərlə aradan qaldırılması təcrübəsi öyrənilməlidir. Azərbaycan Respublikasında böhranların yaranması üçün iqtisadi, sosial və tarixi şərait digər ölkələrdə böhranların inkişafından olduqca fərqlənir. Buna baxmayaraq, müxtəlif səviyyəli müəssisələrin idarə olunmasında onun istifadəsinə xarici təcrübəni və intellektual yanaşmaları öyrənmək lazımdır.

Müasir iqtisadi şəraitdə Azərbaycanda özəl sektorun inkişaf xüsusiyyətləri maliyyə əməliyyatlarının uçotunun aparılması və beynəlxalq standartların istifadəsi Avropa dövlətlərində, xüsusən İngiltərədə, Almaniya, İtaliya və digər ölkələrdə istifadə edilən tərzdədir və onların antiböhran siyasətlərinin təcrübəsi milli müəssisələrimiz üçün optimal seçimdir. Belə ki, Azərbaycan ümumi inkişafında Avropaya inteqrasiya yolu seçdiyindən iqtisadi sistemin tələbləri və davranışları müvafiq standartlara uyğunlaşdırılmalıdır. Bundan əlavə müəssisələrin əsas tərəfdaşları regional əməkdaşlıqdan daha çox beynəlxalq əməkdaşlığa hesablanmışdır. Maliyyə menecmenti qarşılıqlı əməkdaşlığı möhkəmləndirərək inkişaf etdirməyə xidmət edir. Bu baxımdan deyə bilərik ki, hər bir ölkənin özünəməxsus antiböhran fəaliyyətinə spesifik yanaşması vardır [4]. Bu yanaşma həmin dövlətlərin sosial – iqtisadi inkişafından, müəssisələrin fəaliyyət istiqamətlərindən, böhranların yaranma səbəblərindən və eləcə də antiböhran strategiyalarından asılıdır.

Qərb iqtisadi nəzəriyyəsində “antiböhran idarəetməsi” (crisis management) bir neçə formada ifadə edilə bilər:

- “Turn around management” (Geri dönüş menecmenti) – müəssisənin maliyyə yenilənməsinə sərf edilən tədbirlər prosesidir. Bu idarəetmə forması problemlə müəssisələri xilas etmək, onların ödəmə qabiliyyətini geri gətirmək üçün təhlil və planlaşdırma istifadə edərək, bazarda fəaliyyətini davam etdirə bilməməsi səbəblərini müəyyən edir və onları düzəldir. Geri dönüş menecmenti, müəssisənin niyə uğursuz olduğunu müəyyənləşdirmək üçün idarəetməni ümumi nəzərdən keçirməsi, əsas yanlışlıqların səbəbi, analizi və SWOT təhlilini ehtiva edir. Analiz bitdikdə uzunmüddətli strateji plan və yenidənqurma planı yaradılır. Bu planlar bir iflasın

verilməsi ilə bağlı ola və ya olmaya bilər. Təsdiq olunduqdan sonra, planın tətbiqinə başlanır, davamlı olaraq inkişaf izlənilir və lazım gələrsə yenidən düzəlişlər edilir.

- “Korporativ sağlamlaşdırma” (corporate recovery) müəssisənin rəhbərliyinin imkanları ilə və ya konsaltinq firmalarının köməyi ilə qanunvericilik çərçivəsində həyata keçirilən antiböhran fəaliyyəti kompleksidir;

- “Maliyyə sağlamlaşdırılması” (financial recovery) – müəssisənin maliyyə sağlamlaşdırılması prosesinin ifadəsidir. [8, s 163].

"Antiböhran idarəedilməsi" termini "risk idarəçiliyi" termininə daha yaxındır. Bu da maliyyə sferasında potensial riskləri müəyyənləşdirmək, təhlil etmək və cavablandırmaq üçün sistemik bir prosesdir. Bu, müsbət hadisələrin təsirinin maksimuma çatdırılması və müəssisələrin məqsədlərinə zidd olan hadisələrin baş verməsinin mümkünlüyünü minimallaşdırmaq məqsədi daşıyır. Risklərin idarə edilməsi maliyyə menecmentində çatışmazlıqların qarşısının alınması sisteminə əsaslanır.

Xarici ölkələrin iqtisadi subyektlərinin antiböhran fəaliyyətini öyrənərkən onların xüsusilə maliyyə resurslarının idarəedilməsinə müxtəlif xüsusiyyətlərin ortaya çıxdığını müşahidə edirik:

- Antiböhran idarəetməsinin məqsədi – dinamik dəyişən xarici mühit şəraitində müəssisənin dayanıqlı vəziyyətinin təmin edilməsi;

- Xarici mühitdə çatışmazlıqlara vaxtlı – vaxtında, adekvat və səmərəli şəkildə reaksiya verilməsi;

- Antiböhran fəaliyyətinin idarəedilməsində əsaslar – müəssisənin maliyyə menecmentində innovativ metodların əldə edilməsi və aidiyyəti sferalarda tətbiq edilməsi;

- Maliyyə menecmenti sferasında həyata keçirilən antiböhran fəaliyyəti müəssisənin ümumi strategiyanın tərkib hissəsidir.

Maliyyə böhranından çıxış üçün strategiyasının hazırlanması xalis aktivlərin dəyərinin artırılması (nəticədə satış proqnozu ilə uyğunlaşdırılması) müəssisənin strateji məqsədi ilə tamamilə razılaşdırılmalıdır ki, nəticədə biznesin bazar dəyəri maksimuma çatsın və onun investisiya cəlbəediciliyi qorunub saxlanılaraq daha da

artırılsın. Müəssisənin antiböhran maliyyə strategiyasının inkişafı səmərəli maliyyə idarəetmə sisteminin qurulmasına yönəldilmişdir ki, bununla da onun fəaliyyətinin strateji və taktik vəzifələrinin həllini təmin etmək mümkündür.

Milli müəssisələr antiböhran maliyyə menecmenti prosesində müxtəlif addımları atmalıdır ki, müvafiq çətinlikləri aradan qaldırsın. Bu addımlar müvafiq şəkildə əks etdiriləcəkdir.

Aktivlərin likvidliyinin artırılması strategiyası. Maliyyələşdirmə prosesinin yenidən qurulması, xalis aktivlərin dəyərinin artırılması, zərərlərin azaldılması və mənfəətin artması, gəlirli və artan biznesin xarakterizə etdiyi maliyyə göstəricilərinin əldə edilməsi kimi xalis aktivlərin dəyərini (ədalətli) bərpa etmək üçün bir ön şərtidir.

Kapital quruluşunun optimallaşdırılması strategiyası. Bu, ümumiyyətlə uzunmüddətli maliyyələşdirmə mənbələrinin ümumi məbləğində (xalis aktivlərin dəyərini artırmaqla əldə edilən), cəlb edilmiş kapitalın xərclərini minimuma endirməklə və nəticədə biznesin bazar dəyərini artırmaqla borc və əmlakın məqbul balansına çatdırılmasına yönəldilmişdir.

Mühasibat uçotu və nəzarət sisteminin təkmilləşdirilməsi strategiyası. İdarəetmənin diqqətini daxili ehtiyatların müəyyənləşdirilməsinə, xərclərin və mənfəətin strateji və operativ idarəedilməsinə, rəqabət qabiliyyətinin artırılmasına yönəltmək üçün idarəetmə uçot sisteminin təşkili məqsədi daşıyır.

Mənfəətin optimallaşdırılması strategiyası. Bu, qiymət siyasətini (arbitraj qiymətləri) istifadə edərək və məhsul çeşidini optimallaşdırmaqla məhsulların rentabelliği və fəaliyyət göstərən aktivlərin dəyərinə nəzarətin gücləndirilməsini ehtiva edir.

Yuxarıda sadalanan antiböhran maliyyə menecmenti strategiyaların nəzərdən keçirilməsini yekunlaşdırmaqla qeyd etmək lazımdır ki, antiböhranlı strategiyasını seçərkən qüvvələr və resursları bir strategiyaya cəmləşdirmək məsləhətdir.

Antiböhranlı maliyyə strategiyası, fəaliyyətinin böhran dövründə müəssisənin maliyyə sabitliyini təmin etmək məqsədi daşıyır. Bu şəraitdə şirkət məhsulların istehsalını və satışını azaltmağa, qeyri-əsaslı aktivlərdən, “zərərli” məhsullardan qurtulmağa və maliyyə axınlarını ciddi şəkildə idarə etməyə məcburdur. Likvidlik,

ödəmə qabiliyyəti, maliyyə sabitliyi üzərində sərt nəzarəti nəzərdə tutan kifayət qədər tədbirlər və maliyyə təhlükəsizliyini təmin etmək üçün artan diqqət mövcud olur.

Böhranın hökm sürdüyü dövrdə müəssisələrdə antiböhranlı maliyyə siyasəti aşağıdakı mərhələləri keçərək ardıcıl həyata keçirilir:

- 1) təşkilatın maliyyə vəziyyətinin monitorinqi;
- 2) iflas ehtimalının qiymətləndirilməsi;
- 3) böhranın (iflasın) qarşısının alınması;
- 4) böhranların idarə edilməsi;
- 5) böhrana qarşı maliyyə siyasətinin həyata keçirilməsinə nəzarət.

Antiböhranlı maliyyə siyasətinin həyata keçirilməsinə nəzarət təşkilatın rəhbərliyi və sahibləri tərəfindən həyata keçirilməsinin bütün mərhələlərində həyata keçirilməlidir. Əvvəldə də qeyd etdiyimiz kimi, əsasən Avropa dövlətlərinin, xüsusilə də inkişaf etmiş ölkələrin təcrübələrinin öyrənilməsi daha məqsədəuyğundur. Belə ki, İtaliyanın maliyyə böhranı zamanı atdığı addımlar diqqət mərkəzində olmalıdır. 2008-ci ilin noyabr ayından etibarən və müxtəlif vasitələrdən istifadə edərək, İtaliya hökuməti ilk növbədə iqtisadi böhrana təsir göstərən və sonradan hökumət borcuna olan münasibətlə böhranın təsirini azaltmağa yönəlmiş bir sıra tədbirləri təqdim etmişdir [10, s 5].

Baxmayaraq ki, nəzərdən keçirilmiş dövr ərzində tətbiq olunan paketlər əsasən dövlətin ictimai maliyyələşməsinə bərpa etmək vasitəsi kimi gəlirləri artırmaqla məşğul idi və bu da İtaliya xalqına vergi yükünü ağırlaşdırdı. Bundan başqa, xüsusilə dövlət maliyyə vəsaitlərini nəzarət altında saxlamağa və xüsusilə 2011-ci ildə global bazarlardan spekulyativ təzyiqlərə qarşı mübarizə aparırdı.

Böhran İtaliyada məşğulluq və sosial şəraiti çətinləşdirdi. Lakin, maliyyə konsolidasiyasına olan tələbat hökumətin böhrana qarşı mübarizədə manevr qabiliyyətinin azaldılmasına gətirib çıxardı. Böhran idarəetmə təşəbbüslərinin təcili xarakteri İtaliyada zəifliklərin strukturlaşdırılmış şəkildə aradan qaldırılması for tədbirlərin həyata keçirilməsinə mane olurdu. Ancaq belə tədbirlər hökumət tərəfindən mütəmadi nəzərdən keçirilir.

Müəssisədə kəskin böhranın idarə olunmasında əsas çətinlik, hətta antiböhran fəaliyyətinin hazır olduğu mərhələdə böhranın intensivləşən sürət və intensivliyidir. Sürət böhranın növündən asılıdır və şiddət onun mümkün nəticəsi ilə müəyyən edilir [16, s. 10]. Antiböhran tədbirləri ilə əlaqədar də problemlər var. Lazımi tədbirlərin görülməsi üçün ən əhəmiyyətli vasitə müəssisənin maliyyə və iqtisadi fəaliyyətinin diaqnozudur. Qərb iqtisadçıları tərəfindən (Altman, Biver, Fulmer, Tafler kimi təxmin edilən iflas modelləri) müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi sektorun xüsusi təbiətini nəzərə alan ən mühüm sosial-iqtisadi göstəricilərin nəzərə alınması lazım olan qərarların sosial-iqtisadi nəticələrinin müəyyənləşdirilməsi üçün öz yanaşmalarını inkişaf etdirmək tövsiyə olunur.

Ümumiyyətlə antiböhranlı maliyyə idarəçiliyinin xüsusiyyətləri iki tezis ilə təsvir olunur:

- Birincisi, maliyyə böhranının qarşısının alınmasına yönəlmiş bir sıra tədbirlər: müəssisənin güclü və zəif cəhətlərinin təhlili, iflas ehtimalının qiymətləndirilməsi, risklərin idarə edilməsi (identifikasiya, qiymətləndirmə və zərərsizləşdirmə), tədbirlər sisteminin tətbiqi və s.

- İkincisi, müəssisəni böhrandan kənara çıxarmaq, xüsusilə müəssisənin bərpası və ya yenidən qurulması yolu ilə maliyyə idarə edilməsi sistemidir [7, s. 129].

Beləliklə, antiböhranlı maliyyə idarəçiliyini ümumi müəssisə idarəetmə sisteminin bir alt sistemi hesab etmək məntiqlidir. Əsas vəzifəsi müəssisənin böhran öncəsi maliyyə vəziyyətinin vaxtında təsvir edilməsi və maliyyə böhranının qarşısını almaq üçün zəruri profilaktik tədbirlərin qəbul edilməsidir. Qeyd etmək lazımdır ki, müəssisənin maliyyə böhranına qarşı maliyyə dayanıqlılığının inkişafı maliyyə böhranının, onun miqyasının, səbəblərinin, amillərinin və qarşısını almaq üçün tədbirlərin təhlili ilə müəyyən edilir. Müəssisələrdəki maliyyə böhranının ortaya çıxmasının obyektiv xarakteri yalnız dövrü təzahürünün müntəzəmliyini deyil, həm də onun uğurlu həll yolunu əks etdirir. Antiböhran maliyyə idarəetməsi həm elmi sahədə, həm də praktik tətbiqi sferada vacibdir.

İnkişafın hazırkı mərhələsindəki əsas vəzifə maliyyə böhranında qarşılaşılan problemləri aradan qaldırmaq, cəmiyyətin səmərəli sosial və iqtisadi inkişafı üçün

əlverişli şərait yaratmaq, maliyyə münasibətlərindəki anlaşılmazlıqların nəticələrinin aradan qaldırılmasıdır. Cəmiyyətin sosial-iqtisadi inkişafında dəyişikliklər maliyyə böhranının uzunmüddətli və ya qısamüddətli xarakterli ola bilər, keyfiyyətə və ya kəmiyyətə çevrilə bilər.

Avropa təcrübəsindən əlavə digər bir müəssisə antiböhran maliyyə menecmenti nümunəsi də dünya üzrə ən sürətli iqtisadi artım tempinə malik Çindir. Müasir Çin, müvafiq dünya nəzəriyyəsi və praktikasına əsasən hazırlanmış antiböhran meyarlarına meyl və ya yanaşma ilə müəyyən dərəcədə yenilənmiş bazar iqtisadiyyatı ilə sürətlə inkişaf edən bir ölkədir. Maliyyə böhranı - qlobal iqtisadi inkişafın hazırkı mərhələsinin reallığıdır. Maliyyə böhranı qlobal iqtisadi sistemin strukturunun transformasiyasında ortaya çıxır ki, bu da yeni sosial-iqtisadi sistemin yaranmasına səbəb ola bilər. Böhran iqtisadi sistemin inkişafının dörd mərhələsindən biridir.

Böhranın aradan qaldırılması tam məşgulluğa, istehsal gücünün genişlənməsinə və yeni müəssisələrin yaradılmasına qədər müxtəlif istiqamətləri əhatə edir. Ümumiyyətlə Çində antiböhran maliyyə idarəetməsinin tərkibinə aşağıdakıları aid etmək olar [14, s. 6]:

- Dövlət investisiyalarının əhəmiyyətli dərəcədə artırılması;
- Müvafiq müəssisələrə tətbiq edilən vergi yükünün azaldılması;
- İxracın yenidən qurulması və stabiləşdirilməsinin dövlət tərəfindən dəstəklənməsi;
- Müəssisələr ayrılan büdcə vəsaitlərinin istifadəsi üzrə maliyyə nəzarət metodlarının təkmilləşdirilməsi və möhkəmləndirilməsi;
- Milli istehsal müəssisələrinin məhsullarına olan tələbatın artırılmasına yönəlmiş fəaliyyət, o cümlədən məşgulluğun artması və işsizliyə qarşı mübarizənin dərinləşməsi;
- Müəssisələrdə innovasiya fəaliyyətinin stimullaşdırılması və s.

Antiböhran menecmenti idarəetmənin effektiv bir növü olmaqla böhranların qarşısını almağa və ya onların mənfi təsirini azaltmağa hesablanmışdır. Nəticədə isə böhranların zərərli nəticələri səmərəli antiböhran maliyyə menecmenti nəticəsində pozitiv istiqamətə çevrilir. Müəssisələrin antiböhran maliyyə menecmenti mənfi bir

şey deyil, əksinə idarəetmənin inkişafın təmin edilməsinə yönəldilmiş, vaxtlı – vaxtında iqtisadi islahatların aparılmasına təkan verən, eləcə də gələcək dövrün hadisələrinin hazırkı vəziyyətdə proqnoz edilməsi ilə bağlı obyektiv tələbidir. Lakin idarəetmənin bu və ya digər forması tam olaraq mükəmməl deyil. Bu adətən idarəetmənin həyata keçirilməsi tərzindən, onun elmi əsaslandırılması səviyyəsindən, keyfiyyəti və səmərəliliyindən asılıdır.

Antiböhran menecmenti ilə hər şeydən əvvəl, biz müəssisələrin ödəmə qabiliyyətindəki çatışmazlıqların və fəaliyyətindəki problemlərin qarşısının alındığı bir vəziyyətdən danışırıq. Başqa sözlə, müəssisənin maliyyə sisteminin böhrana qarşı idarə olunması tənəzzüllərdən yayınmağa gətirib çıxaran idarəetmə rejimlərində səmərəli biznes-proseslərin həyata keçirilməsini təmin etməlidir.

Ümumiyyətlə bugünkü iqtisadi məkanda maliyyə dayanıqlığı kifayət qədər geniş miqyasda istifadə olunur: bu müddət bütün səviyyələrdə - tək bir ev təsərrüfatında və ya fərdi sahibkardan qlobal dünya maliyyə sistemlərinə və onların fəaliyyətinə qədər istifadə olunur.

Müəssisənin maliyyə sabitliyi qanununa görə o, uzun müddət ərzində öhdəliklərin yerinə yetirilməsi üçün ödəmə qabiliyyəti və məsuliyyət daşıyır. Maliyyə sabitliyi müəssisənin ümumi sabitliyinin, pul vəsaitlərinin hərəkəti balansının, subyektin uzun müddət fəaliyyət göstərməsinə imkan verən resursların mövcudluğunun, o cümlədən öz kapitalının və borc kapitalının effektiv idarə olunmasının və istehsalın təmin edilməsinin ayrılmaz bir hissəsidir.

Antiböhran maliyyə menecmentinə daha bir xarici ölkənin təmsalında nəzərdən keçirmək məqsəduyğundur. Bu Avropa Birliyi ölkəsi olan Estoniyadır. Estoniya 2008 – ci il maliyyə böhranı ilə üzləşdiyi zaman iqtisadi çevrilmənin son mərhələsində idi. Estoniya makroiqtisadi tarazlıq nəzəriyyəsini əsas götürərək bir sıra sahələrdə iqtisadi aktivliyi təmin etmək üçün addımlar atdı. Avropa Birliyinə üzv olması maliyyə böhranı zamanı idarəetmədə yaranan çatışmazlıqların aradan qaldırılması baxımından hərərtəfli mənada müsbət təsirlər göstərirdi. Müəssisələrin, biznes strukturlarının antiböhran maliyyə menecmenti çərçivəsində müasir metodların tətbiqi zəruri hesab edilirdi. Ümumilikdə makroiqtisadi sabitliyə nail

olunması məqsədi daha üstün mövqedə dayanırdı. Buna görə Estoniya hökuməti aşağıdakı sadalanan tədbirləri reallaşdırmaqla gəlirləri artırmaq və iqtisadi aktivliyi, eləcə də müxtəlif prosesləri sabitləşdirməyə çalışdı [16, s 39]:

- Müxtəlif vergilərin dərəcələrinin dəyişdirilməsi yolu ilə ümumi fəaliyyətə təsir imkanının artırılması;
- sosial sığorta ödənişlərinin artırılması, planlaşdırılan pensiya artımlarının dayandırılması, sosial sığorta ödənişlərinin qismən mərkəzi hökumətə köçürülməsi;
- Dövlət müəssisələrindən mərkəzi hökumətə köçürmələrə imkan verilməsi və torpaq satışı;
- Estoniya Telecom-da səhmlərin satışı;
- çirkənmə kvotalarını satmaq;
- qabaqcadan hazırlanmış vaxtlarda yığılmış ehtiyat fondlardan istifadə;
- Avropa Birliyinin struktur fondlarını cəlb etmək.

Müxtəlif ölkələrin antiböhran maliyyə menecmentini nəzərdən keçirdikdən sonra Azərbaycanda müvafiq sahənin vəziyyəti və analoji tədbirlərin reallaşdırılması imkanları haqqında danışarkən qeyd etmək lazımdır ki, ölkənin özünəməxsus iqtisadi sistemi müəyyən qədər fərqli yanaşma tələb edir. Belə ki, nümunə qismində müəyyən faktlar göstərdiyimiz iki Avropa İttifaqı ölkəsi, yəni İtaliya və Estoniya, o cümlədən son illərin dünyanın ÜDM artımına görə lideri olan Çin örnək nümunə olmaqla yanaşı çoxsaylı fərqliliklərə də malikdir. Oxşarlıqlara əsaslanaraq ümumi təcrübəni tətbiq etmək olar, lakin həmin ölkələrin daxil olduqları və malik olduqları iqtisadi və siyasi şərait tamamilə fərqlidir. Sadəcə hər üç dövlətin Azərbaycanla müəyyən əlaqələri və ya birləşdirən müxtəlif səbəblər var.

Müasir antiböhran menecmenti metodlarını tətbiq etməyə imkan yaradan səbəblər arasında müxtəlif, o cümlədən çoxsaylı islahatların nəticəsində əldə edilmiş nailiyyətləri göstərmək olar:

- Müəssisələrdə uçotun beynəlxalq standartlara uyğun qurulması;
- Dövlət tərəfindən güzəştli vəsaitlərin mütəmadi olaraq təqdim edilməsi;
- Özəl sektorun stimullaşdırılması və istehsalın nəticələrinin ixracına dair təşviq edilmə fəaliyyəti;

- Xüsusən investisiya təşviqinə və yüksək texnologiya ilə fəaliyyət göstərən sənaye müəssisələrinə ciddi vergi endirimlərinin edilməsi və s.

Sadalanan bu faktlar müəssisə səviyyəsində iqtisadi subyektlərin maliyyə menecmentinin böhrana davamlı olmasına əhəmiyyətli təsir göstərir.

Qeyd etmək lazımdır ki, Azərbaycanda antiböhran maliyyə menecmentinin əsas məqsədi, maliyyə böhranı ilə yaranan müəssisənin bazar dəyərinin azaldılması prosesini minimuma endirmək və gələcəkdə maliyyə qeyri-sabitliyinin qarşısını almaq üçün dayanıqlı sistemin inkişaf etdirilməsinin müəssisənin maliyyə balansı və inkişafının dayanıqlılığının formalaşdırılmasıdır. Tətbiq olunma prosesində müəssisənin böhrana qarşı maliyyə idarə edilməsi aşağıdakı əsas vəzifələrin həllinə yönəlmişdir.

1. Müəssisənin böhrandan əvvəlki maliyyə vəziyyətinin vaxtında təsvir edilməsi və maliyyə böhranının qarşısını almaq üçün zəruri profilaktik tədbirlərin qəbul edilməsi. Bu, müəssisənin maliyyə vəziyyətinin və maliyyə fəaliyyətinin nəticələrinə ən çox təsir göstərən xarici maliyyə mühitinin faktorlarının daimi monitorinqi nəticəsində həyata keçirilir. Bir monitorinqin nəticələrinə əsasən bir müəssisənin böhrandan əvvəlki maliyyə vəziyyətinin diaqnozu profilaktik qoruyucu tədbirlərin həyata keçirilməsi yolu ilə maliyyə böhranından uzaqlaşır və ya ən azından sonrakı zərərlərin təsirini azaldır. Müəssisənin maliyyə böhranının qarşısını almaq üçün profilaktik tədbirlərin qəbul edilməsi antiböhran maliyyə menecmentinin iqtisadi cəhətdən ən vacib istiqaməti hesab olunur ki, bu da bu məqsədlə xərclənmiş maliyyə resursları vahidinə görə ən böyük təsir göstərir (gözlənilən itkilərin azalması şəklində).

2. Müəssisənin ödəmə qabiliyyətindəki problemlərin aradan qaldırılması. Bu vəzifə, maliyyə böhranının hər hansı bir forması müəyyənləşdirildikdə müəssisənin maliyyə böhranının idarə edilməsi vəzifələri sistemində ən vacib olaraq görünür. Bir sıra hallarda, yalnız bu məsələni həyata keçirmək müəssisənin maliyyə böhranının dərinləşməsinin aradan qaldırılmasına, digər böhran tədbirlərinin həyata keçirilməsi üçün lazımi vaxt və ehtiyat ehtiyatlarını əldə etməyə imkan verir. Eyni zamanda ödəmə qabiliyyətinin pozulması müəssisənin maliyyə böhranının təzahürünün xarici

simptomlarından yalnız biri olduğunu nəzərə almaq lazımdır, buna görə də ödəmə qabiliyyəti probleminin aradan qaldırılması onu yaradan səbəbləri aradan qaldırmaqla həyata keçirilməlidir.

3. Müəssisənin maliyyə sabitliyinin bərpası. Müəssisənin antiböhran maliyyə menecmentinin əsas məqsədinin həyata keçirilməsini təmin etmək üçün minimal səy və maliyyə resursları tələb edən vəzifələrdən biridir. Yaranan böhran vəziyyətindən çıxış müəssisənin bütün maliyyə fəaliyyətinin mərhələli şəkildə yenidən qurulması yolu ilə həyata keçirilir. Bir müəssisənin maliyyə sisteminin bərpası prosesində, ilk növbədə, kapitalın restrukturizasiyası, cari aktivləri və pul vəsaitlərinin hərəkəti optimallaşdırılmalıdır və bəzi hallarda onun investisiya fəaliyyəti azaldılmalıdır.

5. Müəssisənin maliyyə böhranının mənfi nəticələrinin minimuma endirilməsi. Müəssisənin maliyyə böhranı vəziyyətindən çıxarılması və uzunmüddətli perspektivini nəzərə alaraq maliyyə fəaliyyətində keyfiyyətə struktur dəyişikliklərinin və ümumilikdə maliyyə vəziyyətinin sabitləşdirilməsi fəaliyyətinin müsbət nəticələrini birləşdirərək həyata keçirmək mümkündür. Müəssisələrdə maliyyə böhranının mənfi nəticələrini aradan qaldırmaq üçün tədbirlərin effektivliyi müəssisənin böhran öncəsi səviyyəyə nisbətən bazar dəyərinin itirilməsini minimuma endirməklə qiymətləndirilir.

Xarici ölkələrin özünəməxsus iqtisadi strategiyası və müxtəlif xarakterli bazarları mövcuddur. Bu baxımdan onların müəssisə səviyyəsində manevr etmək imkanları daha genişdir. Azərbaycan isə son bir neçə ildə özəl sektor müəssisələrinin əhəmiyyətli nəticələrinə nail olur. Bu xüsusilə, enerji xammalının dünya bazarında ucuzlaşması nəticəsində ölkəyə valyuta daxilolmalarının azalması ilə müşahidə olunmuşdur. Bu amildən müəssisələrin ixrac fəaliyyətini qurmaqla bağlı çevik siyasəti nəticəsində istifadəsi onların maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasına təkan verir.

Beləliklə, xarici təcrübəni mütəmadi olaraq öyrənmək, təhlil etmək və tətbiqi imkanlarını müəyyənləşdirmək çox vacibdir. Maliyyə sabitliyinin təmin edilməsində kompleks tədbirlər həm müəssisə səviyyəsində, həm də aidiyyət qurumlar səviyyəsində daimi olaraq nəzarətdə saxlanılmalıdır. Bundan başqa global iqtisadi

sistemin ayrılmaz tərkib hissəsi kimi ölkəmizdə mövcud olan müəssisələrin idarəetmə sistemi və iqtisadi fəaliyyəti beynəlxalq təcrübəyə uyğun qurulmalıdır. Bu ilk növbədə beynəlxalq əhəmiyyətli maliyyə menecmenti metodlarının tətbiqi imkanları asanlaşdırmaqla səmərəli nəticələr əldə etməyə imkan verər.

3.2. Sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin rolunun artırılması

Müəssisənin maliyyəsi pul gəlirləri və təsərrüfat subyektlərindən əmanətlərin formalaşması və bölüşdürülməsi ilə bağlı iqtisadi münasibətləri və onların öhdəliklərin yerinə yetirilməsində və genişləndirilmiş bərpası, sosial təminat və işçilərin maddi təşviqi xərclərinin maliyyələşdirilməsi ilə bağlı iqtisadi münasibətləri əks etdirir.

Bu münasibətlər məhsulların istehsalı və satışı, pul vəsaitlərinin yaradılması və xərclənməsi prosesində yaranır. Maliyyə menecmenti xarici mühitlə qarşılıqlı fəaliyyət göstərən təşkilatın xüsusi idarəetmə sistemidir və onun fəaliyyətinin müəssisənin idarə olunmasının ümumi məqsədlərinə çatdırılması məqsədi daşıyır. Təşkilatın maliyyə idarəetməsi müəssisənin idarəetmə sisteminə daxildir. Müəssisənin maliyyə menecmentinə hesablamalar, maliyyə alətləri, risk qiymətləndirilməsi, maliyyə təhlili və cari maliyyə idarəetməsi, cari və gələcək maliyyə planlaşdırması, istehsal aktivlərinin idarəetmə xərclərinin mənbələri və pul, investisiya, dividend siyasəti, qiymət, vergi, maliyyə nəzarəti və s. daxildir.

Təcrübə göstərir ki, maliyyə böhranı vəziyyəti ilə üzləşən Azərbaycan sənaye müəssisələrində ya maliyyə menecmenti sistemi ya ümumiyyətlə yoxdur və ya onu mühasibat uçotu “əvəz edir” ya da ki, zəif inkişaf etmiş və qeyri səmərəli fəaliyyət göstərir. Məsələn maddi resursların daxil olması kimi, eləcə də onların xərclənməsi üzrə hərtərəfli təhlilə əsaslanan planlaşdırmanın olmaması çatışmazlıqlardandır.

Azərbaycan Respublikasında böhran prosesində qeyri effektiv maliyyə menecmenti ilə əlaqədar bütün müəssisələrə aid olan ümumi problemləri bir nöqtədə birləşdirmək olar:

- orta və uzunmüddətli zərər hesabına qısamüddətli nəticələrə əsaslanmaq və müəssisənin fəaliyyəti üzrə strategiyanın olmaması;
- menecerlərin aşağı ixtisaslı olması və idarəetmə təcrübəsinin yetərli olmaması;
- müəssisə rəhbərlərlik edənlərin müəssisə sahibləri qarşısında qəbul etdikləri qərarlara görə, müəssisə mülkünün və səmərəli şəkildə idarə olunması, bununla yanaşı maliyyə - təsərrüfat fəaliyyəti üzrə məsuliyyət səviyyəsinin az olması.

Qeyd olunan məsələlər ölkə iqtisadiyyatının öncül sahəsi sənayenin innovasiyası üçün çox böyük əhəmiyyət daşıyır. Günümüzdə dövlətin həyata keçirdiyi antiböhran maliyyə menecmenti tədbirləri sənaye sektorunun inkişafı missiyasına hesablanmışdır. Sənaye sahəsinə aid müəssisələrin daxili bazara yönləndirilməsi və eləcə də ərzaq təhlükəsizliyinin təmin edilməsi kimi məsələlər də vaciblik qazanmışdır. Müvəffəqiyyətlə reallaşdırılan innovasiya və inkişaf strategiyasının nəticəsi olaraq ölkə iqtisadiyyatı dünya böhranına yüksək dayanıqlılıq göstərərək, tarazlığını itirmir. Bir çox sənaye sektorlarında sosial inkişafın səviyyəsini və eyni anda artım dinamikasını qoruya bilir. Azərbaycanda sənaye istehsalı olan məhsulların artım potensialının inkişafı zamanı reallaşdırılan antiböhran maliyyə idarəetməsi maliyyə dayanıqlığının qorunması yönündə pozitiv imkanlar sərgiləyir.

Qlobal böhranın müşahidə edildiyi dövrdə Azərbaycanda sənaye müəssisələrinin inkişafına maliyyə aspektindən dəstək verilməsi üçün bu sahəyə ayrılan maliyyə yardımlarının həcmnin artırılması vacib şərtidir. Sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin uğurlu olması, xüsusən də kiçik və orta müəssisələrin maliyyə resurslarının səmərəli idarə edilməsi həm məşğulluğun təmin edilməsinə, həm də rəqabətin gücləndirilməsinə pozitiv təsir göstərir. Faktiki olaraq, hər hansı maliyyə böhranı başladığı zaman sənaye müəssisələrinin əsas problemi maliyyə ehtiyatlarının çatışmazlığıdır. Problemi kəskinləşdirən əsas səbəblərdən biri də məhz ölkədəki bankların kreditləşmələri ləngitməsi və təqdim edilən kreditlər üzrə faiz dərəcələrinin yüksək olmasıdır. Bu isə sənaye müəssisələrinin fəaliyyətlərini sabillik və inkişaf dövrü səviyyəsində olduğu kimi yeniləməyə imkan vermir. Deməli sənaye müəssisələrinin antiböhran maliyyə menecmenti həm də bank sistemində tənzimləmələri özündə ehtiva edir. Buna görə də antiböhran maliyyə menecmentinin rolu tək müəssisə səviyyəsində deyil ölkə səviyyəsində müxtəlif sahələri də öz təsirinə alır. Sənaye sahəsi ölkənin iqtisadiyyatının aparıcı sahəsi olduğundan sənaye müəssisələrinə aid olan istənilən addım ümumi xüsusiyyət alır və kompleks xarakter daşıyır.

Qeyd etmək lazımdır ki, bazarın strukturu daimi dəyişikliklərə məruz qalır və iqtisadi vəziyyət çətinləşir. Nəticədə, müəssisələr qeyri-sabitləşir və tez-tez bu onların

ləğvi ilə nəticələnir. Böhran dövründə və ya qeyri-sabit iqtisadiyyatda idarəetmə problemlərini həll etmək üçün şirkətlər böhran idarəçiliyindən istifadə edir, bu xüsusi tədbirlər sistemidir. Antiböhran maliyyə menecmenti vasitəsilə böhranın əsas əlamətlərini təhlil etmək, ondan yaranan zərərin öhdəsindən gəlmək və faydalı tədbirlər görmək olduqca realdır. Bu cür tədbirlər çətin maliyyə vəziyyətinin mənfi nəticələrini azaltmaq və sənaye müəssisəsinin gələcək inkişafı üçün böhran idarəetmə amillərindən istifadə olunmalıdır.

Antiböhran maliyyə menecmenti böhranlı vəziyyətlərin qarşısının alınması, onların aradan qaldırılması və mənfi nəticələrin minimuma endirilməsi üçün idarə qərarlarının hazırlanması, qəbul edilməsi və həyata keçirilməsini əhatə edən bir prosesdir.

Böhran şərtləri idarəetmə qərarlarının qəbuluna mənfi təsir göstərir. İdarəetmə müxtəlif iş qrupları arasında vaxt, qeyri-müəyyənlik, maraq doğuran münaqişələrin olmamasından və şirkətin idarəedilməsində azalmanın olduqca xeyli olduğunu bilir. Müvafiq maliyyə böhranının idarə edilməsi təşkilatını idarə etmək üçün tez-tez ixtisaslı təcrübəli menecerlərdən ibarət olan xüsusi qrup yaradır. Bu mütəxəssislər idarəetmə qərarlarının qəbulunda və həyata keçirilməsində, eləcə də müəyyən pul vəsaitlərinə xüsusi səlahiyyət verirlər.

Böhranın qarşısını almaq üçün mövcud iqtisadi şəraitdə maliyyə planlaşdırmasının təkmilləşdirilməsi ilə gələcəkdə problemlərinin aktuallığını proqnozlaşdırmaq və ona nəzarət etməklə sənaye müəssisələrinin fəaliyyətinin müasir şərtlərdə mümkün dəyişiklikləri müsbət istiqamətə çevirmək lazımdır.

Bu günə qədər dünya bazarlarında olan qeyri-sabit vəziyyət şəraitində Azərbaycan iqtisadiyyatı böhran hadisələri və iqtisadi dəyişikliklərin təsiri ilə bir çox biznes strukturunun maliyyə vəziyyətində nəzərəçarpacaq dərəcədə pisləşmə müşahidə olunmuşdur. Azərbaycan sənaye qurumlarının maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasının səmərəli yollarından biri dəqiq maliyyə planlarının hazırlanmasıdır. İqtisadi qeyri-sabitlik şəraitində sənaye subyektlərinin fəaliyyətinin məhdudlaşdırılmasına səbəb olan amillərdən ən təsirlisi demək olar ki, lazımı məqamlarda məhdud maliyyə resurslarıdır. Buna görə də böhran idarəçiliyi

baxımından, maliyyə planlaşdırmasının rolu əhəmiyyətli dərəcədə artır, məzmunu isə sənaye müəssisələrində və ölkənin bütün maliyyə sistemində dəyişir. Antiböhran maliyyə menecmenti prosesində maliyyə planlaşdırılması müəssisənin zəruri maliyyə resursları ilə təmin edilməsinə və gələcək dövrdə maliyyə fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasına təminat verən tədbirlər sisteminin inkişafıdır [5

, s. 26]. Maliyyə böhranı şəraitində sənaye müəssisələri tərəfindən maliyyə planlaması yalnız arzuolunan addım deyil, eləcə də maliyyə menecmenti fəaliyyətində böhran idarəçiliyinin əsas elementidir.

Antiböhran maliyyə planlaması, antiböhran menecmentinin funksiyalarından biri kimi tətbiq olunaraq Azərbaycanda planlaşdırmanın yeni bir istiqaməti kimi qəbul edilə bilər: böhranın idarə olunmasının özü iki aspektdən nəzərdən keçirilə bilər: geniş mənada, ümumi fəaliyyətin effektivliyini təmin etmək və böhranın qarşısını almaq məqsədi daşıyan fəaliyyətə rəhbərlik, ikincisi isə daha dar mənada böhranın aradan qaldırılmasına yönəldilmiş kimi fəaliyyət. Nəticədə, maliyyə menecmentinin düzgün planlaşdırılma nəticəsində reallaşdırılmasının sənaye müəssisəsinin sağlamlaşdırılmasına nail olmaq üçün üç tipik vəzifəni həll etməsi lazımdır:

- ödəmə qabiliyyətindəki çatışmazlıqların aradan qaldırılması;
- maliyyə sabitliyinin və dayanıqlılığının əldə edilməsi;
- borc verənlər ilə hesablaşmaların sona çatdırılması.

Antiböhran maliyyə menecmenti daxili və xarici mühitdəki dəyişikliklərin davamlı monitorinqini, əməliyyatlara dair maliyyə planlaşdırmasına düzəlişlərin edilməsi və böhrana qarşı tədbirlərin həyata keçirilməsini tələb edir. Azərbaycanda sənaye müəssisələrində böhrana qarşı maliyyə planlaşdırmasının səmərəliliyini daha yüksək səviyyəyə çatdırmaq üçün bir sıra prioritet tədbirlərin keçirilməsi vacibdir.

Belə ki, böhran içində olan sənaye müəssisəsinin iqtisadi fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması üçün müasir yollardan biri nəzarət sistemidir. Nəzarət mühasibat uçotu, planlaşdırma, marketinq, fəaliyyətin təhlilini birləşdirən bir sistemdir. Nəzarət sistemi müəssisənin fəaliyyətinin məqsədlərini, idarəetmə prinsiplərini və metodlarını, onların həyata keçirilməsinin yollarını aydın şəkildə

müəyyən etməyə kömək edir. Nəzarət sənaye müəssisəsinin maliyyə menecmentində müəyyən hədəfləri istiqamətində əməliyyat və strateji idarəetmə metodlarının tətbiqi zamanı yaranan problemlərin həllinə yönəlmişdir [6, s. 132-134]. Nağd pul idarə edilməsi antiböhran maliyyə resurslarının idarəçiliyində əsas nəzarət vasitəsidir.

Müasir idarəetmə şəraitində böhranın qarşısının alınması və sabit maliyyə vəziyyətinin təmin olunması böhrana qarşı maliyyə idarəetmə tədbirləri sisteminin köməyi ilə sürətlə artır. Böhranın qarşısının alınması tədbirlərinin tətbiqinə sisteməlik yanaşma gələcəkdə iqtisadi aktivlərin davamlı artmasına imkan verir. Ancaq Azərbaycan sənaye müəssisələrindəki təcrübə göstərir ki, daxili biznes böhrana qarşı maliyyə idarəetməsinin müasir vasitələrini tam şəkildə tətbiq etmir, böhranın iqtisadi diaqnostik üsullarını və modellərini istifadə etmir və böhrana qarşı maliyyə strategiyası hazırlamır. Deməli sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin rolunun artırılması ciddi düşünülmüş strategiyadan əhəmiyyətli şəkildə asılıdır.

İqtisadiyyatın aparıcı sahəsinə çevrilmiş sənaye sferası əlavə dəyərin yaradılması baxımından çox əhəmiyyətlidir. Sənaye sektoru müəssisələrində hər hansı bir böhran təhlükəsi göstərən siqnalların effektiv tanınması yalnız müvafiq müəssisələrdə inkişaf etmiş təşkilati intizam, gələcəyə hesablanmış idarəetmə subyektlərinin strateji baxımdan innovativ düşünmə bacarığı olduqda mümkündür. Tədqiqatlarımıza əsasən mümkün böhran vəziyyətlərinin simptomları kimi tanınması lazım olan göstəricilərin tipik nümunələrini cədvəl 3.1- də ümumiləşdirə bilərik:

№	Böhran göstəricisi	Mümkün böhran vəziyyəti
1	Narazı işçilər	İş yerində qayda qanunun olmaması
2	Qeyri-qənaətbəxş maliyyə nəticələri	Mətbuatda mənfi məlumatların yayılması, işçi axınının sürətlənməsi, işçilərin mənəvi vəziyyəti ilə bağlı problemlər
3	Müştərilərdən narazılıqların daxil olması	İstehlakçı itkisi, müştərilərlə məhkəmə prosesləri
4	Pensiya yaşında olan yüksək səviyyəli menecerlərin olması	Gözlənilməz ciddi xəstəlik
5	Hüquqşünaslar, auditorlar,	Cəzalar və cərimələrin artması, mənfi rəyin

	vergi məsləhətçilərinin fikirlərinin nəzərə alınmaması	əhatəsi, payçıların etibarının itirilməsi
6	Ətraf mühitin çirkləndirilməsi	Cərimələr, böyük məbləğli cərimələr, maraqlı şəxslərin inamının itirilməsi
7	Tədqiqata ayrılan investisiyalarının azaldılması	Bazar payının itirilməsi, zəif maliyyə göstəriciləri
8	Kadrların tədrisi üzrə proqramın çatışmazlığı	İstehsalın keyfiyyəti ilə bağlı ciddi problemlər, istehsalda bədbəxt hadisələr və müştərilərin uzaqlaşdırılması
9	Biznes planının olmaması	Qeyri-adekvat strategiya və taktikanın inkişafı və uzunmüddətli planlaşdırma təcrübəsinin olmaması səbəbindən zəif göstəricilər
10	Antiböhran maliyyə planlaşdırmasının olmaması	Qeyri-effektiv idarə edilən böhranlar

Cədvəl 3. 1 Maliyyə böhranına səbəblərinin ilkin göstəriciləri

Ümumiyyətlə maliyyə böhranının idarə edilməsinin məqsədi aşağıdakılardan ibarətdir:

- 1) köhnə səviyyədə mənfəətin qorunub saxlanması şərti ilə ən az gəlirlilik səviyyəsinə çatmaqla sənaye müəssisəsinin fəaliyyətini təmin etmək.
- 2) Yüksək satış həcmi və aktivlərin dövriyyəsinə təmin edən əməliyyatların rentabelliği ilə müsbət bir tendensiyanın saxlanması və ümumi xərclərin aşağı olması.

Antiböhranlı maliyyə menecmenti siyasəti müəssisənin ümumi maliyyə strategiyasının bir hissəsidir ki, bu da iflas təhlükəsinin ilkin diaqnostikası metodlarının və müəssisənin maliyyə bərpası mexanizmlərini, böhrandan çıxışının təmin edilməsini həyata keçirməkdən ibarətdir. Bir müəssisənin iflas təhlükəsi halında böhrana qarşı maliyyə idarəetmə siyasətinin rolunun artırılması üçün aşağıdakıların həyata keçirilməsi nəzərdə tutulur:

1. Bankrotluq təhlükəsi yaradan maliyyə böhranının inkişafının əlamətlərini erkən müəyyənləşdirmək məqsədi ilə müəssisənin maliyyə vəziyyətinin dövriyyəli araşdırılması.

2. "Zəif böhran", "dərin böhran" və "fəlakət" kimi təsbit edilə bilən sənaye müəssisəsinin böhran vəziyyətinin ölçüsünün müəyyənləşdirilməsi.

3. Sənaye müəssisəsinin antiböhran maliyyə menecmentinin inkişafını şərtləndirən əsas amillərin öyrənilməsi və bu tədqiqat prosesində:

- a) bu cür amillər əsas təyinat xüsusiyyətlərinə görə qruplaşdırılır;
- b) sənaye müəssisəsinin maliyyə böhranının forma və miqyasına fərdi amillərin təsiri dərəcəsi öyrənilir;
- c) belə mənfi təsiri olan əsas amillərin inkişafı proqnozlaşdırılır.

4. Bankrotluq təhlükəsi yarandıqda müəssisənin maliyyə böhranının idarə olunmasının əsas mexanizmlərinin məqsədləri və seçilməsi. Antiböhran maliyyə menecmentinin məqsədi və mexanizmləri müəssisənin böhran vəziyyətinin miqyasına uyğun olmalıdır və iflas təhlükəsini müəyyən edən əsas amillərin inkişafının proqnozunu nəzərə almalıdır. Bu şərtlər nəzərə alınmaqla, bu mərhələdə maliyyə idarəciliyi üç əsas məqsədi yerinə yetirmək üçün yönəldilə bilər:

- sənaye müəssisəsinin iqtisadi fəaliyyəti zamanı daxili ehtiyatlarının reallaşdırılması ilə əlaqədar müəssisənin maliyyə inkişafının təmin edilməsi;
- xarici yardım vasitəsilə müəssisənin maliyyə uğursuzluqlarının bərpasına və qismən yenidən qurulmasına nail olmaq;
- lazımi məqamda iqtisadi fəaliyyətin dayandırılması və İflas Prosedurunun başlanğıcı (maliyyə bərpa olunmaması səbəbindən).

Bu məqsədlərə uyğun olaraq, idarəetmə siyasətinin inkişafının sonrakı mərhələlərinin məzmununu təşkil edən iflas təhlükəsi halında müvafiq maliyyə idarəetmə mexanizmləri yaranır;

5. Sənaye müəssisəsinin maliyyə sabitləşməsinin daxili mexanizmlərinin tətbiqi. Bu mexanizmlər ödəmə qabiliyyətinin bərpası və daxili ehtiyatlar hesabına maliyyə sabitliyinin bərpası üçün təxirəsalınmaz tədbirlərin reallaşdırılmasını təmin etmək adına planlaşdırılmışdır. Onlar müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin xüsusiyyətləri və onun inkişafında böhran miqyaslı uyğun olaraq seçilmiş idarəetmə qərarlarının, modelinin ardıcıl müəyyən olunmasına əsaslanır.

6. Müəssisənin bərpası üçün effektiv fəaliyyət formalarının seçilməsi. Sənaye subyektinin maliyyə vəziyyətindəki böhranın miqyasını daxili resursların hesabına stabilləşdirilməsini həyata keçirilmək mümkün deyilsə, müəssisə xarici yardım üçün müraciət etmək məcburiyyətində qalır.

7. Təşkilatın iflas etməsi halında ləğvetmə prosesinə maliyyə dəstəyi. Çox hallarda, bu cür təhlükəsizliyin məcburi olması və qanunla icrasıdır. Ləğvetmə prosesinin həyata keçirilməsi arbitraj məhkəməsinin qərarı ilə (iflas edən, qeyri-maliyyə səbəbləri və böhran maliyyə idarəetmə siyasəti müəssisələrinin iflas vəziyyəti) sayılır.

Ləğvetmə prosesinin maliyyə dəstəyi müvafiq büdcənin, satışa hazır aktivlərin hazırlanmasını və satılacaq əmlakın itirilməsinə qarşı alacaqlıların təzminatını təmin edir.

7. Aktivin qorunması (sığorta), vergi, konsaltinq, daxili nəzarət və informasiya sistemlərinin, şirkətin yenidən təşkili sisteminin yaradılması ilə bağlı digər funksiyaları.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Müasir maliyyə menecmenti zaman keçdikcə iqtisadi nəzəriyyələrdən təsirlənməyə başlamış və müəyyən məsələlərə dair əsaslandırma daha da ciddi və analitik hala çevrilmişdir.

Sənaye müəssisəsinin maliyyə strateji planlaşdırılması mənfəətin maksimallaşdırılmasını hədəfləyən yol xəritəsidir. Strateji planın həyata keçirilməsi müəssisə satışlarının proqnozlaşdırılması, maliyyələşmə və investisiya qərarlarının qəbul edilməsini də bərabərində gətirir. Bu planlaşdırılma zamanı informasiyaların idarə edilməsi üçün büdcə məlumatlarından istifadə edilir, belə ki, fəaliyyətin qiymətləndirilməsində strateji hədəflərə doğru inkişafın ölçülməsi zamanı nəzərə alınır.

Maliyyə menecmenti əsas etibarilə planlaşdırma, fondların artırılması, mənfəətliliyinin analizi və nəzarət, habelə mənfəətlə və vergilərlə bağlı hesabat kimi mühasibatçılıq funksiyalarını da əhatə edir. Maliyyə meneceri bu funksiyalardan birini və ya bir neçəsini idarə edən icraçıdır. Gördüyümüz kimi, maliyyə menecmenti hər hansı bir müəssisədə bir çox aspektindən böyük rol oynayır. Buna görə maliyyə menecerləri bütün əsas qərarlarda iştirak edir və bütün müəssisələrdə ən əsas vəzifəni yerinə yetirirlər.

Rəqabətçi üstünlüyə sahib olmaq sənaye müəssisələri üçün vacib bir mövzudur. Bunun reallaşması üçün xərclərin azaldılması və qəbul edilən qiymətlə rəqabət etmək əsas şərtlərdən biridir. Lakin məhsul keyfiyyətinin eyni nisbətdə təsirli olduğu da unudulmamalıdır. Bu səbəblə Məhsul Araşdırma və İnkişaf Etdirmə (ARGE mərkəzi) fəaliyyətlərinə üstünlük verilərək mövcud məhsulların funksiyasının inkişaf etdirilməsi və ya yeni məhsulların istehsalı müəssisələr üzərindəki maliyyə təzyiqlərini azaldaraq kəmiyyət və keyfiyyət anlayışının üstünlüyünə kömək göstərməkdədir. Bu hal isə öz növbəsində firma üçün rəqabət üstünlüyü yaradır. Məlumdur ki, müəssisələr rəqabət üstünlüyünü keyfiyyətli və yeni məhsullarla daha tez və asan əldə edə bilirlər. Bunun üçün isə müəyyən sayda işçi, kifayətli xammal və

keyfiyyətli məhsul istehsalı üçün malsatanlarla yaxın iş birliyi qurulmasının vacibliyi qeyd edilməlidir. Bu isə başqa dövlətin dəstəyi, istehsalın idarə edilməsi, sənayeləşmə və texniki informasiya ehtiyacının mütəmadi olaraq təşkil edilməsi ilə mümkündür.

Yüksək inkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatı olan ölkələrdə, müxtəlif səviyyəli böhranların qarşısının alınması və həm də korporativ səviyyədə, həmçinin regional səviyyədə minimal xərclərlə aradan qaldırılması təcrübəsi öyrənilməlidir. Azərbaycan Respublikasında böhranların yaranması üçün iqtisadi, sosial və tarixi şərait digər ölkələrdə böhranların inkişafından olduqca fərqlənir. Buna baxmayaraq, müxtəlif səviyyəli sənaye müəssisələrinin idarə olunmasında onun istifadəsinə xarici təcrübəni və intellektual yanaşmaları öyrənmək lazımdır.

Müasir iqtisadi şəraitdə Azərbaycanda özəl sektorun inkişaf xüsusiyyətləri maliyyə əməliyyatlarının uçotunun aparılması və beynəlxalq standartların istifadəsi Avropa dövlətlərində, xüsusən İngiltərədə, Almaniya, İtaliya və digər ölkələrdə istifadə edilən tərzdədir və onların antiböhran siyasətlərinin təcrübəsi milli müəssisələrimiz üçün optimal seçimdir. Belə ki, Azərbaycan ümumi inkişafında Avropaya inteqrasiya yolu seçdiyindən iqtisadi sistemin tələbləri və davranışları müvafiq standartlara uyğunlaşdırılmalıdır. Bundan əlavə sənaye müəssisələrinin əsas tərəfdaşları regional əməkdaşlıqdan daha çox beynəlxalq əməkdaşlığa hesablanmışdır.

Xarici ölkələrin iqtisadi subyektlərinin antiböhran fəaliyyətini öyrənərkən onların xüsusilə maliyyə resurslarının idarəedilməsinə müxtəlif xüsusiyyətlərin ortaya çıxdığını müşahidə edirik:

- Antiböhran idarəetməsinin məqsədi – dinamik dəyişən xarici mühit şəraitində sənaye müəssisəsinin dayanıqlı vəziyyətinin təmin edilməsi;
- Xarici mühitdə çatışmazlıqlara vaxtlı – vaxtında, adekvat və səmərəli şəkildə reaksiya verilməsi;
- Antiböhran fəaliyyətinin idarəedilməsində əsaslar – sənaye müəssisəsinin maliyyə menecmentində innovativ metodların əldə edilməsi və aidiyyəti sferalarda tətbiq edilməsi;

• Maliyyə menecmenti sferasında həyata keçirilən antiböhran fəaliyyəti sənaye müəssisəsinin ümumi strategiyasının tərkib hissəsidir.

Antiböhranlı maliyyə siyasətinin həyata keçirilməsinə nəzarət təşkilatın rəhbərliyi və sahibləri tərəfindən həyata keçirilməsinin bütün mərhələlərində həyata keçirilməlidir. Əvvəldə də qeyd etdiyimiz kimi, əsasən Avropa dövlətlərinin, xüsusilə də inkişaf etmiş ölkələrin təcrübələrinin öyrənilməsi daha məqsədəuyğundur. Belə ki, İtaliyanın maliyyə böhranı zamanı atdığı addımlar diqqət mərkəzində olmalıdır. 2008-ci ilin noyabr ayından etibarən və müxtəlif vasitələrdən istifadə edərək, İtaliya hökuməti ilk növbədə iqtisadi böhrana təsir göstərən və sonradan hökumət borcuna olan münasibətlə böhranın təsirini azaltmağa yönəlmiş bir sıra tədbirləri təqdim etmişdir.

Beləliklə, antiböhranlı maliyyə idarəçiliyini ümumi müəssisə idarəetmə sisteminin bir alt sistemi hesab etmək məntiqlidir. Əsas vəzifəsi sənaye müəssisəsinin böhran öncəsi maliyyə vəziyyətinin vaxtında təsvir edilməsi və maliyyə böhranının qarşısını almaq üçün zəruri profilaktik tədbirlərin qəbul edilməsidir. Qeyd etmək lazımdır ki, sənaye müəssisəsinin maliyyə böhranına qarşı maliyyə dayanıqlılığının inkişafı maliyyə böhranının, onun miqyasının, səbəblərinin, amillərinin və qarşısını almaq üçün tədbirlərin təhlili ilə müəyyən edilir. Sənaye müəssisələrindəki maliyyə böhranının ortaya çıxmasının obyektiv xarakteri yalnız dövrü təzahürünün müntəzəmliyini deyil, həm də onun uğurlu həll yolunu əks etdirir. Antiböhran maliyyə idarəetməsi həm elmi sahədə, həm də praktik tətbiqi sferada vacibdir.

Sənaye müəssisələrinin antiböhran tədbiri kimi riskləri düzgün idarəetməsi məsələsini qeyd etmişdik. Riskləri ən azı endirmək üçün yardımçı ola biləcək tədbirləri qeyd edək:

- Risk menecmenti sisteminin işləməni hazırlanması, təşkili və ona nəzarət;
- Xüsusilə investorlar və əməkdaşlar kimi xarici maraqlı şəxslərin fikirlərində müəssisənin hazırkı vəziyyəti barədə müsbət düşüncələr yarada bilmək;
- Sənaye müəssisəsinin maliyyə hesabatlarının düzgün qiymətləndirilməsi, doğru strategiya, qaldıra biləcəyi risklərin maksimum səviyyəsi.

- Böhrana qarşı hazırlıq və daha qüvvətli bir müqavimətin əldə edilməsi, antiböhran ssenarilərinin test edilməsi;
- Potensial böhranları izləmək və tanımaq məqsədi ilə xarici mühiti araşdırmaq, öyrənmək;
- Yeni qərarların hazırlanması, təklif edilməsi, nəzərdən keçirilməsi və panikanı önləmək məqsədi ilə marifləndirmə siyasəti;
- Müəssisədaxili böhranlardan qorunmaq, müəssisə direktorunun bütün ehtimalları nəzərə alaraq vərəsəlik planı hazırlaması;

Qeyd etmək lazımdır ki, Azərbaycanda antiböhran maliyyə menecmentinin əsas məqsədi, maliyyə böhranı ilə yaranan sənaye müəssisəsinin bazar dəyərinin azaldılması prosesini minimuma endirmək və gələcəkdə maliyyə qeyri-sabitliyinin qarşısını almaq üçün dayanıqlı sistemin inkişaf etdirilməsinin müəssisənin maliyyə balansını və inkişafının dayanıqlılığının formalaşdırılmasıdır. Tətbiq olunma prosesində sənaye müəssisəsinin böhrana qarşı maliyyə idarə edilməsi aşağıdakı əsas vəzifələrin həllinə yönəlmişdir.

1. İlk növbədə böhranlara hər zaman hazırlıqlı olmaq, mövcud vəziyyəti mütəmadi olaraq təhlil etmək, təhlükələrə qarşı tədbirlərin görülməsi.
2. Müəssisənin böhrandan əvvəlki maliyyə vəziyyətinin vaxtında təsvir edilməsi və maliyyə böhranının qarşısını almaq üçün zəruri profilaktik tədbirlərin qəbul edilməsi.
3. Müəssisənin ödəmə qabiliyyətindəki problemlərin aradan qaldırılması.
4. Müəssisənin maliyyə sabitliyinin bərpası.
5. Müəssisənin maliyyə böhranının mənfi nəticələrinin minimuma endirilməsi.

Qlobal böhranın müşahidə edildiyi dövrdə Azərbaycanda sənaye müəssisələrinin inkişafına maliyyə aspektindən dəstək verilməsi üçün bu sahəyə ayrılan maliyyə yardımlarının həcmi artırılması vacib şərtidir. Sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin uğurlu olması, xüsusən də kiçik və orta müəssisələrin maliyyə resurslarının səmərəli idarə edilməsi həm məşğulluğun təmin edilməsinə, həm də rəqabətin gücləndirilməsinə pozitiv təsir göstərir. Bununla yanaşı sənaye müəssisəsi ölkədə aparılan sənayeyə dəstək siyasətindən çox geniş yararlanmalı və

maliyyə məsələlərinin həllində dövlətin təqdim etdiyi üstünlüklərdən istifadə etməyi bacarmalıdır.

Antiböhranlı maliyyə idarəetməsinin formalaşdırılması böhrana qarşı maliyyə strategiyasının inkişafı ilə bağlıdır. Yerli və xarici alimlərin elmi fikirlərini yekunlaşdıraraq, eləcə də bu sahədə mövcud praktik təcrübəni nəzərə alaraq, bu konsepsiyanın aşağıdakı şərhini təklif edirik. Antiböhran maliyyə idarəetməsi iqtisadi subyektlərin rəhbərlərinin iqtisadi maraqlarını əks etdirən və sənaye müəssisəsinin həyat dövrünün bütün mərhələlərini əhatə edən bir prosesdir. O, cari aktivlərin və cari xərclərin idarə edilməsi, öz kapitalının idarə edilməsi, borc kapitalının cəlb edilməsi və idarə olunması siyasəti kimi sahələrini əhatə edir və müəssisədə maliyyə sabitliyinə imkan yaradır.

Bir çox ədəbiyyatlar, tədqiqat işləri, elmi məqalələrdən aparılan araşdırmalar nəticəsində məlum olmuşdur ki, investisiyanın diversifikasiyası kimi bir antiböhran maliyyə menecmenti tədbiri sənaye müəssisələri üçün həyat qurtarıcı bir amil olmasına baxmayaraq ən son sırada nəzərə alınır. Bu isə sənaye müəssisələrinin böhrana yetərli dərəcədə hazır olmadığını, barədə marifləndirmə tədbirlərinə ehtiyac olduğunu sübut edir.

Araşdırmalar nəticəsində məlum olan daha bir fikir isə Azərbaycanda əksər sənaye müəssisələrində antiböhran tədbirlərini həyata keçirən böhran qrupunun olmaması, bu sahənin ölkəmizdə inkişaf etməməsidir. Ölkəmizdə antiböhran maliyyə menecmentinin planlarını çox zaman müəssisə rəhbərləri özləri hazırlayır və həyata keçirir. Sənaye müəssisələrinin professional konsaltinq şirkətləri və institutlardan dəstək almaması hazırlanan planların effektivliyi baxımından düşündürücü bir məsələdir. Nəticədə, böhranların bir sənaye müəssisəsi üzərindəki təsirləri qaçınılmazdır. Böhranların öncədən proqnozlaşdırılması, onlara qarşı antiböhran tədbirlərinin görülməsi, onların idarə edilməsi, mənfi təsirlərinin azaldılması, aradan qaldırılması və eyni zamanda böhranın yaratdığı fərsətləri dəyərləndirməsi üçün bir antiböhran idarəetməsi komandası yaradılmalıdır.

Fikirləri ümumiləşdirərək qeyd edə bilərik ki, Azərbaycanda xüsusən də sənaye müəssisələrinin antiböhran maliyyə idarəedilməsi sahəsi çox zəif inkişaf etmişdir.

Bunu da ölkəmizdə son illərə qədər əsas istehsal və ixrac məhsulunun neft sənayesinə bağlı olması ilə əlaqələndirə bilərik. Lakin, artıq xüsusilə də son illərdə iqtisadiyyatımızda sənaye müəssisələrinin sayının və rolunun artdığını, bu yolda böyük həcmli işlərin görüldüyünü, sektorun inkişafı üçün böyük addımlar atıldığını qeyd edə bilərik. Cənab İlham Əliyevin 2014-cü ilin Azərbaycanda “sənaye ili” elan olunması haqqındakı sərəncamı ilə ölkədə sənaye sektorunda görülən işlərdən, ixrac yönümlü sənaye məhsullarının istehsalı, texnoparklar, yeni sənaye müəssisələri, emal müəssisələrinin, böyük sənaye komplekslərinin yaradılması da buna əyani sübutdur. Bundan sonrakı dövrdə isə yaradılan müəssisələrin fəaliyyət davamlılığını qoruyub saxlaması aspektindən antiböhran maliyyə menecmentinin inkişaf etdirilməsi zəruri bir məsələdir.

Antiböhran maliyyə strategiyasının inkişafı böhrana qarşı maliyyə idarəçiliyi sisteminin əsasını təşkil etdiyinə görə, sənaye müəssisələrinin idarə olunmasının bütün iyerarxik səviyyələrini əhatə edən bir mexanizm təklif olunur. Bu rəhbərliyə və işçilərə davranışlarını dəyişdirməyə və yeni dəyərləri qəbul etməyə hazır olmağa imkan verir. Bu mexanizmin qurulması aşağıdakı prinsiplərə əsaslanmalıdır:

- məqsədyönlülük və bacarıq səviyyəsi;
- davamlılıq və idarəetmə iyerarxiyası.

Sadalanan böhrana qarşı tədbirlər maliyyə idarəetməsinin strateji məqsədlərini taktiki və operativ məqsədlərlə uzlaşdırmağa və effektiv nəticə əldə etməyə imkan verir.

Antiböhran idarəetməsi aşağıdakılara malik olmalıdır:

- Böhranın erkən aşkarlanması məqsədi ilə maliyyə menecmenti təcrübəsinə əsaslanmalıdır.
- Böhran hadisələrinin xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirmək məqsədi ilə xarici və daxili mühitin təhlili nəticələrinə əsasən hazırlanmalıdır
- müəssisənin böhran vəziyyətlərinə və böhrana müqavimətini artıran bir sıra tədbirləri əks etdirməlidir.
- Böhran hallarına və böhrana qarşı təsirli təzyiq yaratmaq üçün idarəetmənin antiböhran hazırlıqları təmin etməlidir.

Bütün yazılanları ümumiləşdirərək qeyd edə bilərik ki, effektiv bir antiböhran maliyyə idarəetməsi qabaqlayıcı xarakterə malik olmalı və müəssisədaxili və müəssisəxarici amillərin monitorinqi nəticəsində böhran ehtimalının qarşısını ala bilməlidir.

İstifadə Edilmiş Ədəbiyyat Siyahısı

1. Abbasov A.H. Azərbaycanca Maliyyə Bazarının Formalaşması Və Bazar İqtisadiyyatında Maliyyə-Kredit Sisteminin Problemləri. Bakı, 2000.
2. Akademik Z.Ə.Səmədzadə - Böyük İqtisadi Ensiklopediya. 7 Cildə. Bakı, 2012-2015.
3. Azərbaycan Respublikasının Dövlət Statistika Komitəsinin Rəsmi Saytı. Sənaye Müəssisələri. 2002-2018
4. Алексеев В.В. Зарубежный Опыт Антидепресссионной Региональной Политики. – 1992 Г.
5. Брусов П. Н. Финансовый Менеджмент. Финансовое Планирование: Учеб. Пособие . П. Н. Брусов, Т. В. Филатова. — М.: Кнорус, 2012. — 226 С.
6. Мельник Е. С. Особенности Внедрения Контроллинга На Предприятии. Экономика, Управление, Финансы: Материалы ІІ Междунар. Науч. Конф. 2012. С. 132–134.
7. Партин Г.О., Селюченко Н.Є. Фінансовий Менеджмент – Львів: Вид-Во Ну «Лп», 2010. С – 330.
8. Файншмидт Е.А, Юрьева Т.В. Зарубежная Практика Антикризисного Управления. Учебно-Методический Комплекс. – М.: Изд.Центр Еаои, 2008, С 163.
9. Хомерики Н.Б. Отечественный И Зарубежный Опыт Развития Региональной Политики. Вопросы Экономики И Права. 2011. № 9. С. 38–41.
10. European Economic And Social Committee., The Impact Of Anti-Crisis Measures And The Social And Employment Situation: Italy, 2013, P 12.
11. Furceri D. And A.Mourougane, Financial Crises: Past Lessons And Policy Implications, Oecd Economic Departmant Working Paper No.668, 2009
12. Hutchins, Holly M. Və Jia Wang “Organizational Crisis Management And Human Resource Development: A Review Of The Literature And Implications To Hrd Research And Practice”, Advances In Developing Human Resources Vol. 10, No. 3 June 2008. S. 316

13. Lawyer C. Obara Bassey O. Eyo - Financial Management: Principles And Practice. Nigeria. Springfield Publishers. 2002. S 14
14. Marina M. Krekova., Vitaly A. Tupchienko., Yulia S. Lisichkina, China: Anti-Crisis Potential Of The Economy And Its Impact On The Social Sphere, International Journal Of Economics And Financial Issues, 2016 S 6.
15. Peter Friedrich And Janno Reiljan., Estonian Economic Policy During Global Financial Crises, Cesifo Forum 4. 2015 (December), P 44.
16. Ruta Meiste., Sandra Jakstiene, Crisis Diagnosis In Anti-Crisis Management Process In A Company, Quarterly Journal Oeconomia Copernicana, 2015 6(4). P 10.
17. Akgüç, Öztin (1994), Finansal Yönetim, 6.Baskı, Avcıol Matbaası
18. Alper E. And İ.Sağlam, “The Transmission Of A Sudden Capital Outflow: Evidence From Turkey”, Forthcoming In Eastern European Economics, Vol.39, No.2. March-April 2001, Pp.29-48.
19. Boratav, K. - Bir Krizin Kısa Hikayesi. Ankara: Arkadaş Yayınevi.2009
20. Nısfet Uzun, Finansal Krizin Reel Sektör Üzerindeki Etkileri Ve Kriz Sonrası Temel Göstergelerdeki Değişim: Kayseri Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2012, C.17, S.2, S.121-143
21. Örnek İ., “ Türkiye’de Parasal Aktarım Mekanizması Kanallarının İşleyişi”, Maliye Dergisi, Sayı 156, Ocak-Haziran 2009, Ss.104-125
22. Yildirtan, D.Ç., Bölükbaşı, A.G. (2010). Finansal Kriz Sürecinde Elektrik Arzındaki Değişimin Panel Veri Analizi Ile Oecd Ülkeleri İçin Araştırılması. İ. Kalayci (Ed.), Halil Seyidoğlu’na Armağan Finansal Kriz Yazıları İçinde. Ankara, Nobel Yayınevi.
23. <https://Hbr.Org> - G. Lippitt And W. Schmidt, "Crises In A Developing Organization," 1967, Harvard Business Review Website

SUMMARY

The thesis is called "Financial management of anti-crisis in the industrial enterprises". The thesis consists of an introduction, three chapters, conclusion and suggestions and a list of used literature.

The introduction of the thesis reveals the relevance of the topic, the purpose and objectives of the study, the object and subject of research, the theoretical and practical significance of the research, the information base and the structure of the thesis.

The first chapter of the research is called "Financial Management of anti-crisis and its theoretical foundations ". Here is an understanding of financial management of anti-crisis and its essence, as well as methods of organizing financial management in enterprises and theoretical opinions on anti-crisis financial management.

The second chapter of the dissertation work is called "the arrangement features of financial management of anti-crisis in industrial enterprises of Azerbaijan in modern conditions". The reasons for the emergence of financial crisis and the factors affecting it and the impact of financial crises on industrial enterprises have been studied, as well as the current state of anti-crisis financial management in Azerbaijan.

In the third chapter of the thesis entitled "The improvement trends of the role of anti-crisis financial management in the industrial enterprises" and have been researched the experience of anti-crisis financial management in foreign enterprises and the possibility of increasing the role of anti-crisis financial management in its application in industrial enterprises of Azerbaijan.

The result of the study has been reflected in the research results and relevant proposals have been made.

РЕЗЮМЕ

Диссертационная работа называется «антимонопольное финансирование на промышленных предприятиях». Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы.

Введение диссертационной работы раскрывает актуальность исследуемой темы, цель и задачи исследования, объект и предмет исследования, теоретическую и практическую значимость исследования, информационную базу и структуру диссертационной работы.

Первая глава данного исследования называется «Антикризисный финансовый менеджмент и его теоретические основы». Здесь понимается финансовое управление и его сущность, а также методы организации финансового управления на предприятиях и теоретические взгляды на антикризисное финансовое управление.

Вторая глава диссертационной работы называется «Особенности финансового управления в антикризисных финансовых предприятиях в современной промышленности в Азербайджане». Изучены причины возникновения финансового кризиса и факторов, влияющих на него, а также влияние финансовых кризисов на промышленные предприятия, а также проанализировано и проанализировано текущее состояние антикризисного финансового управления в Азербайджане.

В третьей главе диссертации «Повышение роли финансового менеджмента на промышленных предприятиях» изучен опыт антикризисного финансового управления на иностранных предприятиях, а также возможность повышения роли антикризисного финансового управления в его применении в Азербайджане и промышленных предприятиях.

Результат исследования был отражен в результатах исследований, и были сделаны соответствующие предложения.

İmanlı Günel İnqilab qızının “Sənaye müəssisələrində anti-böhran maliyyə menecmenti” mövzusunda magistr dissertasiyasının

REFERATI

Mövzunun aktuallığı: XX əsrin sonlarından etibarən bütün dünyada antiböhran maliyyə menecmentinə getdikcə daha çox diqqət yetirilməyə başlanmışdır. Antiböhran və böhran idarəetməsi sənaye müəssisələri üzərində fəaliyyətin davamlılığı baxımından idarəçilərin diqqət mərkəzində yer almağa başlamışdır. Belə bir zamanda sənaye müəssisələri tez-tez müxtəlif risklərlə, təhlükələrlə qarşılaşır. Önəmsiz sayılan kiçik bir risk belə bir sənaye müəssisəsi, işçilər, sektor, cəmiyyət hətta ölkə üçün təhlükələrin başlanğıcına çevrilə bilər. Bu səbəbdən də istər böyük, istərsə də kiçik bir sənaye müəssisəsi yarandığı vaxtdan etibarən qarşılaşması ehtimal olunan hər cür riski analiz etməyə və buna qarşı tədbirlər görməyə məcburdur. Hər sahədə sürətli dəyişikliklərin olduğu və bilinməzliklərin getdikcə artdığı bir zamanda xüsusən də Azərbaycan kimi inkişaf etməkdə olan ölkələrdə iqtisadi, siyasi və hüquqi şübhələr daha dolğun və effektiv formada təsirlərini göstərir. Ölkəmizdəki sənaye müəssisələrinin də müasir dövrdə antiböhran maliyyə idarəedilməsinə hərzamankından daha çox ehtiyacı olacağı dəqiqdir. Əks təqdirdə daxili və xarici ətraf mühitdəki dəyişikliklərə uyğunlaşa bilməyən sənaye müəssisələrinin böhranla başa çıxması çətin bir hal alacaqdır. Hal-hazırda ölkəmizin devalvasiyadan sonrakı iqtisadi vəziyyəti birbaşa həmçinin dolayı yolla sənaye müəssisələrinin idarəedilməsində də öz təsirlərini eks etdirməkdə davam edir. İstənilən halda bu proseslər sənaye müəssisələrini dəyişikliklərə məcbur edə hətta böhrana gətirib çıxara bilər. Böhran şirkətlər üçün hər nə qədər fürsətlər yaratsa da mənfi təsirlərindən heç də hər zaman yan keçmək mümkün olmur.

Ümumiyyətlə, böhranlar qəfildən ortaya çıxan, müəssisənin fəaliyyətini təhlükə qarşısında qoyan, keçici və ya daimi fəsadları qalan bir proses kimi başa düşülür. Belə bir yanaşma isə müəyyən qədər doğru hesab edilir. Buna səbəb isə dissertasiya işində də qeyd olunduğu kimi böhranın bəzən fürsətə çevrilməsi halıdır. Böhrana uğrayan sənaye müəssisələrinin idarəçiləri isə bunu çox zaman önəmsəmir. Bu

baxımdan antiböhran maliyyə menecmenti tədbirləri, taktikaları sənaye müəssisəsinin varlığını qoruyub saxlaması üçün olduqca vacib bir amildir.

Böhranın bu qədər yaxın olduğu bir vaxtda gələcəyi düşünmək, strateji planları inkişaf etdirmək vaciblik qazanır. Gözlənilməz hadisələrin baş verməsi rəqabət mühitində mümkün olan hadisədir. Sənaye müəssisələri fəaliyyətlərinə davam etmək üçün bu təhlükələri öncədən görməli, lazım olan tədbirləri görməli, fürsətləri dəyərləndirməlidir. Böhran sözsüz ki, idarəçilər üçün də gözlənilməz vəziyyətlərdən biridir. Böhranın meydana gətirdiyi çətin və mürəkkəb vəziyyətlərdə düzgün strateji yanaşmanı müəyyən etmək və ən əhəmiyyətli maliyyə menecerlərinin görməli olduğu tədbirləri bilmələri ən vacib məsələlərdəndir.

Düzgün tərtib olunmuş bir antiböhran maliyyə menecmenti idarəetmə şurasına şərait yaradır ki, mövcud problemləri ortaya çıxarsın və böhran kimi bir fəlakətin önündə dura bilsin. Təhlükələrin mövcudluğu zamanı, doğru seçilmiş bir korporativ idarəetmənin varlığından asılı olmayaraq, məsələn, müəssisəxarici amillər olsa belə, qərarların qəbulu zamanı məsul şəxslər və maliyyə menecerləri daha məsuliyyətlə öz vəzifələrini yerinə yetirir, digər aşağı vəzifəli işçilər etməli olduqları işləri bilir, proqnoz edilən hallar müzakirə edilir və həll yolları müəyyənləşdirilir.

Qısaı idarəetmə sistemi böhrana daim hazır olmaq məcburiyyətindədir. Böhrana hazır olmaq, ona qarşı bir düzgün yanaşma və uyğun bir maliyyə menecmenti tələb edir. Antiböhran maliyyə idarəetməsinin məqsədi düşünülməyəcəkləri düşünüb, böhranın bütün yönlərini öncədən təxmin edərək, vəziyyətə uyğun strategiyaların müəyyənləşdirilməsidir.

Bugünkü vəziyyətdə artıq bir müəssisənin böhranla qarşılaşıb qarşılaşmaması deyil, ne vaxt, necə bir böhranla üzləşəcəyi araşdırılmalıdır. Bu səbəblə yeni fəaliyyətə başlayan sənaye müəssisələri ya böyük həcmli sığorta razılaşmaları imzalayır, ya da sistemli və bütün bir risk menecmenti proqramları tətbiq edirlər.

Tədqiqat işində sənaye müəssisələrinin əsas hədəfləri kimi mənfəəti artırmaq ilkin məqsəd kimi yer alır, daha sonra fəaliyyətin davamlılığı, istehsal, müştəri məmnuniyyəti, istehsalda inkişaf, böyümə kimi məqsədlər qeyd olunacaqdır.

Sənaye müəssisələri naməlum rəqabət mühitində öz müqəddəratını təyin edəcək əhəmiyyətli qərarlar almaq məcburiyyətində qalırlar. Alınan kritik qərarlar bir müəssisənin varlığını qoruya bilməsi və fəaliyyətini davam etdirə bilməsi üçün əvvəlcədən planlaşdırılaraq vaxtında tətbiq olunmazsa ani dəyişikliklər baş verə bilər. Bu səbəbdən müəssisələrdə antiböhran maliyyə menecmentinin müvafiq tədbirlər planının işlənilib hazırlanması, tətbiq edilməsi zəruri bir hal almışdır. Bu dissertasiya işində sənaye müəssisələrində maliyyə menecmenti, antiböhran tədbirləri, böhranın idarə edilməsi kimi məsələlər tədqiq ediləcəkdir.

Antiböhran maliyyə menecmenti literaturasına baxdıqda xüsusən 1980-ci illərdən etibarən antiböhran maliyyə menecmenti sahəsində daha çox tədqiqatların aparıldığını qeyd edə bilərik. Bu sahədə araşdırmalar aparan tədqiqatçılardan Albrecht, Bumett, Heath, Roux-Dufort, Metais, Vasylenko, E.M. Korotkov, Ivaniuta, A. Starosta, Emel Aba, Ganna Nadyon, Yuriy Dyachenko və başqalarını qeyd edə bilərik.

Tədqiqatın predmet və obyektı: Tədqiqatın obyektı Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən sənaye müəssisələridir. Tədqiqatın predmeti isə Sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin təşkili, inkişafı və təkmilləşdirilməsidir.

Tədqiqatın əsas məqsədi və vəzifələri: Tədqiqatın əsas məqsədi sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin araşdırılması, böhranların sənaye müəssisələri üzərindəki təsirlərinin müəyyən olunması və sənaye müəssisələrində böhran zamanı ən effektiv idarəetmə formaları kimi problemlərin həlli yollarının müəyyənləşdirilməsidir. Tədqiqatın vəzifələri isə antiböhran maliyyə menecmentinin nəzəri əsasları, Azərbaycanın sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin təşkili xüsusiyyətlərinin tədqiq edilməsi, eyni zamanda bu mövzuda beynəlxalq təcrübənin araşdırılması və tətbiqi yollarının müəyyən olunmasından ibarətdir.

Tədqiqatın informasiya bazası: Bu dissertasiya işi yazılarkən antiböhran maliyyə menecmenti haqqında müəyyən məsələləri aydınlaşdırmaq məqsədi ilə bir sıra müəlliflərin fikirlərindən, aparılan tədqiqat işlərindən və eyni zamanda elmi

ədəbiyyatlar və Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika Komitəsinin hesabatları, bir çox müəssisə və təşkilatların hesabatları və s. istifadə edilmişdir. Yerli və xarici sənaye müəssisələrinin böhran idarəçiliyinin müxtəlif metodları və imkanları ilə bağlı antiböhran maliyyə menecmenti strategiyalarının müxtəlif konsepsiyaları və onların təsnifatı öyrənilmişdir.

Tədqiqatın işlənməsi metodları : İqtisadiyyat və maliyyə idarəetməsi üzrə geniş yayılmış yanaşmalar, iqtisadi nəzəriyyələr, üsullar, iqtisadi təhlil metodları, xarici və yerli mütəxəssislərin fikirləri və araşdırmaları, beynəlxalq təcrübədən istifadə olunmuşdur.

Tədqiqatın elmi yeniliyi : Tədqiqat nəticəsində əldə olunan elmi yeniliklər aşağıdakılardır:

- İnvestisiyanın diversifikasiyası kimi bir antiböhran maliyyə menecmenti tədbiri sənaye müəssisələri üçün həyat qurtarıcı bir amil olmasına baxmayaraq ən son sırada nəzərə alınır. Bu isə sənaye müəssisələrinin böhrana yetərli dərəcədə hazır olmadığını, barədə marifləndirmə tədbirlərinə ehtiyac vardır;

- Ölkəmizdə antiböhran maliyyə menecmentinin planlarını çox zaman müəssisə rəhbərləri özləri hazırlayır və həyata keçirir. Sənaye müəssisələrinin professional konsaltinq şirkətləri və institutlardan dəstək almaması hazırlanan planların effektivliyi baxımından düşündürücü bir məsələdir. Nəticədə, böhranların bir sənaye müəssisəsi üzərindəki təsirləri qaçınılmazdır. Böhranların öncədən proqnozlaşdırılması, onlara qarşı antiböhran tədbirlərinin görülməsi, onların idarə edilməsi , mənfi təsirlərinin azaldılması, aradan qaldırılması və eyni zamanda böhranın yaratdığı fürsətləri dəyərləndirməsi üçün bir antiböhran idarəetməsi komandası yaradılmalıdır;

- Antiböhran maliyyə strategiyasının inkişafı böhrana qarşı maliyyə idarəçiliyi sisteminin əsasını təşkil etdiyinə görə, sənaye müəssisələrinin idarə olunmasının bütün iyerarxik səviyyələrini əhatə edən bir mexanizm təklif olunur. Bu rəhbərliyə və işçilərə davranışlarını dəyişdirməyə və yeni dəyərləri qəbul etməyə hazır olmağa imkan verir. Bu mexanizmin qurulması aşağıdakı prinsiplərə əsaslanmalıdır: məqsədyönlülük və bacarıq səviyyəsi; davamlılıq və idarəetmə iyerarxiyası.

Tədqiqatın nəzəri və praktiki əhəmiyyəti: Tədqiqat antiböhran maliyyə menecmenti mövzusunda aparılacaq nəzəri və empirik tədqiqatlarda ölkəmizin tədqiqatçı, alim, maliyyəçilərə, eyni zamanda sənaye müəssisələrində idarəçilər və maliyyə menecerlərinə antiböhran tədbirlərinin planlaşdırılması zamanı yardımçı ola bilər.

Dissertasiya işinin quruluşu və həcmi: Dissertasiya işi giriş, 3 fəsil, nəticə və təkliflər, istifadə olunmuş 23 sayda ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Tədqiqat işi ümumilikdə 86 səhifə olub, 9 cədvəl, 3 sxemdən ibarətdir.

Dissertasiyanın ilk fəsili “Antiböhran maliyyə menecmenti və onun nəzəri əsasları” adlanır. Bu fəsildə müəssisələrdə maliyyə menecmentinin təşkili metodları, antiböhran maliyyə menecmenti anlayışı və onun mahiyyəti, həmçinin, antiböhran maliyyə menecmenti haqqında nəzəri fikirlərə yer verilmişdir.

“Müasir şəraitdə Azərbaycanda sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin təşkili xüsusiyyətləri” adlanan 2-ci fəsildə isə maliyyə böhranının yaranma səbəbləri və ona təsir edən amillər, eyni zamanda maliyyə böhranlarının sənaye müəssisələri üzərində təsirləri və Azərbaycanda sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə idarəedilməsinin mövcud vəziyyətinin təhlili və qiymətləndirilməsi mövzularına toxunulmuş, geniş əhatə olunmuşdur.

Dissertasiyanın “Sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin rolunun təkmilləşdirilməsi istiqamətləri” adlanan 3-cü fəsili isə xarici ölkələrdə müəssisələrdə antiböhran maliyyə menecmenti təcrübəsi və onun Azərbaycanda tətbiqi, həmçinin sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin rolunun artırılması məsələləri tədqiq edilmişdir.

Müasir maliyyə menecmenti zaman keçdikcə iqtisadi nəzəriyyələrdən təsirlənməyə başlamış və müəyyən məsələlərə dair əsaslandırma daha da ciddi və analitik hala çevrilmişdir.

Sənaye müəssisəsinin maliyyə strateji planlaşdırılması mənfəətin maksimallaşdırılmasını hədəfləyən yol xəritəsidir. Strateji planın həyata keçirilməsi müəssisə satışlarının proqnozlaşdırılması, maliyyələşmə və investisiya qərarlarının qəbul edilməsini də bərabərində gətirir. Bu planlaşdırılma zamanı informasiyaların

idarə edilməsi üçün büdcə məlumatlarından istifadə edilir, belə ki, fəaliyyətin qiymətləndirilməsində strateji hədəflərə doğru inkişafın ölçülməsi zamanı nəzərə alınır.

Maliyyə menecmenti əsas etibarını ilə planlaşdırma, fondların artırılması, mənfəətliliyinin analizi və nəzarət, habelə mənfəətlə və vergilərlə bağlı hesabat kimi mühasibatçılıq funksiyalarını da əhatə edir. Maliyyə meneceri bu funksiyalardan birini və ya bir neçəsini idarə edən icraçıdır. Gördüyümüz kimi, maliyyə menecmenti hər hansı bir müəssisədə bir çox aspektindən böyük rol oynayır. Buna görə maliyyə menecerləri bütün əsas qərarlarda iştirak edir və bütün müəssisələrdə ən əsas vəzifəni yerinə yetirirlər.

Rəqabətçi üstünlüyə sahib olmaq sənaye müəssisələri üçün vacib bir mövzudur. Bunun reallaşması üçün xərclərin azaldılması və qəbul edilən qiymətlə rəqabət etmək əsas şərtlərdən biridir. Lakin məhsul keyfiyyətinin eyni nisbətdə təsirli olduğu da unudulmamalıdır. Bu səbəblə Məhsul Araşdırma və İnkişaf Etdirmə (ARGE mərkəzi) fəaliyyətlərinə üstünlük verilərək mövcud məhsulların funksiyasının inkişaf etdirilməsi və ya yeni məhsulların istehsalı müəssisələr üzərindəki maliyyə təzyiqlərini azaldaraq kəmiyyət və keyfiyyət anlayışının üstünlüyünə kömək göstərməkdədir. Bu hal isə öz növbəsində firma üçün rəqabət üstünlüyü yaradır. Məlumdur ki, müəssisələr rəqabət üstünlüyünü keyfiyyətli və yeni məhsullarla daha tez və asan əldə edə bilirlər. Bunun üçün isə müəyyən sayda işçi, kifayətli xammal və keyfiyyətli məhsul istehsalı üçün malsatanlarla yaxın iş birliyi qurulmasının vacibliyi qeyd edilməlidir. Bu isə başqa dövlətin dəstəyi, istehsalın idarə edilməsi, sənayeləşmə və texniki informasiya ehtiyacının mütəmadi olaraq təşkil edilməsi ilə mümkündür.

Yüksək inkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatı olan ölkələrdə, müxtəlif səviyyəli böhranların qarşısının alınması və həm də korporativ səviyyədə, həmçinin regional səviyyədə minimal xərclərlə aradan qaldırılması təcrübəsi öyrənilməlidir. Azərbaycan Respublikasında böhranların yaranması üçün iqtisadi, sosial və tarixi şərait digər ölkələrdə böhranların inkişafından olduqca fərqlənir. Buna baxmayaraq, müxtəlif

səviyyəli sənaye müəssisələrinin idarə olunmasında onun istifadəsinə xarici təcrübəni və intellektual yanaşmaları öyrənmək lazımdır.

Müasir iqtisadi şəraitdə Azərbaycanda özəl sektorun inkişaf xüsusiyyətləri maliyyə əməliyyatlarının uçotunun aparılması və beynəlxalq standartların istifadəsi Avropa dövlətlərində, xüsusən İngiltərədə, Almaniya, İtaliya və digər ölkələrdə istifadə edilən tərzdədir və onların antiböhran siyasətlərinin təcrübəsi milli müəssisələrimiz üçün optimal seçimdir. Belə ki, Azərbaycan ümumi inkişafında Avropaya integrasiya yolu seçdiyindən iqtisadi sistemin tələbləri və davranışları müvafiq standartlara uyğunlaşdırılmalıdır. Bundan əlavə sənaye müəssisələrinin əsas tərəfdaşları regional əməkdaşlıqdan daha çox beynəlxalq əməkdaşlığa hesablanmışdır.

Xarici ölkələrin iqtisadi subyektlərinin antiböhran fəaliyyətini öyrənərkən onların xüsusilə maliyyə resurslarının idarəedilməsinə müxtəlif xüsusiyyətlərin ortaya çıxdığını müşahidə edirik:

- Antiböhran idarəetməsinin məqsədi – dinamik dəyişən xarici mühit şəraitində sənaye müəssisəsinin dayanıqlı vəziyyətinin təmin edilməsi;
- Xarici mühitdə çatışmazlıqlara vaxtlı – vaxtında, adekvat və səmərəli şəkildə reaksiya verilməsi;
- Antiböhran fəaliyyətinin idarəedilməsində əsaslar – sənaye müəssisəsinin maliyyə menecmentində innovativ metodların əldə edilməsi və aidiyyəti sferalarda tətbiq edilməsi;
- Maliyyə menecmenti sferasında həyata keçirilən antiböhran fəaliyyəti sənaye müəssisəsinin ümumi strategiyanın tərkib hissəsidir.

Antiböhranlı maliyyə siyasətinin həyata keçirilməsinə nəzarət təşkilatın rəhbərliyi və sahibləri tərəfindən həyata keçirilməsinin bütün mərhələlərində həyata keçirilməlidir. Əvvəldə də qeyd etdiyimiz kimi, əsasən Avropa dövlətlərinin, xüsusilə də inkişaf etmiş ölkələrin təcrübələrinin öyrənilməsi daha məqsəduyğundur. Belə ki, İtaliyanın maliyyə böhranı zamanı atdığı addımlar diqqət mərkəzində olmalıdır. 2008-ci ilin noyabr ayından etibarən və müxtəlif vasitələrdən istifadə edərək, İtaliya hökuməti ilk növbədə iqtisadi böhrana təsir göstərən və sonradan hökumət borcuna

olan münasibətlə böhranın təsirini azaltmağa yönəlmiş bir sıra tədbirləri təqdim etmişdir.

Beləliklə, antiböhranlı maliyyə idarəçiliyini ümumi müəssisə idarəetmə sisteminin bir alt sistemi hesab etmək məntiqlidir. Əsas vəzifəsi sənaye müəssisəsinin böhran öncəsi maliyyə vəziyyətinin vaxtında təsvir edilməsi və maliyyə böhranının qarşısını almaq üçün zəruri profilaktik tədbirlərin qəbul edilməsidir. Qeyd etmək lazımdır ki, sənaye müəssisəsinin maliyyə böhranına qarşı maliyyə dayanıqlılığının inkişafı maliyyə böhranının, onun miqyasının, səbəblərinin, amillərinin və qarşısını almaq üçün tədbirlərin təhlili ilə müəyyən edilir. Sənaye müəssisələrindəki maliyyə böhranının ortaya çıxmasının obyektiv xarakteri yalnız dövrü təzahürünün müntəzəmliyini deyil, həm də onun uğurlu həll yolunu əks etdirir. Antiböhran maliyyə idarəetməsi həm elmi sahədə, həm də praktik tətbiqi sferada vacibdir.

Sənaye müəssisələrinin antiböhran tədbiri kimi riskləri düzgün idarəetməsi məsələsini qeyd etmişdik. Riskləri ən azı endirmək üçün yardımçı ola biləcək tədbirləri qeyd edək:

- Risk menecmenti sisteminin işləməni hazırlanması, təşkili və ona nəzarət;
- Xüsusilə investorlar və əməkdaşlar kimi xarici maraqlı şəxslərin fikirlərində müəssisənin hazırkı vəziyyəti barədə müsbət düşüncələr yarada bilmək;
- Sənaye müəssisəsinin maliyyə hesabatlarının düzgün qiymətləndirilməsi, doğru strategiya, qaldıra biləcəyi risklərin maksimum səviyyəsi.
- Böhrana qarşı hazırlıq və daha qüvvətli bir müqavimətin əldə edilməsi, antiböhran ssenarilərinin test edilməsi;
- Potensial böhranları izləmək və tanımaq məqsədi ilə xarici mühiti araşdırmaq, öyrənmək;
- Yeni qərarların hazırlanması, təklif edilməsi, nəzərdən keçirilməsi və panikanı önəlmək məqsədi ilə marifləndirmə siyasəti;
- Müəssisədaxili böhranlardan qorunmaq, müəssisə direktorunun bütün ehtimalları nəzərə alaraq vərəsəlik planı hazırlaması;

Qeyd etmək lazımdır ki, Azərbaycanda antiböhran maliyyə menecmentinin əsas məqsədi, maliyyə böhranı ilə yaranan sənaye müəssisəsinin bazar dəyərinin

azaldılması prosesini minimuma endirmək və gələcəkdə maliyyə qeyri-sabitliyinin qarşısını almaq üçün dayanıqlı sistemin inkişaf etdirilməsinin müəssisənin maliyyə balansı və inkişafının dayanıqlılığının formalaşdırılmasıdır. Tətbiq olunma prosesində sənaye müəssisəsinin böhrana qarşı maliyyə idarə edilməsi aşağıdakı əsas vəzifələrin həllinə yönəlmişdir.

1. İlk növbədə böhranlara hər zaman hazırlıqlı olmaq, mövcud vəziyyəti mütəmadi olaraq təhlil etmək, təhlükələrə qarşı tədbirlərin görülməsi.

2. Müəssisənin böhrandan əvvəlki maliyyə vəziyyətinin vaxtında təsvir edilməsi və maliyyə böhranının qarşısını almaq üçün zəruri profilaktik tədbirlərin qəbul edilməsi.

3. Müəssisənin ödəmə qabiliyyətindəki problemlərin aradan qaldırılması.

4. Müəssisənin maliyyə sabitliyinin bərpası.

5. Müəssisənin maliyyə böhranının mənfi nəticələrinin minimuma endirilməsi.

Qlobal böhranın müşahidə edildiyi dövrdə Azərbaycanda sənaye müəssisələrinin inkişafına maliyyə aspektindən dəstək verilməsi üçün bu sahəyə ayrılan maliyyə yardımlarının həcmnin artırılması vacib şərtidir. Sənaye müəssisələrində antiböhran maliyyə menecmentinin uğurlu olması, xüsusən də kiçik və orta müəssisələrin maliyyə resurslarının səmərəli idarə edilməsi həm məşğulluğun təmin edilməsinə, həm də rəqabətin gücləndirilməsinə pozitiv təsir göstərir. Bununla yanaşı sənaye müəssisəsi ölkədə aparılan sənayeyə dəstək siyasətindən çox geniş yararlanmalı və maliyyə məsələlərinin həllində dövlətin təqdim etdiyi üstünlüklərdən istifadə etməyi bacarmalıdır.

Antiböhranlı maliyyə idarəetməsinin formalaşdırılması böhrana qarşı maliyyə strategiyasının inkişafı ilə bağlıdır. Yerli və xarici alimlərin elmi fikirlərini yekunlaşdıraraq, eləcə də bu sahədə mövcud praktik təcrübəni nəzərə alaraq, bu konsepsiyanın aşağıdakı şərhini təklif edirik. Antiböhran maliyyə idarəetməsi iqtisadi subyektlərin rəhbərlərinin iqtisadi maraqlarını əks etdirən və sənaye müəssisəsinin həyat dövrünün bütün mərhələlərini əhatə edən bir prosesdir. O, cari aktivlərin və cari xərclərin idarə edilməsi, öz kapitalının idarə edilməsi, borc kapitalının cəlb edilməsi

və idarə olunması siyasəti kimi sahələrini əhatə edir və müəssisədə maliyyə sabitliyinə imkan yaradır.

Bir çox ədəbiyyatlar, tədqiqat işləri, elmi məqalələrdən aparılan araşdırmalar nəticəsində məlum olmuşdur ki, investisiyanın diversifikasiyası kimi bir antiböhran maliyyə menecmenti tədbiri sənaye müəssisələri üçün həyat qurtarıcı bir amil olmasına baxmayaraq ən son sırada nəzərə alınır. Bu isə sənaye müəssisələrinin böhrana yetərli dərəcədə hazır olmadığını, barədə marifləndirmə tədbirlərinə ehtiyac olduğunu sübut edir.

Araşdırmalar nəticəsində məlum olan daha bir fikir isə Azərbaycanda əksər sənaye müəssisələrində antiböhran tədbirlərini həyata keçirən böhran qrupunun olmaması, bu sahənin ölkəmizdə inkişaf etməməsidir. Ölkəmizdə antiböhran maliyyə menecmentinin planlarını çox zaman müəssisə rəhbərləri özləri hazırlayır və həyata keçirir. Sənaye müəssisələrinin professional konsaltinq şirkətləri və institutlardan dəstək almaması hazırlanan planların effektivliyi baxımından düşündürücü bir məsələdir. Nəticədə, böhranların bir sənaye müəssisəsi üzərindəki təsirləri qaçınılmazdır. Böhranların öncədən proqnozlaşdırılması, onlara qarşı antiböhran tədbirlərinin görülməsi, onların idarə edilməsi, mənfi təsirlərinin azaldılması, aradan qaldırılması və eyni zamanda böhranın yaratdığı fərsətləri dəyərləndirməsi üçün bir antiböhran idarəetməsi komandası yaradılmalıdır.

Fikirləri ümumiləşdirərək qeyd edə bilərik ki, Azərbaycanda xüsusən də sənaye müəssisələrinin antiböhran maliyyə idarəedilməsi sahəsi çox zəif inkişaf etmişdir. Bunu da ölkəmizdə son illərə qədər əsas istehsal və ixrac məhsulunun neft sənayesinə bağlı olması ilə əlaqələndirə bilərik. Lakin, artıq xüsusilə də son illərdə iqtisadiyyatımızda sənaye müəssisələrinin sayının və rolunun artdığını, bu yolda böyük həcmli işlərin görüldüyünü, sektorun inkişafı üçün böyük addımlar atıldığını qeyd edə bilərik. Cənab İlham Əliyevin 2014-cü ilin Azərbaycanda “sənaye ili” elan olunması haqqındakı sərəncamı ilə ölkədə sənaye sektorunda görülən işlərdən, ixrac yönümlü sənaye məhsullarının istehsalı, texnoparklar, yeni sənaye müəssisələri, emal müəssisələrinin, böyük sənaye komplekslərinin yaradılması da buna əyani sübutdur. Bundan sonrakı dövrdə isə yaradılan müəssisələrin fəaliyyət davamlılığını qoruyub

saxlaması aspektindən antiböhran maliyyə menecmentinin inkişaf etdirilməsi zəruri bir məsələdir.

Antiböhran maliyyə strategiyasının inkişafı böhrana qarşı maliyyə idarəçiliyi sisteminin əsasını təşkil etdiyinə görə, sənaye müəssisələrinin idarə olunmasının bütün iyerarxik səviyyələrini əhatə edən bir mexanizm təklif olunur. Bu rəhbərliyə və işçilərə davranışlarını dəyişdirməyə və yeni dəyərləri qəbul etməyə hazır olmağa imkan verir. Bu mexanizmin qurulması aşağıdakı prinsiplərə əsaslanmalıdır:

- məqsədyönlülük və bacarıq səviyyəsi;
- davamlılıq və idarəetmə iyerarxiyası.

Sadalanan böhrana qarşı tədbirlər maliyyə idarəetməsinin strateji məqsədlərini taktiki və operativ məqsədlərlə uzlaşdırmağa və effektiv nəticə əldə etməyə imkan verir.

Antiböhran idarəetməsi aşağıdakılara malik olmalıdır:

- Böhranın erkən aşkarlanması məqsədi ilə maliyyə menecmenti təcrübəsinə əsaslanmalıdır.
- Böhran hadisələrinin xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirmək məqsədi ilə xarici və daxili mühitin təhlili nəticələrinə əsasən hazırlanmalıdır
- müəssisənin böhran vəziyyətlərinə və böhrana müqavimətini artıran bir sıra tədbirləri əks etdirməlidir.
- Böhran hallarına və böhrana qarşı təsirli təzyiq yaratmaq üçün idarəetmənin antiböhran hazırlıqları təmin etməlidir.

Bütün yazılanları ümumiləşdirərək qeyd edə bilərik ki, effektiv bir antiböhran maliyyə idarəetməsi qabaqlayıcı xarakterə malik olmalı və müəssisədaxili və müəssisəxarici amillərin monitorinqi nəticəsində böhran ehtimalının qarşısını ala bilməlidir.