

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“AZƏRBAYCANIN KOMMERSİYA BANKLARINDA İDARƏETMƏ
UÇOTUNUN TƏŞKİLİ VƏ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ YOLLARI ”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Mustafazadə Firuzə Fizuli qızı

BAKİ – 2019

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

BMDM-in direktoru

Dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu

“ ” 2019-cu il

**“AZƏRBAYCANIN KOMMERSİYA BANKLARINDA İDARƏETMƏ UÇOTUNUN
TƏŞKİLİ VƏ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ YOLLARI ”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060402 Mühəsibat uçotu və audit

İxtisaslaşma: İstehsal sferasında mühəsibat uçotu və audit

Qrup: 400

Magistrant:
Mustafazadə Firuzə Fizuli
qızı

Elmi rəhbər
i.f.d. Atakişiyeva Nigar Nazim qızı

Proqram rəhbəri
i.e.n. dos.Seyfullayev İlqar Zülfüqar oğlu

Kafedra müdiri
Kəlbiyev Yaşar Atakişi

BAKİ – 2019 il

Summary

Commercial bank is a credit organization that carries out various transactions in the money market and carries out customer orders to collect money.

Management Accounting and Reporting is a system for ensuring the bank needs management records and reporting, as well as providing general information about the Bank's performance.

This study develops theoretical explanations of why and how banks becomes involved in accounting. Meanwhile, this research adopted a documentary review of management accounting in commercial banks. The study found statistically significant improvement in the quality of management accounting and managerial efficiency in commercial banks in Azerbaijan

The main objective of improving management accounting in commercial banks is as follows:

- 1. Bank management**
- 2. Implementation of transmission services mechanisms**
- 3. Operation and capital expenditure management**
- 4. Establishment and management of new bank products and services and their cost value**
- 5. Managing profitability at the level of individual customers**

One of the most pressing problems in accounting area in our country is the lack of proper management accounting in enterprises. This, in its turn, also gives rise to commercial banks. Given that a large number of banks are serving, there are many indirect costs that can be deducted during the classification of expenses. Therefore, the lack of proper management accounting in commercial banks ultimately creates difficulties in the work of banks and has a direct impact on its report. Given the fact that management records are specific to each entity, there is a need to upgrade the general rules that can be followed here. The Dissertation Case will explore the source of problems with the management accounting in commercial banks, and will propose solutions to improve and improve the organization.

Key words: commercial bank, bank's risks, management accounting

MÜNDƏRİCAT

XÜLASƏ.....	3
GİRİŞ.....	5
Fəsil 1. Kommersiya banklarında idarəetmə uçotunun konsepsiyası və təşkili.....	9
1.1. İdarəetmə uçotunun mahiyyəti, məqsədi, vəzifələri və prinsipləri	9
1.2. Kommersiya banklarının fəaliyyətində idarəetmə uçotunun tətbiqi xüsusiyyətləri.....	13
1.3. Kommersiya banklarında idarəetmə uçotunun konsepsiyası.....	26
Fəsil II. Kommersiya banklarında məsrəflər üzrə idarəetmə uçotunun metodiki əsasları və uçotun təşkili.....	31
2.1. Bank fəaliyyətində idarəetmə uçotunun istifadəsi üzrə işlərin təşkili.....	31
2.2. Kommersiya banklarında büdcə strukturu və büdcələşdirmənin qiymətləndirilməsi	44
2.3. Bankın bölmələri və bank əməliyyatları üzrə məsrəflərin uçotunun təhlili.....	53
Fəsil III. Yerli kommersiya banklarında idarəetmə uçotunun təkmilləşdirilməsi.....	62
3.1. Kommersiya banklarında idarəetmə uçotunun təşkilində beynəlxalq təcrübə.....	62
3.2. Kommersiya banklarında idarəetmə uçotunun təkmilləşdirilməsi istiqamətləri.....	68
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	80
ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....	85

Giriş

Mövzunun aktuallığı. Hazırda ölkəmizin iqtisadi və sosial inkişafında kommersiya bankları xüsusi rola malikdir. Onların icra etdiyi funksiyalar və vəzifələr maliyyə sisteminin sabitliyinə, iqtisadiyyatın, onun müxtəlif sfera və sahələrinin səmərəli fəaliyyət göstərməsinə əlverişli zəmin yaradır. Dinamik inkişaf edən bazar şəraitində öz forma və məzmunca yeni hadisələr, əməliyyatlar, bank xidmətləri yaranır, bankların fəaliyyətinin idarə edilməsi üsulları və metodları mürəkkəbləşir və sürətlənir. Digər yandan, kommersiya banklarının fəaliyyəti qeyri-müəyyənlik və risklərlə əlaqədardır ki, bu da onların sahib olduğu kapitaldan daha səmərəli istifadə edilməsi problemini önə çəkir.

Kommersiya banklarının maliyyə resurslarının mövcudluğu, yerləşdirilməsi və istifadəsi onların maliyyə vəziyyətində özünü göstərir. Maliyyə vəziyyəti isə mühasibat balansının 3 komponentinin –kapital, aktivlərin, öhdəliklərin bazasında müəyyən edilir. Maliyyə hesabatının sözügedən elementlərinin uçotu proseduraları, uçotu prinsipləri, qaydaları AR-nın Mərkəzi Bankı tərəfindən hazırlanmış və təsdiq olunmuşdur. Bütövlükdə uçot prinsipləri, metodları, qaydaları və proseduralarının məcmusu olan milli standartlar əsasında formalaşdırılan informasiyanın bazasında kommersiya banklarının maliyyə vəziyyəti və onların fəaliyyətinin maliyyə nəticələrinin təhlilinin metodologiyası və metodikası tərtib edilir. Edilən təhlil və araşdırmalardan məlum olur ki, əksər hallarda və müəyyən məsələlərdə uçotun metodologiyası ilə təhlilin metodikası arasında əlaqə və asılılıq olmur. Kommersiya banklarının idarə edilməsi və işgüzar fəaliyyətin təhlil olunması üçün informasiya formalaşdırıcı uçot sistemi onların fəaliyyətinin səmərəliliyini qiymətləndirməyə, resurs bazasından istifadə vəziyyətini, kredit təşkilatlarının maliyyə sabitliyini, likvidlik dərəcəsini və tədiyyə qabiliyyətini dürüst, obyektiv təyin etməyə və qiymətləndirməyə imkan vermir. Qeyd edilən problem xarakterli məsələlər və istiqamətlər dissertasiya işinin mövzusunu aktual etmiş, onun predmetini, obyektini və araşdırmanın məzmununu müəyyən etmişdir.

Kommersiya banklarında iqtisadi inkişafının təmin edilməsi üçün onlarda idarəetmə uçotunun təşkilinin nəzəri-metodoloji əsaslarına, onun təşkili bazasının və iqtisadi-hüquqi strukturunun səmərəli qurulmasına, informasiya təminatının bərpasına, maya dəyərini təşkil edən xərclərin qruplaşdırılmasının və idarəetmə uçotu sisteminin inkişaf etdirilməsi istiqamətlərinin əsaslandırılmasına dair nəzəri və praktiki əhəmiyyətli təkliflərin verilməsi dissertasiya işinin mövzusunun aktuallığını sübut edir.

Problemin öyrənilmə səviyyəsi. Uçot və təhlil üzrə kitablarda idarəetmə elementlərinin uçotu və onların bazasında kommersiya banklarının maliyyə vəziyyətinin təhlilinə dair yetərinə materiallar vardır. Azərbaycan alimlərindən S.Y.Müslimov, S.M.Səbzəliyev, H.İ. İbadov, Q.Ə.Abbasov, Q.Ə.Abbasov, S.M.Yaqubov, İ.M.Abbasov, D.A.Bağirov, V.C.Əliyev, R.M.Əliyev, S.M.Qasimov, V.M.Quliyev, N.M.İsmayılov, Ə.A.Sadıqov, H.A.Cəfərli, İ.M.Quliyev və başqaları özlərinin elmi əsərlərində idarəetmə uçotunun praktiki və nəzəri problemlərini, onların təsnifatını və tanınma kriteriyalarını, o cümlədən kommersiya təşkilatlarının maliyyə vəziyyətinin təhlili metodikasının bəzi aspektlərini müəyyən dərəcədə işıqlandırmışdır.

Xarici ölkə alimlərindən M.İ.Bakanovun, P.S.Bezrukixin, İ.A.Basmanovun, V.B.İvaşkeviçin, K.Dmrinin, Ç.T.Xomqrenin, Y.V.Sokolovun, V.F.Paliyin, O.Q.Korolevin, Y.B.Bubnovanın, M.E.Qorçakovanın əsərlərini misal göstərmək olar. Ancaq, bu ədəbiyyatlarda və elmi məqalələrdə kommersiya banklarında tətbiq edilən yeni idarəetmə uçotu və hesabat sisteminə qiymət verilməmiş, onun pozitiv və neqativ cəhətləri açılib göstərilməmişdir. Bütün bunlar kommersiya banklarında kapital, aktivlərin, öhdəliklərin bazasında uçot və hesabatın təşkilinin səmərəliliyinə qiymət vermək, nöqsanları və çatışmazlıqları müəyyən edib, onların ləğv edilməsinə, o cümlədən kommersiya banklarının maliyyə vəziyyətinin təhlilinin inkişaf etdirilməsinə dair təkliflər paketinin tərtib edilməsini zəruri etmişdir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Dissertasiya işinin məqsədi idarəetmə elementlərinin iqtisadi mahiyyətinin tədqiq olunması, onların uçotu və təhlilinin metodoloji prinsiplərinin öyrənilməsi, kapitalı və öhdəliklərinin uçotu və təhlilinin metodiki və praktiki aspektlərinin mənimsənilməsi, maliyyə vəziyyətini xarakterizə edən göstəricilər sisteminin təhlili metodikasının inkişaf etdirilməsinə dair təkliflər irəli sürməkdən ibarətdir.

Azərbaycanda fəaliyyət göstərən kommersiya banklarında idarəetmə uçotu inkişaf etməmişdir. Dissertasiya işinin məqsədi kommersiya banklarında idarəetmə uçotunun təşkilini təmin etmək və onu təkmilləşdirməkdir.

Tədqiqatın obyektı Azərbaycanda yerli banklarda idarəetmə uçotunda əksini tapmış fəaliyyətidir.

Tədqiqatın predmetini kommersiya banklarında idarəetmə uçotunun və təhlilinin nəzəri, metodoloji və eyni zamanda praktiki aspektləri təşkil edir. Dissertasiya işinin predmeti kontekstində idarəetmə uçotunun mahiyyəti, onların təsnifatı, qiymətləndirilməsi və sintetik uçotunun aparılması qaydaları, həmçinin kommersiya bankının maliyyə vəziyyətinin təhlili məsələləri öyrənilmişdir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji bazası. Tədqiqat işinin nəzəri və metodoloji əsası dialektik metod, modern iqtisadi nəzəriyyənin müddəalarından ibarətdir. Tədqiqat prosesində bütövlükdə maliyyə uçotu və hesabatının konseptual əsasları və prinsipləri, maliyyə təhlili nəzəriyyəsinin elmi aparatı tətbiq olunmuşdur. Tədqiqat zamanı mühasibat uçotu və iqtisadi təhlilin ikili yazılış, mühasibat uçotu hesabları, kapital və öhdəliklərin balans ümumiləşdirilməsi, üfüqi, şaquli, müqayisə və amilli təhlil üsulları tətbiq edilmişdir.

Tədqiqatın informasiya bazasını Xalq Bankın uçot və hesabat məlumatları, Mərkəzi Bankın rəsmi nəşrləri, bəzi kommersiya banklarının internet saytları, beynəlxalq konfransların materialları təşkil etmişdir.

Tədqiqat işinin elmi yeniliyi. Tədqiqat əsasında alınan nəticələr kommersiya banklarında idarəetmə uçotunun və təhlili metodikasını yaxşılaşdırmağa və inkişaf etdirməyə imkan verə bilər. İşin elmi yeniliyinə aşağıdakılar aiddir:

- bank sisteminin fəaliyyət xüsusiyyətlərinə əsasən beynəlxalq mühasibat uçotu və maliyyə hesabatının nəzəriyyəsi və praktikasını tərəfindən tərtib edilmiş prinsiplərin, qaydaların və standartların kommersiya banklarının uçot və hesabatının təşkilində istifadəsinin zəruriliyi elmi baxımdan əsaslandırılmışdır;

- kommersiya banklarına münasibətdə idarəetmə uçotunun mahiyyəti və onların tanınma kriteriyaları konkretləşdirilmişdir;

- kommersiya banklarında idarəetmə uçotunun inkişaf etdirilməsinə və konkretləşdirilməsinə dair yeni müəllif yanaşmaları irəli sürülmüşdür;

- kommersiya banklarında idarəetmə uçotunun təşkili zamanı mövcud olan metodoloji və metodiki xarakterli nöqsan və çatışmazlıqlar müəyyən olunmuş və onların xarakteri açıqlanmışdır;

Tədqiqatın praktik əhəmiyyəti. İşin praktiki əhəmiyyəti odur ki, tədqiqatın nəticələrindən bank idarəetmə uçotunun öyrənilməsi, o cümlədən hesablaşma və kredit əməliyyatlarının idarə olunmasının öyrənilməsində istifadə oluna bilər.

İşin strukturu və həcmi. Dissertasiya giriş, 3 fəsil və 8 yarımfəsildən, nəticə, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından təşkil edilmişdir.

Fəsil 1. KOMMERSİYA BANKLARINDA İDARƏETMƏ UÇOTUNUN KONSEPSİYASI VƏ TƏŞKİLİ

1.1. İdarəetmə Uçotunun Mahiyyəti, Məqsədi, Vəzifələri və Prinsipləri

Mühasibat uçotu-müəssisələrin fəaliyyətində baş vermiş əməliyyatlar haqqında informasiyaların toplanılması, düzgünlüyünün təsdiq edilməsi və informasiyalar təhlil edildikdən sonra ümumi nəticə çıxarılması, nəticələrin qruplaşdırılaraq ümumiləşdirildikdən sonra isə əldə edilən nəticələrin hesabat formasında istifadəçilərə çatdırılmasıdır. Mühasibat uçotunun istifadəçiləri iki qrupa ayrılır- daxili istifadəçilər və kənar istifadəçilər.

Mühasibat uçotu müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin idarə edilməsi və ona rəhbərlik edilməsi üçün vacib vasitələrdən biridir. Hesabat sırf müəssisə üçün müəyyən edilmiş proqnoz və tapşırıqların yerinə yetirilməsinə nəzarət etmək üçün deyil, həmçinin onun tərtib edilməsi üçün də geniş imkanlar yaradır. Bir qayda olaraq keçən hesabat dövrünə aid olan hesabatın diqqətlə öyrənilməsi nəticəsində gələcək dövr üçün planlar, proqramlar və tapşırıqlar planlaşdırılır.

Mühasibat uçotunun iki altsistemi mövcuddur- maliyyə uçotu və idarəetmə uçotu sistemi.

Maliyyə uçotu kənar istifadəçilərin onlar üçün vacib hesab edilən ümumi maliyyə informasiyalarına olan ehtiyaclarını ödəyir. Kənar istifadəçilərin - investorların, kreditorların, müştərilərin qərarları maliyyə hesabatlarında təqdim olunan müəssisənin maliyyə vəziyyətindən asılıdır. İdarəetmə uçotu müəssisə fəaliyyətinin idarəetmə sistemini məlumatlı şəkildə dəstəkləyən mühasibat uçotunun digər alt sistemidir. İdarəetmə uçotu müəssisənin fəaliyyəti ilə bağlı qərarlar qəbul etmək üçün yaradılır. Bu sistem müəssisənin rəhbərliyini qərar qəbul etmək üçün lazım olan informasiyalarla təmin edən bir sistemdir.

İdarəetmə uçotu rəhbərlik tərəfindən müəssisəni idarə edilməsi üçün lazım olan bütün - müəssisənin və onun bölmələrinin rentabelliği, istehsal olunan məhsula çəkilən xərclər və bu məhsulun maya dəyəri haqqında, müəssisənin fəaliyyətinin planlaşdırılması və nəzarəti, bir sözlə, müəssisə rəhbərliyini nəzərdə

tutulmuş hədəflərə nail olmaq üçün gərəkli informasiyalarla təmin edir. İdarəetmə uçotu məlumatlarının əsas istifadəçiləri təşkilatın üst rəhbərliyi, şöbə müdirləri və mütəxəssislərdir.

İdarəetmə uçotunun subyektı bütövlükdə müəssisə və onun struktur bölmələrinin istehsal fəaliyyətidir. İdarəetmə uçotu satınalma və maddi dəyərlərin satın alınması və hazır məhsulların satışı ilə bağlı əməliyyatların bir hissəsini əhatə edir.

İdarəetmə uçotu sistemi təşkilatın işi barədə məlumat toplamaq, biznes əməliyyatlarının və digər iqtisadi cəhətdən əhəmiyyətli hadisələrin təsnifatı, qiymətləndirilməsi və ölçülməsi prosesi kimi müəyyənləşdirilmişdir. İdarəetmə uçotunun aparılması üçün vacib olan məlumatlar aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir: hədəfləmə, yetərlilik, analitiklik, rahatlıq və təşəbbüs, faydalılıq, kifayət qədər səmərəlilik. İdarəetmə uçotu, istənilən səviyyədə idarəetmə məqsədləri üçün uçot məlumatlarının təhlilinin müəyyən üsullarına əsasən düzgün hazırlanmalı və şərh edilməlidir. İdarəetmə uçotu maliyyə uçotu məlumatlarından istifadə edir, lakin idarəetmə məqsədlərindən asılı olaraq müxtəlif səbəblərə görə qruplaşdırılır ki, bu da onlara daha geniş semantik məzmun verir. Bu, gələcək xərcləri proqnozlaşdırmaq, bu məlumatların hamısını idarəçilərə təqdim etmək üçün və gələcək fəaliyyət nəticələrini təmin etmək üçün həyata keçirilir.

İdarəetmə uçotunun obyektləri bütünlükdə müəssisə və onun struktur bölmələrinin xərcləri, onların fəaliyyətinin nəticələri, daxili qiymət əmələgəlmə, nəzərdə tutulan transfert qiymətlərdən istifadə, büdcənin tərtib edilməsi və daxili hesabatdır.

İdarəetmə uçotunun öz xüsusiyyətləri var:

- o xüsusi mühitə malikdir, çünki maliyyə uçotundan fərqli olaraq, statistik və vergi hesabatlarına daxildir, yalnız daxili istifadəçilərin istəkləri ilə məlumatlar verir.

- idarəetmə uçotu eyni qaydalara əsasən tərtib edilmiş maliyyə, vergi uçotundan fərqli olaraq qanun və qaydalarla tənzimlənməyib, Mühəsibat uçotu haqqında qanunla müəyyən edilir.

- hesabat göstəricilərinin tərkibi və məzmunu (kəmiyyət və keyfiyyət), onların təqdimatının forma və vaxtı hər bir təsərrüfat subyekti tərəfindən təşkilati-hüquqi forma, fəaliyyət növü, strategiya və idarəetmə taktikası, idarəetmə kadrlarının xüsusiyyətləri və hər bir təsərrüfat subyektinin digər xüsusiyyətləri əsasında müstəqil olaraq müəyyən edilir.

İdarəetmə hesabatları rəhbərlərin onu qəbul edə biləcəyi və səmərəli istifadə edəcəyi şəkildə strukturlaşdırılmalıdır. Kommersiya banklarında idarəetmə uçotunun məqsədi idarəetmənin xüsusi ehtiyaclarına yönəldilmişdir, və menecerlər çox dəqiq olmalıdırlar, məzmunu isə hər bir banka aiddir.

Müəssisə rəhbərliyinin hesabatında hesablanmış istehsal xərcləri əsasında müəssisənin aktivlərinin balans qiymətləndirilməsi həyata keçirilir, müəssisənin idarə heyəti öz fəaliyyətində nəzarətsiz subyektiv qiymətləndirmələri rəhbər tutmur. İdarəetmə uçotunda verilən məlumatlar qərar qəbul etmək üçün istifadə olunur.

İdarəetmə uçotunun əsas məqsədi qərar qəbuletmə və müəssisələrin səmərəli idarə olunması üçün rəhbərliyi və mühasibləri lazımi məlumatlarla təmin etməkdir. Bir qayda olaraq, idarəetmə uçotu məlumatları gizlilik və müdafiə xarakteri daşıyır.

İdarəetmə uçotunun əsas məqsədlərindən biri də təşkilatın və struktur bölmələrinin idarəçiləri və mütəxəssislərini sağlam idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üçün təşkilatın və xarici mühitin fəaliyyəti barədə planlaşdırılmış, faktiki və proqnozlaşdırılan məlumatlarla təmin etməkdir. Belə məlumatların hazırlanması prosesi maliyyə uçotunda istifadə edilən məlumatlardan fərqli ola bilər.

Bildirdiyimiz kimi, idarəetmə uçotunun məqsədi müəssisədə qərar qəbulunda iştirak edənlər üçün bu qərarların qəbul edilməsində lazımlı, vacib təsirə malik olan informasiyaların və proqnozların hazırlanmasıdır. Bu məqsəd çərçivəsində idarəetmə uçotunda həll edilənlər bunlardır:

- planlaşdırma;
- qiymətləndirmə və nəzarət;

- qərar qəbul etmə.

İdarəetmə uçotunun ümumilikdə vəzifələrinə məhsul və ya xidmət dəyərinin hesablanması, rentabelliyn qiymətləndirilməsi, məsuliyyət mərkəzləri üzrə fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi, qərar qəbulu üçün istifadə olunacaq proqnozların hazırlanması və s. aiddir.

İdarəetmə uçotunun vəzifələri.

1.Xərclərin hesablanması planlaşdırılması,hesabat dövrünün dövrü xərclərinin uçotu və proqnozlaşdırılması, həmçinin, kapital qoyuluşu və investisiya fəaliyyəti üçün sabit (uzunmüddətli) xərclərin planlaşdırılması və uçotu.

2. Xərclərin seqmentlər, məhsullar, bölmələr, normalara və smeta dəyərlərindən kənarlaşdırılmasına nəzarət və təhlil.

3. Sahələr, bölmələr, məsuliyyət mərkəzləri və s. üzrə gəlirlərin və fəaliyyətin nəticələrinin planlaşdırılması, uçotu və təhlili.

4.İstehsal olunan məhsul və yaxud xidmətin maya dəyərinin müəyyən edilməsi- bu vəzifə sayəsində həm maya dəyərini müəyyənləşdirmək, həm də gələcəkdə keyfiyyətə mənfi təsir etmədən maya dəyərinin azaldılması imkanlarını müəyyən etmək mümkündür.

5. Rentabelliyn hesablanması-Müəssisənin rentabelliyi əldə edilmiş mənfəətin müəssisəyə edilən kapital qoyuluşuna, çəkilməmiş xərclərə nisbəti və digər əmsallarla hesablanır.

6. Məsuliyyət mərkəzləri üzrə fəaliyyət nəticələrinin müəyyən edilməsi- müəssisənin ayrı-ayrı struktur bölmələri və ya fəaliyyət növləri üzrə nəticələrinin təhlil edilməsi, aşağı nəticələr əldə edən fəaliyyət növlərinin müəyyən olunmasını və onlarla bağlı qərar qəbulu üçün əsas hazırlanmasını əks etdirir.

7. Qərar qəbulunda istifadə ediləcək proqnozların hazırlanması-Müəssisənin keçmiş fəaliyyət nəticələri ilə birlikdə, gələcək fəaliyyət nəticələri ilə də bağlı planlar hazırlanır.

Əgər müəssisənin rəhbərliyi idarəetmə uçotunu müəssisəni idarə etmək üçün faydalı hesab etsə, onu təşkil etməlidir və təşkilatın effektiv idarə edilməsini təmin etməlidir, lakin onun tətbiqi vacib deyil.

Bu hesabat rəhbərliyin tələbinə uyğun, dövrü və ya ehtiyaclara görə hazırlanır, konkret dövrü yoxdur. Bu sistemin təşkili müəssisədə smeta, büdcənin hazırlanmasını nəzərdə tutduğundan müxtəlif uçot obyektlərinə çəkilən məsrəflərin və bu məsrəflərin nəticələrinin müqayisəsi sayəsində müəssisə fəaliyyətinin effektivliyi müəyyən edilir. Müəssisənin fəaliyyəti ilə bağlı effektiv qərarların qəbul edilməsi rəhbərliyin lazımı vaxtda və düzgün uçot məlumatları ilə təmin edilməsindən asılıdır.

Hər bir müəssisədə müəyyən məhsulun istehsalı, satılması, satışdan gəlir əldə edilməsi, təkrar istehsalın planlaşdırılması və bu prosesin davamlı olması üçün effektiv idarəetməyə ehtiyac var. İdarəetmənin əsas funksiyaları planlaşdırma, proqnozlaşdırma, təşkil etmə, nəzarətdir və təhlildir.

Müəssisə rəhbərliyi məsrəflərin hansı cəhətdən təkmilləşdirilməsini, bu məsrəflərin mənbələri üzrə qruplaşdırılmasını və onların müəssisənin struktur bölmələri ilə əlaqələndirilməsini işləyib hazırlayırlar.

Müəssisənin struktur bölmələrinin fəaliyyəti məsrəflərin baş vermə yerləri, onların səbəbləri və səbəbkarları üzrə normadan kənarlaşma haqqında informasiyalara əsasən idarə edilir. Həmin informasiyalar kənarlaşmalara təsir göstərən amillər üzrə qruplaşdırılır, təhlil edilir və idarəetmə qərarının qəbulu vaxtında istifadə etmək üçün qəbul olunur.

1.2. Kommersiya banklarının fəaliyyətində idarəetmə uçotunun tətbiqi xüsusiyyətləri

Bank fiziki və hüquqi şəxslərin əmanətləri və digər qaytarılan vəsaitləri cəlb edə bilən, onları qaytarılma, ödəncilik, müddətlilik şərtləri daxilində öz adından və öz hesabına yerləşdirilməsini və kreditlərin verilməsini təmin edən və müştərilərin tapşırığı ilə hesablaşma-kassa xidmətlərini göstərə bilən hüquqi şəxsdir.

Kommersiya bankları bilavasitə xalqa, müəssisələrə və şirkətlərə xidmətlər göstərən banklardır. Kommersiya bankları bank sisteminin əsasını təşkil edir.

Müasir kommersiya banklarının müvəffəqiyyəti öz resurslarının effektiv istifadəsi və idarə edilməsi, yeni bank məhsulları və xidmətlərinin yaradılması

üzərində qurulmalıdır. Bu və digər bir çox vəzifələri həll etmək üçün kommersiya bankında effektiv idarəetmə uçotu sistemi lazımdır. İdarəetmə uçotunun təşkilinin seçilməsi bir sıra amillər, o cümlədən: fəaliyyət növü, təşkilati struktur, mühasibat uçotu və müəssisənin daxili sənədlərinin idarə edilməsi ilə müəyyən edilir.

Bu bankların fəaliyyətinin əsas məqsədi mənfəət əldə etmələridir. Mühasibat uçotunun digər altsistemi olan idarəetmə uçotu müəssisənin daxilində rəhbərlər tərəfindən qərar qəbul edilməsi üçün tələb edilən informasiyalarının toplanmasını nəzərdə tutulur. Bu uçot növünün əsas vəzifəsi istehsalat nəticələrinin idarə edilməsində məsul olan menecerləri vaxtında vacib olan informasiyalarla tam və dolğun informasiyalarla təmin etsin.

Banklarda daxili nəzarət sisteminin yaradılmasında, rəhbərliyə və istifadəçilərə hesabatların hazırlanması və büdcə prosesində Müşahidə Şurasına və İdarə Heyəti sədrinə köməklik göstərmək baş mühasibin vəzifəsidir.

İdarəetmə uçotu müəssisənin səmərəliliyinin artırılmasına gətirib çıxaran müəyyən göstəricilərə nail olmaq üçün məsul olan rəhbərlərə məlumatların verilməsini təmin edir.

Hesabatların hazırlanmasında İdarəedici İnformasiya Sistemindən istifadə olunur.

Bu informasiya sistemi, daxili ehtiyacların müəyyən edilməsində istifadə edilir. İİS-in əsas məqsədi rəhbərliyi təhlil, nəzarət və idarəedici xidmətlər haqqında məlumatlar ilə təmin etməkdir.

Bu sistem bankın tərkibində departamentlərin, bölmələrin fəaliyyəti və göstərilən xidmətlərin rentabelliliyi haqqında məlumatlar verir. Bu hesabat rəhbərliyə çəkilən xərcin “nə üçün” çəkildiyini, hansı şöbənin və ya xidmətin daha çox mənfəətli olduğunu göstərərək, gəlir və xərcləri müəyyənləşdirməkdə sonrasındakı isə bu gəlir və xərclərin lazımlı səviyyəyə çatdırılmasına köməklik göstərir. İİS mövcudluğunun məqsədi bankın idarə edilməsində rəhbərliyin verdiyi qərarların qəbul edilməsi üçün verilən məlumatların dolğun və tam olmasıdır.

Müasir şəraitdə, hər bir kommersiya bankının idarə olunması üçün onun rəhbərləri və menecerləri həm nəzəri, həm də idarəetmə praktikasında ciddi və

dərin biliklər tələb edirlər. Hər bir bankın əsas idarəetmə problemlərindən biri banka təsir edən bütün amilləri kompleks şəkildə əhatə edən idarəetmə sisteminin yaradılmasıdır.

Eyni zamanda, bankın idarəetmə sistemini yaratmaq olduqca çətin bir vəzifədir, çünki bankın mövcud vəziyyətinin üstünlüklərini və mənfi tərəflərini aydın şəkildə başa düşmədən onu idarə etmək çətinidir. Eyni bank əməliyyatları müxtəlif müddət və icra keyfiyyəti ilə xarakterizə oluna bilər, müxtəlif işçilər tərəfindən həyata keçirilə və hətta müxtəlif yollarla təşkil edilə bilər.

Bank işçiləri bu prosesdə müxtəlif səviyyələrdə fəal iştirak etmədən, bank da idarəetmə sisteminin çevik və səmərəli idarə edilməsi demək olar ki, mümkün deyil.

İdarəetmə uçotu mövcud bank idarəetmə strukturunda həm üfüqi, həm də şaquli şəkildə mövcuddur. Üfüqi integrasiya şöbələr arasında baş verir. Bu, mühasibat sisteminin yalnız fəaliyyət növü ,yəni, idarə olunan alt sistemlər üzrə idarəetmə uçotunun məlumatlarının bir-biri ilə müqayisə edildiyi təqdirdə effektiv təsir edə bilməsi ilə bağlıdır. Başqa sözlə, rəhbərlik idarəetmə uçotunu tənzimləməkdə azaddır, lakin sistemin müxtəlif elementlərində formaların ehtiyatlılıq prinsipini ciddi şəkildə yerinə yetirməlidirlər.

İdarəetmənin şaquli integrasiyası qərar qəbul etmə dövrünü əhatə edir: plan - təşkil etmə - hesabat - nəzarət- təhlil - qərar qəbul etmə.

Xarici praktikada idarəetmə uçotu bankdaxili idarəetməni anlamaq üçün kifayətdir və planlaşdırma, təşkil etmə, uçot və nəzarət fəaliyyətini, alınan məlumatlara əsaslanan fəaliyyətləri təhlil edərək, işin qiymətləndirməsini həyata keçirir və tövsiyələr verir.

Planlaşdırma mərhələsinə büdcə fəaliyyətinin, gəlir və xərclərin, mənfəətin, biznes mərkəzlərinin və investisiya layihələrinin, likvidliliyin, balansın və kapitalın idarə edilməsi xidmətinin planlaşdırılması daxildir.

Təşkil etmə mərhələsinə təşkilati və funksional strukturların qurulmasını, fəaliyyət planlarını və fəaliyyət qaydalarını tərtib etmək aiddir.

Uçot mərhələsində idarəetmə dövrünün bütün mərhələlərini təhlil etmək üçün lazım olan əməliyyat məlumatlarının toplanması və idarəetmənin müxtəlif istiqamətlərinin mümkün birləşməsi tələb olunur. Bunlar vəzifələridir

- maliyyə planlaşdırılması
- büdcə və əməliyyatların dəyərinin hesablanması
- mənfəət mərkəzləri və xərclərinin monitorinqi (biznes mərkəzləri və infrastruktur mərkəzləri), məsuliyyət mərkəzləri, ayrıca bölmələrin monitorinqi (şöbələr, idarələr, filiallar)
- müştəri bazasının qiymətləndirilməsi və marketinqi.

Nəzarət mərhələsinə fəaliyyət planlarının və metodlarının həyata keçirilməsinin təşkili, müxtəlif uçotu qaydaları, sənəd axını, xidmətlərin qarşılıqlı fəaliyyəti, qaydaları, rəsmi vəzifələr və s. daxildir.

Təhlil mərhələsində rəhbərliyin tələbinə uyğun olaraq iş aparılır, müəyyən əməliyyatın idarə edilməsi prosesində bütün tapşırıqlar kompleksi həll olunur.

Nəticələr təhlil edilərək, planlaşdırılmış göstəricilərdəki dəyişikliklərin səbəbi müəyyənləşdirilir.

Qiymətləndirmə və təkliflərin təqdim edilməsi mərhələsində- edilən səhvlərin düzəldilməsi, onların səbəblərini müəyyənləşdirmək və aradan qaldırmaq, müsbət tendensiyaların təyin edilməsi və dəstəklənməsi, planı yerinə yetirmək üçün əlavə tədbirlərlərin görülməsini aid etmək olar.

Müasir bazar iqtisadiyyatı şəraitində, hər bir müəssisənin rəhbərliyinin və işçi heyətinin məqsədi unikal olan qərarlar qəbul etməkdir. İdarəetmə qərarının formalaşması prosesi aşağıdakı addımları əhatə edir:

- 1) qarşıya qoyulan məqsəd və vəzifələrin təsviri
- 2) düzgün istiqamət üçün alternativ variantları axtarışı;
- 3) alternativ olanlardan optimal hərəkət tərzinin müəyyən edilməsi;
- 4) seçilən optimal variantın tətbiqi;
- 5) planlaşdırılmış göstəricilərin və əldə edilmiş nəticələrin müqayisəsi;
- 6) qərarların effektivliyinin hərtərəfli qiymətləndirilməsi

Hər bir mərhələ üçün yalnız mühasibat uçotu məlumatları tələb edilmir, həm də faktiki və proqnozlaşdırıcı məlumatlar tələb edilir. Bu məlumat idarəetmə uçotunda əks olunur, hansı ki, iqtisadi fəaliyyətin planlaşdırılması, qiymətləndirilməsi və idarə olunması və resursların istifadəsinin səmərəliliyi üçün idarə heyətinin istifadə etdiyi informasiyanın toplanılması, ölçülməsi, analizi, hazırlanması, integrasiyası və ötürülməsi ilə müəyyənləşdirilmişdir. İdarəetmə uçotu bankın maliyyə vəziyyəti və iqtisadi göstəricilərin qiymətləndirilməsi kimi ümumiləşdirilmiş, məcmu formada məlumatları təqdim edir, bu da bankın yalnız mövcud vəziyyətini deyil, həmçinin onun inkişaf meyllərini təhlil etməyə imkan verir.

Bankın Müşahidə şurasının və İdarə heyətinin əsas iş sahələrinə aşağıdakıları nəzərdən keçirmək təklif olunur:

- operativ idarəetmə və bank texnologiyaları (daxili sənədləri daxili nəzarət tələbləri, texnologiyaların avtomatlaşdırılması və tənzimlənməsi tələblərinə uyğunlaşdırmaq);

- idarəetmə uçotu (məlumatların idarə edilməsi, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi, bankdaxili sənədlərin sistemində dəyişikliklərin edilməsi)

- planlaşdırma və büdcə planlaşdırılması (planların, büdcələrin və büdcə proqramının hazırlanması, əməliyyat və qeyri-əməliyyat fəaliyyətlərinə dair daxili standartların müəyyən edilməsi, büdcə prosesində vahidlərin koordinasiyası, fərdi və ümumi büdcələrin və planların tərtib edilməsi)

- bank məhsullarının dizaynı və tətbiqi (bank məhsullarının tətbiqi ilə bağlı bankın siyasətinin müəyyən edilməsi, bank məhsullarının inkişafı, planlaşdırılan və faktiki mənfəətin hesablanması və məhsulun icrası xərcləri).

İdarəetmə uçotu idarəetmə obyektinə həm coğrafi cəhətdən, həm də zaman baxımından yaxındır. İdarəetmə sistemində idarəetmə uçotu aşağıdakı informasiyaları təşkil edir

- İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üçün kəmiyyət məlumatlarının köməyi ilə planlaşdırma, alternativ fəaliyyət istiqamətini qiymətləndirmək

- nəzarət təmin etmək üçün müəssisənin təşkilati strukturuna uyğun olaraq hesablanmış nəticələrlə faktiki nəticələrin hesablanaraq müqayisəsi.

Menecerlərin hansı informasiyaya ehtiyacı olduğunu müəyyən etmək idarəetmə funksiyalarını nəzərdən keçirək. Onlar aşağıdakılardır;

1) idarəetmə uçotunun əsas elementi olan planlaşdırma. Bankın rəhbərliyi müəyyən bir perspektiv əldə etmək üçün qarşısına məqsəd qoyur və ona nail olmaq üçün problemlərin həllinə üstünlük verir. Belə qərarlar planda müəyyənləşdirilir. Planlaşdırma, gələcəkdə tətbiq oluna biləcək fəaliyyət variantlarını təsvir edən bir prosesdir. Planlaşdırma prosesində məqsəd, vəzifələr, onları həll etmək yolları, uzunmüddətli və qısamüddətli plarlardan ibarət bir fəaliyyət proqramı hazırlanmalıdır. İnformasiya qiymətləndirmə və onun icrası mənbəyinin müəyyən edilməsinə xidmət edir. Burada kapital investisiyalar, yeni məhsulların yaradılması və inkişafı, aralıqın dəyişdirilməsinə dair məsələlər həll olunur.

Operativ planlaşdırmada məsuliyyət paylanır: hər bir menecer öz hədəfinə çatmaq üçün məsuliyyət daşıyır (vəzifə), bankın ümumi məsələlərinin həllinə kömək edir;

2) Daxili idarəetmənin təşkili, məqsədlərə nail olmağın istiqaməti.

Hər bir menecer, planın bir hissəsinə uyğun olaraq, özündən nə gözlənildiyini bilir və öz rəhbərləri ilə birgə cədvəl qurulur və planlaşdırılan tapşırıqların ardıcılığına və onların icrasına nəzarət edir. Bu halda, idarəetmə uçotu bankın idarəetmə səviyyələri arasında lazımi informasiya mübadiləsinə təmin edir. Bu məlumat mübadiləsi planlaşdırılmış vəzifələrin həyata keçirilməsinə nəzarət etmək, onların həyata keçirilməsi üçün cədvəli müəyyənləşdirmək və həmçinin lazımi təşkilati əməliyyat tədbirlərini almaq imkanı verir.

3) Uçot və nəzarət.

Hansı ki, bankın daxili idarəetmə sistemində informasiya əlaqələrini təmin edir. İdarəetmə uçotu gəlir və xərclər haqqında faktiki məlumatları verir, müvafiq büdcələri və smetaları planlaşdırır. Lakin bəzi məlumatlar kütləvi xarakter daşıyır, çünki onlar fərdi xarakter daşıyır.

Nəzarət - faktiki nəticələrin planlaşdırılanlarla müqayisəsi, nəticədə uyğunsuzluqlar müəyyən edilir və uyğunsuzluğu düzəltmək üçün tədbirlər görülür. Gələcəkdə planların həyata keçirilə bilməyəcəyi aydın olursa, planlar yenidən nəzərdən keçirilir. Bu, gələcək zərərlərin qarşısını almaq üçün potensial problemləri müəyyənləşdirmək və hədəfləri dəyişdirmək üçün tədbirlər görmək imkanı verir. Məlumatlar hesabatların istehsalçıları tərəfindən verilir.

4) stimullaşdırma, menecerlərin iş nəticələrini əmək haqqı və mükafatlar ilə birləşdirməyə imkan verir.

İdarəetmə uçotu menecerin işinin qiymətləndirilməsi və onun ədalətli ödənişi üçün lazımi məlumatları özündə birləşdirir. Hər bir menecerin əmək haqqısı onun konkret bir iş sahəsindəki müvəffəqiyyətindən asılı olaraq, təyin edilir.

5) Koordinasiya və məlumat mübadiləsi idarəetmənin bütün səviyyələrində menecerlərin işinin sinxronlaşdırılmasına imkan verir, çünki idarəetmə uçotu öz vahid idarəetmə mexanizmini təmsil edir, o cümlədən, aşağıdakı formaları var. Tapşırıqlar haqqında məlumat, rəhbər tərəfindən tabe menecərə verilən və əksinə tabe menecer tərəfindən rəhbərliyə tapşırıqların yerinə yetirilməsinə dair real vaxtda verilən məlumatlardır.

Periodik olaraq tərtib olunan hesablara və xülasələrə planlaşdırılan vəzifələrin həyata keçirilməsinin ümumi vəziyyətini və s. nəzərə alaraq verilən hesabat, işlərin vəziyyəti və yerinə yetirilmiş tapşırıqların inkişafı haqqında qeyri-rəsmi müzakirələr və s. aiddir.

İdarəetmə uçotunun mühüm bir hissəsi büdcə planlaması və ya büdcədən ibarətdir. İdarəetmə uçotu və büdcənin icrasında ciddi bir məsələ idarəetmə alətlərinin dərinliyini müəyyən etməkdir. Geniş mənada büdcə sistemin ümumi planlaşdırılması və məqsədlərin idarə olunması, ehtiyatların və resursların, potensialın planlaşdırılması kimi başa düşülür və onlara nail olmaq lazımlıdır. Büdcənin tətbiqi həmişə kredit təşkilatı üçün çətin bir prosesdir, çünki bütün işçiləri səfərbər etmək, idarə olunmuş əməlləri dəyişdirmək, bütün səviyyələrdə menecerləri yeni yollarla düşünməkdədir. Büdcənin xüsusiyyətləri aşağıdakılardır;

1) formalaşdırma (kəmiyyət ifadəsi), yəni büdcə rəqəmlər qrupudur. Plan, büdcə rəqəmsal göstəricilərinə əlavə olaraq, bir qaydada, bu göstəricilərə nail olmaq üçün müəyyən fəaliyyətlərin siyahısını ehtiva edir;

2) mərkəzləşdirmə, yəni büdcə fərdi qurumlar üçün yalnız mərkəzləşdirilmiş idarəetmə göstəricilərini əhatə edir (məsuliyyət mərkəzləri, mənfəət mərkəzləri və s.),

3) təşkilatın birləşdirilmiş büdcəsinin bütövlükdə məsuliyyət mərkəzlərinin ayrı-ayrı büdcəsi əsasında formalaşdırılmasını nəzərdə tutan sistematik (kəşişən xarakter).

Beləliklə, büdcənin obyekt bütövlükdə təşkilatın bütün işidir və fərdi vahidlər və iqtisadi fəaliyyətin fərdi seqmentləri üçün büdcə göstəriciləri müəyyən seqmentin səmərəliliyinin artırılmasından deyil, bütövlükdə təşkilatın maliyyə nəticələrinin optimallaşdırılması meyarına əsasən müəyyən edilir. Büdcənin əsas vəzifəsi aşağıdakılar üçün zəruri olan vaxtında və tam məlumat əldə etməkdir;

- pul vəsaitlərinin idarə edilməsi;
- zəruri maliyyə resurslarının formalaşması
- alternativ maliyyə strategiyalarının nəzərdən keçirilməsi
- maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin nəzarəti və düzəldilməsi
- sənəd axınının optimallaşdırılması;
- təşkilatın uçot siyasətinin formalaşdırılması;
- biznesin təşkili konsepsiyasının hazırlanması;
- təşkilatın maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətini müəyyən müddətə planlaşdırmaq;
- təşkilatın xərclərinin və mənfəətinin optimallaşdırılması;
- koordinasiya - müxtəlif şöbələr fəaliyyətlərinin əlaqələndirilməsi
- ünsiyyət - fərqli səviyyəli menecerlərin diqqətini planlaşdırır;
- müəssisənin hədəflərinə nail olması üçün yerli liderlərin motivasiyası;
- faktiki xərcləri standartla müqayisə etməklə yerli idarəçilərin işinin effektivliyinə nəzarət etmək və qiymətləndirmək;
- hədəflər üçün məqsədlərin planlaşdırılması

-faktiki və planlaşdırılmış nəticələrin vaxtında hazırlanması ilə planlaşdırılmış məqsədlərə nail olmaq

- planlara düzəlişlər və s.

Büdcə və büdcəni planlaşdırılmasını təşkil edərkən aşağıdakı prinsiplərə riayət edilməsi məsləhətlidir:

1) büdcə sisteminin mövcud təşkilatın strukturuna və bank siyasətinə uyğunluğunu

2) büdcə hədəflənməsini

3) büdcələrin alternativliyini

4) çox mərhələli büdcə nəzarət sistemini təşkil etmək

İdarəetmə uçotu sayəsində mümkündür.

1. mövcud vəziyyətlə bağlı etibarlı məlumat əldə etmək (məsələn, cari və təcili likvidliyə bax)

2. risklərin qiymətləndirilməsi və resursların yenidən bölüşdürülməsi, limitlərin yaradılması və s. vasitəsilə bankın işinə dərhal təsir göstərmək;

3. İdarəetmə qərarlarını və işçilərin maddi təşviqatını tənzimləmək üçün müəyyən bir dövrdə (məsələn, bir həftə, ay, çeyrek, il) fəaliyyətlərin nəticələrini obyektiv qiymətləndirmək;

4. qısa və uzunmüddətli maliyyə planlaması həyata keçirir, xüsusilə gəlir və xərclərinizi, kapital qoyuluşlarını, aktivləri və öhdəliklərin strukturunu və s. planlaşdırır.

İdarəetmə uçotunun nəticələrinə aşağıdakılar daxildir:

1. həm bütövlükdə banka, həm də bölmələrə (məsuliyyət mərkəzlərinə) planlaşdırılmış və faktiki gəlir və xərclər və maliyyə nəticələri haqqında məlumatlar;

2. bütünlüklə bank üçün aktiv və öhdəliklərin strukturu, eləcə də məsuliyyət mərkəzləri tərəfindən balans;

3. pul vəsaitlərinin hərəkəti, borc öhdəlikləri və debitor borcları haqqında məlumat;

4. müştəri bazası ilə bağlı məlumatlar, məsələn müştərilərin hesablarında pul vəsaitlərinin həcminə görə paylanması, regionların və sənaye sahələrinin müştərilərinin qruplaşdırılması, müəyyən bir müştərinin fəaliyyətinin təhlili;

5. filial şəbəkəsi haqqında məlumatlar, o cümlədən filialların fəaliyyətinin müqayisəli təhlili;

6. Tamamlanmış biznes və biznes əməliyyatları haqqında məlumatlar verir. Bankda idarəetmə uçotu bankın fəaliyyətinin əsas göstəricilərinin üst rəhbərliyinə və sahiblərinə toplanması, analizi, ixtisaslaşdırılmış email və təqdim edilməsi sistemidir.

Bankda idarəetmə uçotunun əsas məqsədi bankın biznesinin səmərəliliyinin artırılması və səhmdar dəyərinin artırılmasıdır.

İdarəetmə uçotunun tətbiqi və qərarların qəbul edilməsi üçün lazım olan analitik məlumatları idarəetmə uçotunun bütün səviyyələrində qəbul etməyə imkan verəcəkdir.

İdarəetmə uçotu və hesabat sisteminin tətbiqi qəbul etməyə imkan verir

- bankın öz sərmayəsinin və onun payının ölçüsü haqqında;

- müştəri bazasının genişləndirilməsi haqqında

- mənfəət və kapitalla təsir edən risklərin artırılması / azaldılması;

Büdcə idarəçiliyi, təşkilatın planlaşdırılan dəyərlərdən necə fərqləndiyinə dair fəaliyyətinin faktiki göstəricilərini təhlil etməkdən ibarət olan bir idarəetmə qərarının qəbul edilməsinin əsaslandırılması üsullarından biridir.

Büdcə, hesabat dövründə bankın fəaliyyətinin faktiki nəticələrinin planlaşdırılması və hesablanması prosesidir. Onun məqsədi idarəetmə uçotunun məqsədini əks etdirir və bankın gəlir və xərclərini, onun aktivlərinin, öhdəliklərinin və kapital qoyuluşlarının strukturunu idarə etməkdə kredit təşkilatının fəaliyyəti ilə bağlı etibarlı və vaxtında məlumat verməkdir.

Kommersiya bankının mənfəəti onun inkişafının daxili mənbəyidir. Buna görə, mənfəətin idarə edilməsi bankın idarə edilməsinin vacib hissəsidir, onun məqsədi mənfəətin əlverişli səviyyədə maksimal səviyyəyə çatdırılması və balansın likvidliyini təmin etməkdir.

Bu mövzunun vacibliyi, müasir şəraitdə hər hansı bir kommersiya bankının mənfəətin maksimum səviyyəyə çatdırılmasına çalışır, çünki bu, maliyyə vəziyyətinin və bankın likvidliyinin, əsas vəsaitlərin artımının, bankın öz kapitalının artımının, bank xidmətlərinin inkişafının əsasını təşkil edir.

Effektiv uçot məlumatları rəhbərlik üçün bankın inkişafına və fəaliyyət nəticələrinin strategiyaya uyğunluğuna nəzarət etmək imkanını verir. Nəticədə, "uçot" termini adı altında "idarəetmə uçotu" anlayışının daha geniş şərh edilməsi lazımdır, yəni, nəinki məlumatların toplanması, qeyd edilməsi və ümumiləşdirilməsi üçün bir sistemdir, həm də müxtəlif alt sistemləri və idarəetmə metodlarının birləşməsinə və ümumi məqsədə nail olmaq üçün subordinasiya olunmasını təmin edən bank idarəetmə sisteminin mühüm tərkib hissəsi kimi çıxış edir.

Müəssisənin sahiblik etdiyi resurslara yalnızca maddi və ya qeyri-maddi deyil, həmçinin maliyyə resurslarını, maliyyə alətlərini və qiymətli kağızları da aid etmək olar. Bu resurslar müəssisənin aktivlərinin əsas tərkib hissəsi olmaqla bərabər bu müəssisəyə iqtisadi səmərə gətirən obyektlərdir. Müasir müəssisəni sözügedən resurslar olmadan təsəvvür etmək olmaz. Həmin resurslar idarəetmənin təsir etdiyi yaxud istiqamətləndirildiyi əsas obyektlərdir.

Əgər müəssisə məhsul istehsalına, iş və xidmətlərin, digər əmək funksiyalarının yerinə yetirilməsinə görə işçilərə əmək haqqı hesablayıb ödəyirsə, bu müəssisə üçün pul vəsaitləri şəklində olan xərcdir. Xərclər isə məlum olduğu kimi, idarəetmə uçotunun başlıca obyektlərindən biridir. Əgər müəssisə digər müəssisə və şirkətlərin səhmlərini əldə edirsə və ondan dividend götürürsə, onda necə ola bilər ki, səhmlərin əldə edilməsi üçün bazarın öyrənilməsi, risklərin təhlili, səhmlərin necə müddətdə istifadə oluna biləcəyi, səhmlərin geri qaytarılması və s. əməliyyatlar üzrə qərarların qəbul edilməsi idarəetmə deyildir, daha doğrusu idarəetmənin obyektləri deyildir.

İdarəetmə uçotunun aşağıdakı prinsipləri var:

Davamlılıq prinsipi- müəssisənin özünün fəaliyyətini dayandırmaaq niyyətinin olmadığını, gələcəkdə müəssisəni inkişaf etdirəcəyini bildirir. Bu

prinsiplə idarəetmə uçotu istehsalın rəqabət qabiliyyətliliyinin, xammal və materialların tədarükünün həcmi və səviyyəsi haqqında informasiya verir, nəticədə materialların sifariş edilməsi üçün qərarnı qəbul olunmasına yardım edir, lakin bu qərarın qəbul edilməsi və yerinə yetirilməsində əsas məsuliyyət menecerlərin üzərinə düşür.

Vahidlik prinsipi. Ölçmə vahidlərinin vahid planlaşdırma və uçot prinsipi. Planlaşdırmanın müxtəlif səviyyələrində ətraflı və ya inteqrasiya edilmiş planlaşdırma və uçot vahidlərindən istifadə edirlər. Təchizat struktur bölmələr (seminar, sayt, komanda) səviyyəsində müəssisənin səviyyəsində (məhsul, sifariş, seriya) kiçik olanlara daha çox vahidlərdən keçmək prinsipinə əsaslanır (hissəsi, əməliyyatı, dəsti). Planlaşdırma və uçot vahidləri vasitəsilə idarəetmə və maliyyə uçotu arasındakı əlaqə yaranır.

Tamliq prinsipi. İdarəetmə uçotunda təqdim edilən məlumatların mümkün qədər təsirli olması üçün verilən məlumatlar tam və dolğun olmalıdır və nəticədə bu məlumatlar əsasında qəbul edilən qərarlar da mümkün qədər effektiv olsun. Tamliq prinsipi etibarlılıq prinsipi ilə sıx bağlıdır ki, qərar qəbul edərkən istifadə edilən məlumatlar məqbul olsun.

Vaxtlılıq prinsipi - Verilən məlumatlar lazım olduğu vaxtda, anında verilməlidir; məlumatların vaxtında verilməsi (bəzən məlumatların vaxtında təqdim edilməsini təmin etmək üçün biznes əməliyyatlarının tamliğı və sənədlərin etibarlılığı nəzərə alınmır).

Müqayisəlilik prinsipi – fərqli dövrlər üçün həmin göstəricilər eyni prinsiplərə uyğun olaraq formalaşdırılmalıdır.

Aydınlıq prinsipi - Təqdim edilən məlumatlar bu hesabatın istifadəçisi üçün aydın olmalıdır. İdarəetmə uçotunda hesabat qərar qəbul edən rəhbərin maraqlı olduğu problemi ilə əlaqəli olmalı və lazımsız məlumatlara önəm verilməməlidir.

Struktur bölmələrinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi. Hər bir təsərrüfat subyektinin ayrı-ayrılıqda nəzərdən keçirilməsini tələb edir. Müəyyən vəzifələri həll edərkən idarəetmə uçotunda müəssisə təkcə bütövlükdə götürülmür, həm də

struktur bölmələriylə götürülür. İdarəetmə uçotu planlaşdırma və nəzarət sistemi ilə birlikdə bir müəssisə, sahə, briqada idarə etmək üçün bir mexanizmdir.

Dövrülük prinsipi - müəssisənin istehsal dövrünü əks etdirən tezlik. Prinsip olduqca aındır, baxmayaraq ki, xarici maliyyə hesabatlarını hazırlayarkən tədbiq etmək çətin olsa da, periodik hesabatları təqdim edəndə bu prinsipin təqdim edilməsi qanunidir. Bununla yanaşı, informasiyaların toplanmasının və daxili hesabatların hazırlanmasının daxili dövrüyyəsi də bu prinsip əsasında qurulmalıdır. Məlumat vaxtında olmalıdır. Şirkətin rəhbərliyi ilkin məlumatların, onların emalının və ümumi növlərin toplanması üçün cədvəl təyin edir. Müvəqqəti qəbul edilən məlumatlar əsassız idarə qərarlarının qəbuluna səbəb ola bilər.

Gəlirlilik prinsipi - Bu prinsip maliyyə uçotu ilə bağlı müzakirə olunmur. çünki, maliyyə uçotunun ciddi xarici tənzimlənməsi səbəbindən təşkilat üçün məcburidir. İdarəetmə uçot sisteminin təmin etmək üçün çəkilən xərcləri fəaliyyət xərcindən əhəmiyyətli dərəcədə az olmalıdır.

Struktur bölmələrinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi -İdarəetmə uçotu məlumatlarının mübadiləsi əməliyyatların və digər xərclərin azalması şəklində müəssisə üçün faydalı olmalıdır.

Fəaliyyətin qiymətləndirilməsi istehsal və satışdan yaranan gəlirlərin formalaşmasında hər bir struktur bölmənin istiqamətləri və perspektivlərini müəyyənləşdirməyi nəzərdə tutur.

Daxili hesabat göstəricilərinin idarə edilməsi. Struktur bölmələrində təşkilatın fəaliyyəti ilə bağlı mühüm uçot məlumatları mövcuddur. Buna əsasən keçid sənədləri yaradılır. Bu məlumatların ümumiləşdirilməsi istehsalat bölmələrinin fəaliyyət nəticələrini yaradan hesabat sənədlərinin dəyişdirilməsini həyata keçirən yuxarı səviyyədə təqdim olunur. Hesabatların məzmunu məqsədi və performans səviyyəsindən asılıdır;

İdarəetmənin büdcə prinsipi. Böyük müəssisələrdə istifadə olunur və planlaşdırma, nəzarət və tənzimləmə üçün vasitədir. Qiymətləndirmə istehsal, satış, bölüşdürmə və maliyyələşdirməni əhatə edir.

1.3.Kommersiya Banklarında İdarəetmə Uçotunun Konsepsiyası

İdarəetmə uçotu konsepsiyası bir təşkilatda idarəetmə və uçotun anlayışı, mahiyyəti, məzmunu, məqsədləri, vəzifələri, meyarları, prinsipləri və idarəetmə metodlarını müəyyənləşdirmək ilə bağlı fikir sistemidir.

İdarəetmə uçotunun tərfi və aynalı görünüşü kimi büdcələşmə tez-tez müzakirə mövzusu olur.

Müxtəlif ekspertlər idarəetmə uçotunu fərqli başa düşürlər və ona görə də fərqli məqsədlər qoyurlar. Məsələn, geniş filial şəbəkəsi olan bir bank ayrı-ayrı bölmələrin fəaliyyətinə əlavə nəzarət funksiyalarını idarəetmə uçotu və büdcə sistemində tətbiq edəcək, həmçinin filialların əsas təşkilatla əlaqələndirilməsi səviyyəsinin artırılmasını təmin edəcək.

Başqa bir bankda əsas məqsəd, inzibati xərcləri optimallaşdırmaq, bankın və onun bölmələrinin normal fəaliyyətinin operativ şəkildə dəstəklənməsi üçün bir vasitə yaratmaqdır. Komanda ruhunu və motivasiyasını artırmaq istəyən bir kredit təşkilatı da bir rəhbərlik uçot və büdcə sistemi tətbiqinə başlaya bilər. "İdarəetmə uçotu" konsepsiyası XX əsrin əvvəllərində inkişaf etmiş qərb ölkələrində yaranıb. Qərb praktikasında büdcə idarəetmə uçotunun fənnlərindən biridir.

İdarəetmə uçotu və maliyyə uçotu arasındakı fərq istifadəçi auditoriyasındadır. Bankda maliyyə uçotu xarici istifadəçilərə vergi orqanlarına, səhmdarlar və s. yönəldilsə, onda idarəetmə - daxili idarəetmə, yəni bankın rəhbərliyinə yönəldilir.

Məsələn, müəyyən bir müştərinin rentabelliği haqqında hesabat heç vaxt maliyyə uçotunun bir hissəsi olmayıb və olmayacaqdır. Amma effektiv bir müştəri və tarif siyasəti qurmaq üçün belə hesabat lazımdır və ya başqa bir nümunə - kredit təşkilatlarının etibarlı hesabatıdır.

Müasir idarəetmə uçotu konsepsiyaları Şirkətin rəhbərliyində strateji vəzifələrin rolunun artırılmasına və bununla da idarəetmə və nəzarət fəaliyyətində qeyri-maliyyə amillərin nəzərə alınmasına böyük diqqət yetirir. Bu yanaşmada şöbələr və funksional blokların fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi, strateji idarəetmə və maddi, maliyyə və insan resurslarının optimal istifadəsini təmin edən

sistem daxil olmaqla, biznesin idarə edilməsinin bütün sistemini təşkil edir. Qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmə konsepsiyasının təsviri idarəetmə uçotu, onun məqsəd və vəzifələri hər bir müəssisə və xüsusilə də kredit təşkilatı üçün fərdi ola bilər. Bu, müəssisələrdə idarəetmənin uçotunun təşkilinin praktik yönümündəki dəyişikliklər haqqında tarixi məlumatlarla sübut edilir.

Ümumi mənada, idarəetmə uçotu konsepsiyası bu əsasda idarəetmə qərarları qəbul etmək və təşkilatın maliyyə göstəricilərini optimallaşdırmaq üçün lazımi idarəetmə imkanları çərçivəsində təsərrüfat fəaliyyətinin xərcləri və nəticələri haqqında məlumatların uçotu, planlaşdırılması, idarə edilməsi, təhlili sistemi kimi başa düşülür.

Müasir müəlliflərin idarəetmə uçotunun məzmunu, məqsədləri və vəzifələri barədə verdikləri məlumatları ümumiləşdirsək, onda aşağıda göstərilənləri demək mümkündür;

1) xərclərin hesablanması; proqnozlaşdırma, planlaşdırma və s hesabat dövrünün dövrü xərclərinin uçotu; uzunmüddətli biznes inkişafı üçün xərclərinin planlaşdırılması və uçotu;;

2) müxtəlif strukturlarda, bölmələrdə, məhsullar, bölmələr, normalara və təxmini qiymətlərə görə yayınmalar, göstəricilərin dinamikası və s.

3) sahələrdə, bölmələrdə, seqmentlərdə, məsuliyyət mərkəzlərində gəlirlərin və fəaliyyət nəticələrinin planlaşdırılması, uçotu və təhlili və s

4) müəssisə fəaliyyətinin əməliyyat fəaliyyətində istifadə edilməsi, monitorinqi aparmaq və heyəti təşviq etmək üçün daxili kəmiyyət məlumatlarının formalaşdırılması

5) müəyyən bir təşkilatın idarə edilməsi (bununla əlaqədar, idarəetmə uçotu sistemi bütünlüklə olan normalar və standartlar ilə tənzimlənmə bilməz). Şirkətin fəaliyyətinin şərtlərinə uyğun olaraq yaxşı idarə olunan mühasibat uçotu yalnız mövcud işin nəzarətini deyil, gələcəkdə də nəticələrini yaxşılaşdırır.

Daxili kommertiya banklarında idarəetmə uçotu, müəyyən bir bankın təyin etdiyi məqsədlərə əsasən, idarəetmə uçot sisteminin tətbiqi ilə praktik olaraq müxtəlif yollarla həyata keçirilə bilər.

Məsələn, geniş filial şəbəkəsi olan bir bank idarəetmə uçot sisteminə filialların fəaliyyətinin monitorinqini və baş ofis və filiallar arasında əlaqələndirmə və qarşılıqlı əlaqə səviyyəsinin artırılması funksiyalarını tətbiq edə bilər; Universal orta ölçülü bank idarəetmə uçot sisteminə inzibati xərclərin optimallaşdırılması və bölmələrin effektivliyinə əməliyyat nəzarəti funksiyalarını tətbiq edə bilər.

Buna baxmayaraq, bankda idarəetmə uçot sisteminin qurulmasının ümumi məqsədi idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi və icrasının monitorinqi üçün məlumatların toplanması, emalı və təqdim edilməsi ilə idarəetmənin effektivliyinin təmin edilməsi kimi müəyyən edilə bilər.

İdarəetmə uçotunun vəzifələri belə ola bilər: bankın biznes planının əsaslandırılması və həyata keçirilməsi, marketing sisteminin təhlili, bank xərcləri ilə gəlir arasındakı əlaqələrin təhlili, bankın gələcək inkişafı üçün iqtisadi potensialının kəmiyyət qiymətləndirilməsi, təhlükəsizliyi təmin etməyən risklərin səbəblərini müəyyənləşdirmək üçün ən etibarlı məlumat əldə etmək, kredit təşkilatının kapitalı, onun likvidlik və ödəmə, bütövlükdə bank və onun ayrı-ayrı şöbələri, maliyyə məsuliyyət mərkəzlərinin effektivliyini müəyyən etmək üçün bankın biznes planının əsaslandırılması və həyata keçirilməsi, marketing sisteminin təhlili, bank xərcləri ilə gəlir arasındakı əlaqələrin təhlili. İdarəetmə uçotu dörd əsas idarəetmə funksiyasını yerinə yetirməyə imkan verir:

- 1) cari fəaliyyət haqqında məlumatların yığılması;
- 2) planlaşdırma və büdcənin təşkili;
- 3) nəzarət;
- 4) təhlil.

İdarəetmə uçotu bankın rəhbərliyinə əsaslanır, alınan məlumatların təhlilini, həmçinin bankda hazırkı vəziyyəti planlaşdırılan vəziyyətin müqayisəsini həyata keçirir və səmərəli idarəetmə qərarlar qəbul etməklə, xarici ətraf mühitin dəyişən tələblərinə tez cavab verir.

İdarəetmə uçotu həmçinin bankın işini təhlil etməyə və onun inkişafını proqnozlaşdırmağa imkan verən əməliyyatlar və xərclər haqqında məlumatların dəyişdirilməsi qaydaları sistemi kimi də müəyyən edilir

İdarəetmə uçotunun əsas məqsədlərindən biri bank gəlirlərinin artırılmasıdır, bu da xərclərin azalması ilə əldə edilə bilər. Bankda idarəetmə uçotu- bankın fəaliyyətinin əsas göstəriciləri haqqında informasiyaları mütəxəssislərə və rəhbərliyə təqdim etmək məqsədilə bu informasiyaların toplanması, təhlili və emalı üçün bir sistemdir.

Banklarda idarəetmə uçotu sistemindən istifadə etmək zəruriliyini müəyyən edən əsas amillər aşağıdakılardır;

- gələcək inkişafı və planlaşdırılmasını dəstəkləmək;
- əməliyyatların faktiki nəticələri və proqnozlaşdırılan əməliyyatlar barədə məlumatları əldə etmək;
- fərdi bank məhsullarının müqayisəli təhlili üçün ehtiyac;
- cari risklərin idarə edilməsinə ehtiyac;
- bank məhsullarının bir xəttinin qiymətinin müəyyənləşdirilməsi, habelə yeni bir işin genişləndirilməsi və ya əldə edilməsi barədə qərar qəbul etmək.

İdarəetmə uçotu və büdcənin icrasında ciddi bir məsələ idarəetmə alətlərinin dərinliyini müəyyən etməkdir.

Bankın bütövlükdə fəaliyyətini planlaşdırmaq və maliyyə məsuliyyət mərkəzlərinin büdcələrini tərtib etmək başqa bir şeydir.

Ayrı-ayrılıqda, "büdcə" konsepsiyasının təfsirində mövcud fərqlər qeyd edilməlidir. Bir fərq bütövlükdə ümumi biznes xərcləri və ya bankın gəlir və xərclərinin büdcələrini planlaşdırma əsasında büdcə təşkil etməkdir. Digər bir fərqli konsepsiya isə yalnız gəlir və xərclərin büdcəsini deyil, bankın aktiv və öhdəliklərini də əhatə edən kompleks bir büdcədir. Büdcənin həyata keçirilməsində üst səviyyə rəhbərliyin kifayət qədər maraqlarının olmaması ciddi problemdir.

İnkişaf edilmiş konsepsiyaya əsasən kommersiya bankında idarəetmə uçot sisteminin tətbiqinin aşağıdakı mərhələləri təklif edilmişdir:

- 1) Bank fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi və təkmilləşdirilməsi üzrə Komitənin kommersiya bankında yaradılması;

2) İdarəetmə mühasibat uçotunun informasiya mənbələrinin qiymətləndirilməsi və kommersiya bankında siyasətin, proqramın və idarəetmə uçot sənədlərinin paketinin hazırlanması;

3) Bankda mənfəət mərkəzləri, biznes mərkəzləri, infrastruktur mərkəzləri, maliyyələşdirmə mərkəzi və xərclərin uçotu, və bankın kommersiya bankının məsuliyyət mərkəzlərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi;

4) Bank əməliyyatları və bank məhsulları üzrə xərclərin uçotunun təşkili.

İdarəetmə mühasibatlarının məzmununun açıqlanması üçün biz "idarəetmə" termini şərhinə müraciət edirik. İdarəetmə subyektlər tərəfindən qəsdən, məqsədyönlü olaraq insanlara və iqtisadi obyektlərə cəlb etmək, onların hərəkətlərini yönəltmək və istənilən nəticələr əldə etmək məqsədi ilə həyata keçirilir. İdarəetmə istehsalın vəziyyətinə dair məlumat və məlumatların mövcudluğunu nəzərdə tutur. Müəssisənin işçi heyətinin davranışlarına dair bir sıra informasiya prosesləri və təsirləri, icrası qaydası müəyyən qaydalar və təlimatlarla tənzimlənir.

Mühasibat konsepsiyası aşağıdakı mənalara nəzərə alınır.

Yerli idarəetmə ədəbiyyatında, bir çox hallarda, insanlar idarəetmədən danışdıqda, onlar adətən bu konsepsiyanın iki tərəfini nəzərə almışlar - İdarəetmə bir quruluş kimi (idarəetmə statikası) və idarəetmə prosesi (idarə dinamikası).

İdarəetmə (daxili) uçotu idarəetmənin müxtəlif səviyyələrində daxili analiz, planlaşdırma, nəzarət və qərar qəbulətmə üçün məlumatların hazırlanmasını və təmin edilməsini təmin edən bir sıra metod və prosedurlardır.

II FƏSİL

KOMMERSİYA BANKLARINDA MƏSRƏFLƏR ÜZRƏ İDARƏETMƏ UÇOTUNUN METODİKİ ƏSASƏLARI VƏ UÇOTUNUN TƏŞKİLİ

2.1. Bank Fəaliyyətində İdarəetmə Uçotunun İstifadəsi Üzrə İşlərin Təşkili

İdarəetmə uçot sistemi, bankın bütövlükdə və fərdi sahələrdə biznesini təhlil etməyə, həmçinin müxtəlif səviyyələrdə inkişafını müəyyən bank məhsulları səviyyəsinə qədər qiymətləndirməyə imkan verir. Kommersiya banklarında idarəetmə uçotunun əsas məqsədi bankın biznesinin səmərəliliyinin və investisiya dəyərinin artırılmasıdır.

Kommersiya bankında idarəetmə uçot sisteminin tətbiq edilməsinin zəruriliyini müəyyən edən əsas amillər:

- strateji inkişafın və planlaşdırmanın dəstəklənməsi;
- fəaliyyət nəticələrinə dair operativ informasiyaları əldə etmək ehtiyacı: faktiki və proqnozlaşdırılan;
- biznesin fərdi hissələrinin (bank məhsullarının) müqayisəli təhlili üçün ehtiyac;
- risklərin davamlılığının idarə edilməsi ehtiyacı;
- bank məhsullarının qiymətinin müəyyənləşdirilməsi barədə qərar qəbul etmək;
- yeni bir məhsul və ya xidmətin tətbiqi və genişləndirilməsi üçün qərar dəstəyi.

İdarəetmə uçotu və hesabat sisteminin tətbiqi qərarların qəbul edilməsi üçün zəruri olan analitik məlumatları idarə etmənin bütün səviyyələrində əldə etməyə imkan verəcəkdir:

- bankın kapitalının və onun paylanması haqqında;
- məhsul çeşidinin tənzimlənməsi haqqında
- müştəri bazasının genişləndirilməsi;
- mənfəətə və kapitalla təsir edən risklərin artırılması / azaldılması;
- bölmələrin və fərdi işçilərin stimullaşdırılması haqqında;

- mövcud balans strukturuna xas olan risklərin böyüklüyü;
- kredit riskinin real səviyyəsi haqqında
- əlavə xərclərin səviyyəsi və onların paylanması optimal əsasları haqqında.

İdarəetmə uçotu və hesabat sistemi strateji və büdcə planlaşdırması, resursların yerləşdirilməsi, maliyyə alətlərinin dəyərinin müəyyən edilməsi, idarəetmə qərarlarının bankın fəaliyyətinə təsiri üzərində operativ nəzarətin təmin edilməsi üçün lazım olan məlumatları birləşdirməyə imkan verir.

Kommersiya banklarında idarəetmə uçotu aşağıdakı vəzifələri həll etməlidir:

1. Bank üçün optimal planlaşdırma və büdcə prosesinin qurulması;
2. Fərdi məhsullar, biznes sahələri, bölmələr (filialları da daxil olmaqla), həmçinin onların kəsişməsində bir bölmədə gəlirlilik əməliyyatlarının idarə edilməsi;
- 3 Aktivlər və öhdəliklərin strukturunun əməliyyat həcmi (həcm və müddətlər baxımından), risk səviyyəsinin və kapitalın yetərliliyinin idarə edilməsi;
4. Həm fərdi əməliyyatlar, həm də bütövlükdə bankın vəziyyətinə dair real məlumatlara əsaslanan idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi;
- 5.müəyyən əməliyyatların nəticələrinin modelləşdirilməsi,
6. məhsulun dəyərinin müəyyənləşdirilməsi üçün qərar qəbuletmə prosesinin təkmilləşdirilməsi;
7. müştəri əlaqələrinin optimallaşdırılması (kəmiyyət göstəricilərinin qiymətləndirilməsi və müştəri bazasının keyfiyyəti daxil olmaqla);
8. bankın qeyri-əməliyyat xərclərinin optimallaşdırılması;
9. işin nəticələrinə görə menecerlərin motivasiya və məsuliyyətin effektiv bir sisteminin formalaşdırılması.

Xüsusilə, bank üçün idarəetmə uçot sisteminin təşkili, holdinqin tərkib hissəsi və ya birləşən strukturu olan müxtəlif fəaliyyət müəssisələrindən ibarətdir.

Bu halda idarəetmə uçotu sistemi qurmaq üçün vahid bir yanaşma olmadan sahibkarlar, üst səviyyə rəhbərlik bankın aktiv və öhdəliklərinin vəziyyəti, fəaliyyət sahələrinin fəaliyyəti və kapitalın dəyərində dəyişikliklərə olan töhfəsi

barədə tez-tez etibarlı məlumat əldə edə bilmirlər. Müvafiq olaraq, idarəetmə qərarlarının reallığı adekvatlığını təmin etmək mümkün deyil.

İdarəetmə uçotu və hesabat sistemi əsasında vahid informasiya məkanının formalaşdırılması bankın və onun sahiblərinin şəffaflığın idarə edilməsi, filialların fəaliyyətini idarə etmək və onların fəaliyyətlərini yoxlamaq yolu ilə bankın ümumi gəlirliliyini artırılması üçün geniş imkanlarla təmin edir.

Bankda idarəetmə uçotunun formalaşdırılması yanaşması aşağıdakı əsas prinsipləri ehtiva edir

1. Uçot, biznes vahidlərinin köməyi ilə idarə edilməyə yönəlmişdir
2. Transfert qiymətləri üsullarına dəstək.
3. xərclərin ayrılması prinsipi
4. Uçot kapital və məhsulların dəyərinin idarə edilməsinə yönəlmişdir.
5. Uçot Kapitalın paylanması analizini dəstəkləyir.
6. Risklərin uçotu.

Bankda idarəetmə uçotunun təşkili prosesi bir neçə mərhələyə bölünə bilər

- transfert qiymətləri sistemləri;
- şöbələrin işinin qiymətləndirilməsi üçün sistemlər
- bank məhsullarının rentabelliliyinin qiymətləndirilməsi üçün sistemlər
- müştəri səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi sistemi;
- büdcə və planlaşdırma sistemləri;
- aktiv və passivlərin idarə edilməsi sistemləri;
- risklərin idarə edilməsi sistemləri

Bankda idarəetmə uçot sisteminin yaradılması üçün zəruri şərtlər mərkəzləşdirilmiş resursların idarə edilməsi və məsuliyyət mərkəzlərinin paylanmasıdır. Bankdakı resursların mərkəzləşdirilmiş idarə olunması xəzinə funksiyasının mövcudluğu deməkdir. Bu funksiya olmadan bütün idarəetmə uçot sistemini tətbiq etmək mümkün deyil və, əsasən, onun əsas elementi - transfert qiymətləridir.

Qiymətləndirmə sistemi. Transfert qiymətləri bütün elementlərinin əsaslandığı idarəetmə uçot sisteminin əsas elementidir. Transfert qiymətlərinin

tətbiqi banka bütün əməliyyatlar üzrə faiz marjalarının paylanması üçün obyektiv bir sistem əldə etmək imkanı verir. Yalnız transfert qiymətləri mexanizmi banka şöbələrin fəaliyyətinə dair, məhsulun mənfəətliliyinin və müştərilərin rentabelliyyəsinin göstərilməsi ilə bağlı əqləbatan nəticələr verməyə imkan verir, çünki bu, doğrudan gəlir və xərcləri deyil, həmçinin maliyyə resurslarının cəlb edilməsi / yerləşdirilməsi xərclərini də nəzərə almağa imkan verir. Transfert qiymətləri, resursların cəlb edilməsi ilə bağlı xərclərin bir bankda paylanacağı bir vasitədir.

Bankın xəzinədarlığı xüsusi təyin edilmiş faizlə (Transfer qiyməti) resursu bankın o alt bölmələrindən alır ki, hansı ki onun cəlbi ilə məşğul olur və satdığı resursu bankın o alt bölmələrinə satır ki, hansı ki aktiv əməliyyatın həyata keçirilməsi ilə məşğuldur. Intrabank faiz dərəcələri (və ya transfert qiymətləri) adətən bankın aktiv və öhdəliklərin idarə edilməsi vahidi tərəfindən mütəmadi olaraq müəyyən edilir. Transfert qiymətlərindən istifadə edərək, bankın fəaliyyətində fərdi biznes sahələrinin, məsələn, resursların cəlb edilməsinin müxtəlif növləri (depozitlər, valyuta və s.) və onların yerləşdirilməsinin müxtəlif formalarının (kreditlər, banklararası kreditlər, qiymətli kağızlar və s.) müəyyənləşdirilməsi mümkündür. Transfert qiymətlərinin köməyi ilə bankın şöbələrinin və digər ayrı-ayrı bölmələrinin fəaliyyətini qiymətləndirə bilərik. Transfert qiymətlərini təyin etmək üçün bir çox üsul var. Ən asan və ən anlaşılan- bu müəyyən dövrlərdə depozitlərin cəlb edilməsi / yerləşdirilməsi üçün banklararası faiz dərəcəsinin istifadəsidir.

İş vahidlərinin qiymətləndirilməsi. Şöbələrin işinin qiymətləndirilməsi sistemi, transfert qiymətinə əlavə olaraq, xərclərin bölüşdürülməsi və daxili uçota əsaslanır.

Bankın həyata keçirməsi nəticəsində bütün məsuliyyət mərkəzlərinin fəaliyyət nəticələrini obyektiv qiymətləndirmək və bu əsasda idarəetmə qərarlarını qəbul etmək mümkündür.

Xərcləri müəyyən bir fəaliyyətə və ya xüsusi mənfəət mərkəzinə ayırmaq mümkün olmadıqda, bu halda qiymətlərin müxtəlifliyi tələb olunur. Bu, məsələn,

bütün baş ofis binasının icarəsi və ya kompüterə xidmət üçün avtomatlaşdırma şöbəsi tərəfindən sərf edilən vaxt kimi ümumi layihənin bölünməsi yolu ilə edilə bilər.

Planlaşdırma və büdcə. Banklararası idarəetmə uçot sisteminin mühüm tərkib hissələrindən biri planlaşdırma və büdcə prosesində sonrakı istifadə üçün müxtəlif məlumatların toplanması və işlənməsidir. Nəticədə, planlaşdırma və büdcə funksiyaları çərçivəsində möhkəm məlumatlar bazasının əsası qoyulur.

Büdcə-büdcələmə və icrası, uçotdan keçirilməsi, monitorinqi və plandan kənarlaşdırma təhlili, heyət motivasiyası vasitəsilə bütün bankın və onun fərdi şöbələrinin fəaliyyətlərinin planlaşdırılmasına əsaslanan bank idarəetmə sistemidir. Bankda planlaşdırma və büdcə funksiyasının işinin təmin edilməsində xüsusi rol transfert qiymət sistemi oynayır. Bankın üst rəhbərliyinə gəlir gətirən vahidlərin icrası ilə bağlı ən tam və etibarlı informasiyanı, habelə əməliyyat xərclərinin strukturu və dinamikasını əldə etməyə imkan verən transfert qiymətlərinin istifadəsidir. Nəticədə, bölmələrin planları və büdcələri öz fəaliyyətinin bütün aspektlərini əks etdirən obyektiv məlumatlara əsaslanır, bu, öz növbəsində, bütövlükdə bank üçün daha dəqiq bir proqnoz balansı və gəlir hesabatı hazırlamağa kömək edir.

Aktiv və passivlərin idarə edilməsi. İdarəetmə uçot vasitələri və ilk növbədə, transfert qiymətləri sistemi, bankda aktiv və öhdəliklərin idarə edilməsi praktikasında geniş istifadə olunur. Bu resursların yenidən bölüşdürülməsini mümkün edən transfert qiyməti mexanizmi bankın filiallarından baş ofisinə və əks istiqamətdə- Aktiv əməliyyatlarda məşğul olan vahidlərə vəsait toplayan vahidlərdən, idarəetmə metodlarından çox, əsasən bazardan istifadə edir. İdarəetmə uçotu aktiv və öhdəliklərin idarə edilməsi üçün effektiv tarif siyasətini qurulmasını təmin edir.

Aktiv və öhdəliklərin idarə olunmasında balans strukturunda olan və ya digər dəyişikliklərə dair qərarlar yalnız müəyyən aktiv növlərinin gözlənilən gəlirləri və onların maliyyələşdirmə xərcləri əsasında həyata keçirilir. İdarəetmə uçotu bütün bank əməliyyatlarının risklərini ölçməyə imkan verir. Buna görə,

idarəetmə uçotunun risklərin idarə edilməsi ilə əlaqəsi var, bütün riskləri nəzərə alaraq, səmərəliliyin planlaşdırılması ehtimalı ilə bağlıdır. Məsələn, kredit portfelini artırmağınza qərar verərkən, tam olaraq bilmək lazımdır ki, bu halda kredit itkiləri ehtiyatları artacaq, yeni kreditlər üzrə faiz gəliri bu artımı ödəmə edə biləmi? Bu cür məlumatlar yalnız müəyyən bir idarəetmə uçotu sistemi olduqda əldə edilə bilər.

Pul vəsaitlərinin hərəkəti aktiv və öhdəliklərin strukturunu təşkil edir və həm kapitalın xərclərini, həm də bankın inkişaf dinamikasını birbaşa təsir edir. Pul vəsaitlərinin hərəkəti xərclərinin effektiv hesablanması və lazımi idarəetmə qərarlarının inkişaf etdirilməsi çox funksiyalı dinamik modelin qurulmasını tələb edir. Model, məhdudlaşdırılmış balans göstəricilərinin təsirini nəzərə alınıb və təhlil prosesində geniş xarici və daxili amillərdən istifadəyə imkan verən daha mürəkkəb formada sadələşdirilmiş formada qurula bilər.

Aktiv və passiv idarəetmə modelinin qurulmasında bankın rəhbərliyinə qarşı duran əsas vəzifələr aşağıdakılardır:

- aktiv-passiv əməliyyatlar zamanı bank tərəfindən alınan gəlirlərin maksimum dərəcədə artırılması;

- hər bir əməliyyatda və bütövlükdə bankın işində rasionallaşdırılmış məqbul risk səviyyəsinin hesablanması və saxlanması;

- pul vəsaitlərinin dövriyyəsini və bank əməliyyatlarının diversifikasiyasını sürətləndirmək;

- bankın balansının resursların strukturunun vaxtı və dəyəri baxımından balanslaşdırıla bilməsi

- bankın biznes planı arasında səmərəli ünsiyyət qurmaq, aktiv və öhdəliklərin idarə edilməsi və effektiv müştərinin formalaşması, spekulyativ və investisiya siyasəti üzrə bir sıra tədbirlər.

Risklərin idarə edilməsi. Bank tərəfindən həyata keçirilən əməliyyatlar sayının artırılması və vaxt aralığının azaldılması bankın əməliyyat fəaliyyətinin taktikasına düzəlişlər etmək üçün istifadə olunan risk səviyyəsinin yüksəlməsi ilə əlaqələndirilir. Müasir iqtisadiyyatda risk yalnız qeyri-müəyyənlik faktoru deyil,

həm də təşkilatın kommersiya uğuru ilə sinonimdir. Müvafiq risklərin idarə edilməsinin təhlili prosesində bir sıra texnoloji çətinliklər yaranmışdır.

Onların əksəriyyəti, müxtəlif növ informasiyaların geniş massivlərini emal etməklə deyil, həm də risk səviyyəsini və səhv bir qərar qəbul etmə ehtimalı ilə bağlıdır. Risk ölçüsünün lazımi qiymətləndirilməsi və onun növlərinin düzgün müəyyən edilməsi xarici və ya daxili mühitdəki dəyişikliklərin mənfi təsirindən bankın işinə səbəb ola biləcək zərərin həcmi məhdudlaşdırmağa imkan verir.

Müasir bir kommersiya bankında risklərin idarə edilməsi bir sıra standart addımlar ehtiva edən effektiv bir risk idarəetmə sisteminin qurulmasına əsaslanır:

- bankın məruz qaldığı risk növlərini müəyyənləşdirmək və potensial mənfi təsir ölçüsünə uyğun olaraq onları sıralamaq;

- müxtəlif risk növlərini xarakterizə edən statistik və analitik göstəricilər sisteminin seçilməsi;

- hər bir risk növü üçün ehtimal olunan dəyərlərin müəyyən edilməsi;

- bankın fəaliyyətinə hər bir fərdi risk növünün potensial mənfi təsirlərinin ölçülməsi və effektiv risklərin idarə edilməsi mexanizmlərinin hazırlanması.

Risklərin paylaşdırma sistemində kredit riskləri, bazar riskləri, əməliyyat riskləri və maliyyə riskləri nəzərə alınmalıdır. Risklərin mühafizəsinin məqsədi hər bir biznesin istiqaməti, məhsulun xalis faiz gəlirinə olan töhfəsini düzgün müəyyən etməkdir.

Aşağıdakı hallarda risk səviyyəsi artır:

- tamamilə birdən, gözləntilərə zidd olaraq, problemlər yaranır;

- bankın keçmiş təcrübəsinə uyğun olmayan yeni vəzifələr qoyulur;

- bank rəhbərliyi gözlənilən və ya əlavə mənfəət əldə etmək ehtimalının pisləşməsi şəklində maliyyə zərərinə yaradan zəruri və təcili tədbirləri qəbul edə bilməz;

- Bankın müəyyən fəaliyyət mexanizmi və ya mövcud qanunvericiliyin qeyri-kafiliyi müəyyən bir vəziyyətdə müəyyən optimal tədbirlərin qəbul edilməsinə mane olur.

Bank əməliyyatlarının faktiki olaraq hər cür riski var. Buna görə risk idarəçiliyi problemi bu gün bazar iqtisadiyyatının bütün subyektləri üçün aktuallaşmaqdadır. Bank riskləri, onların meydana gəldiyi yer və vaxta, bank risklərinin səviyyəsinə təsir edən bir sıra daxili və xarici səbəblər və bu riskləri, tanınma, ölçmə, qiymətləndirmə və tənzimləmə üsulları (tənzimləmə) ilə bir-birindən fərqlənir.

Bank əməliyyatlarının həyata keçirilməsində, onların əlaqəli və uyğunlaşdırılmasına nail olunduqda, kommersiya bankları sabitlik, etibarlılıq, bazar münasibətləri kontekstində fəaliyyətinin rentabelliği və sabitliyini təmin edir. Kommersiya banklarının müxtəlif aspektləri və fəaliyyət sahələri bir qayda olaraq, bank risklərinin səviyyəsini azaldarkən, rentabelliği və likvidliyinə nail olmaq məqsədi daşıyır.

Maliyyə axınlarının səmərəli idarə edilməsi bankda vahid informasiya və idarəetmə sisteminin yaradılmasını tələb edir ki, bu da müştəri ərizəsinin görünməsi ilə ya da maliyyə bazarının vəziyyətinin dəyişməsi arasında vaxtın azaldılmasına deyil, riskli, ağıllı rəhbərlik qərarlarını nəzərə alaraq balanslı bir inkişafın inkişaf etdirilməsi, eyni zamanda bütün bankın işini bir bütün olaraq əhəmiyyətli dərəcədə optimallaşdırmağa imkan verir. Bu problemin həlli informasiya axınını avtomatlaşdırmaq və maliyyə qərarlarının müxtəlif qruplarına xas olan risk səviyyəsinin qiymətləndirilməsi və əməliyyatların rentabelliğinin müəyyən idarəetmə qərarlarının mümkün mənfə nətəcələri ilə əlaqəli bir sistem tətbiq etməkdir. Beləliklə, müasir maliyyə idarəçiliyində portfel risklərinin idarə edilməsinin əsas metodu kimi, hedcinq strategiyalarının formalaşdırılmasından, əhatəli, kəmiyyət və keyfiyyət risklərinin təhlili metodlarının işlənilib hazırlanmasına diqqət yetirməkdədir.

Risk səviyyəsinin qiymətləndirilməsi və aktivlərin bir qrupunun gəlirlərinə mütənasib şəkildə bölüşdürülməsi müəyyənləşdirilərək resursların paylanması daxili tənzimlənməsinə imkan yaradır. Bu paylamanın əsas məqsədi, ümumi mənbələrdən çıxarılan aktivlərin hər bir növünün maliyyələşdirilməsi üçün daxili transfert qiymətinin səviyyəsini müəyyənləşdirməyə imkan verən transfert qiyməti

üsuludur. Transfert qiyməti səviyyəsi bankın hər bir müvafiq kateqoriyasının risk səviyyəsinə mütənasibdir. Transfert qiyməti istifadəsi riskli investisiyaların məbləğini yalnız müəyyən edilmiş məhdudiyyətlərə deyil, həmçinin spekulyativ əməliyyatların maliyyələşdirilməsi üçün alınan vəsaitlərin dəyərini süni şəkildə məhdudlaşdırmağa imkan verir. Fərdi məhsullar üzrə risk prinsiplərinin tətbiqi yalnız pul vəsaitlərinin hərəkəti idarəetməsinin səmərəliliyinin artırılmasına deyil, potensial risklərin təsirini minimuma endirməyə imkan verir. Pul vəsaitlərinin hərəkəti idarəetmə prosesində risk analiz metodlarının istifadəsi analiz sisteminə zəruri məhdudiyyətlər daxil etməyə və mümkün balanssızlıq nöqtələrini müəyyən etməyə imkan verir. Beləliklə, effektiv aktiv və öhdəliklərin idarə edilməsi sisteminin qurulması, maliyyə axınının hərəkətinin tənzimlənməsinin, korrelyasiya və situasiya təhlili nəticələrinin istifadəsi ilə və risk faktorlarının təsiri nəzərə alınmaqla birbaşa əlaqələndirilir. Məqsəd, hər bir vahidin xalis faiz gəlirinə olan töhfəsini (işin effektivliyini) düzgün müəyyən etməkdir. Nəticədə əmanət üzrə faiz gəlirlərinin ayrılmasıdır. Bankdakı transfer qiyməti cəlb mərkəzləri üçün əsas gəlir mənbəyidir, yəni müştəri depozitlərindən resursları (öhdəlikləri) təşkil edən və intrabank kredit bazarına satan bölmələrdir. Eyni zamanda, yerləşdirmə mərkəzləri üçün - xarici bazarda resurs yerləşdirməklə məşğul olan vahidlər üçün resurs üzrə faiz ödənişləri birbaşa əməliyyat xərclərinin əsas elementlərindən biridir.

Rəhbərliyin vaxtında maliyyə qurumunu qiymətləndirmək, idarə etmək və səmərəli idarə etmək bacarığı şübhəsiz ki, güclü rəqabət üstünlüyünə malikdir. Bu, rentabellik profilinin optimallaşdırılmasına, iqtisadi kapitalın istifadəsinə və yerləşdirilməsinə, yəni səhmdarlar və digər maraqlı tərəflər üçün dəyərinin artmasına kömək edir.

Hal-hazırda, bütün maliyyə nəticələrinə dair müqayisəli hesablamalar əldə etmək və onları birləşdirmək mümkün olmuşdur. Bu imkanlar aşağıdakılardır:

- açıq mövqelər və bazar məlumatları haqqında lazımi məlumatlar kimi ardıcıl və dəyişikliklər təşkil edən vahid, mərkəzi və qlobal məlumat anbarı;
- vahid integrasiya olunmuş və davamlı mühitdə müxtəlif maliyyə amillərinin təhlilinə imkan verən sistemlərin tətbiqi.

Birləşdirilmiş informasiya və analitik sistemlərdən istifadə edərək, bir kommersiya bankı, müştərilərə daha cəlbedici olmaq, beynəlxalq bazarda aktiv işləmək, gəlirlərin artırılması və nəticədə bankın dəyərini artırmağı təmin edən bir çox müvafiq idarəetmə problemlərini həll edir. Bu vəzifələrə aşağıdakılar daxildir:

- gözlənilən mənfəət və zərərlərin optimallaşdırılması
- gözlənilməz zərərlərin azaldılması
- kredit reytingini artırmaq;
- risk prinsiplərinin optimallaşdırılması;
- maliyyə davamlılığını artırmaq və s.

Operativ idarəetmə bir maliyyə qurumunun dəyərini aşağıdakıları göstərməklə artırmağa imkan verir:

- məcmu məlumatların vaxtında verilməsi;
- ümumi bank xərclərini azaltmaq;
- məhsulların, vahidlərin və müştərilərin rentabelliyyənin maliyyələşdirilməsi mexanizmi və əməliyyat monitorinqi mexanizmi;
- Bir sıra digər amillər.

İdarəetmə uçotunun əsas vəzifələrinə yeni bank məhsullarının yaradılması, məhsulların dəyərinin müəyyənləşdirilməsi də aiddir.

Yeni məhsulların yaradılması müştəri bazasının genişlənməsinə də yardım edir. Məsələn, hazırda dünya banklarında inkişaf edən və yetərinə tələbatlı xidmətlərdən biri olan İnternet Banking xidməti.

İnternet Banking- İnternet hesabı və onlayn veb-brauzer vasitəsilə bank hesabları və kartlarının idarə edilməsi. Bütün növ maliyyə sənədlərini dəstəkləyir. Bütün veb-brauzerlərdə və bütün platformalarda işləyir. Müştəri üçün xüsusi proqram təminatına ehtiyac yoxdur. Şifrələmə mexanizmləri və yetərli təhlükəsizlik sistemlərini ehtiva edir, komanda işini dəstəkləyir, mühasibat proqramları ilə qarşılıqlı fəaliyyət göstərir. Ekspertlərin 88,3% -i internetin hazırda kredit məhsullarını təşviq etmək üçün ən təsirli vasitələrdən biri olduğunu düşünür. Bu, İnternetin ümumi istifadəsinin əhəmiyyətli dərəcədə artması və aktiv internetin bankların təşviqi ilə əlaqədardır. Ağırlyqlı ortalama ekspert hesablamalarına əsasən,

kredit almaqda maraqlı olan şəxslərin çox hissəsi kredit məhsullarının axtarışı üçün əsas vasitə kimi İnternetdən istifadə edir. Ekspertlər qeyd edirlər ki, belə şəxslərin sayı daim artmaqdadır.

Eyni zamanda, əlbəttə ki, bank şöbəsinə getmək üçün əlil ödəmə sifarişlərini doldurmaq və ümumilikdə durmaq üçün əlverişsiz, qısamüddətli iş vaxtına ehtiyac yoxdur. Lakin, ümumi tapşırıqlara və prinsiplərə baxmayaraq, müxtəlif banklarda İnternet xidməti fərqlidir. İnternet-bank xidmətindən istifadə edən ödənişlər həm manat, həm də valyuta ilə həyata keçirilir və onlayn rejimdə aparılır.

İnternet bankinqin inkişafı nəyə kömək edir:

- Faizsiz pul çıxarmaqda.
- Hesabların hərəkəti, kreditlər və depozitlər üzrə faizlərin hesablanması.
- Kommunal xidmətlər, mobil rabitə, İnternet, yol polisi cərimələrinə ödəməkdə.
- Xaricdə olanları da daxil olmaqla bir hesabdan digərinə pul köçürün.
- depoziti yerləşdirmək və krediti ödəmək, sığorta, universitetdə təhsil və s. internet mağazalarında ödənişin edilməsi
- Privat Money, Western Union, MoneyGram Zolotaya Korona vasitəsilə təcili pul köçürmələri etmək
- Promosyonlar və yeni bank xidmətləri haqqında bildirişləri tez bir zamanda əldə etmək
- Oğurluq və itkin vəziyyətində kartı müstəqil olaraq məhdudlaşdırmaq imkanları

İnternet Bankinq xidməti fəal şəkildə populyarlaşır və bir çox böyük və orta ölçülü Bankların istifadəçilərinə hesabları ilə uzaqdan işləmək üçün daha çox funksionallıq və rahatlıq verir.

Bank məhsullarına qiymətlərin müəyyən edilməsinin iki əsas yolu var - depozit-kredit məhsulları üçün nəzərdə tutulan faiz və digər şeylər üçün ödənilən bir haqq olaraq. Faizlər borc məbləğinə görə dövrü olaraq hesablanır. Komissiya dəyəri manat ilə ölçülə bilən bank məhsulunun vahidinə, əməliyyatların

(əməliyyatların) sayına və sairə aid edilə bilər. Komissiyalar adətən birdəfəlik ödənilir, lakin onlar dövrü ola bilər. Müəyyən bank məhsulları qarışıq qiymətlərlə (məsələn, plastik kartlar) daxil ola bilər.

Vəziyyətdən asılı olaraq, banklar aşağıda qiymət metodlarından istifadə edirlər ki, bu da bankın nəzərə çarpacaq dərəcədə nəzərə alındığı amillərə əsasən üç əsas qrupa bölünə bilər:

- 1) xərclərin metodları (öz xərclərinə diqqət yetirərkən)
- 2) bazar metodları (bazar şərtlərinə diqqət yetirərək);
- 3) parametrik metodlar (istehsalın texniki və iqtisadi parametrləri üzrə xərclərin birbaşa uçotu zamanı) Qiymətə əsaslanan xərclərin metodu marja adlanan müəyyən bir dəyərin (faiz, marjinal, dəyişkən və ya ümumi) yaranma dəyərində əlavə edilməsi ilə bank məhsulunun satış qiymətinin hesablanması əhatə edir.

Faiz xərclərini hesablamaq üçün əsas kimi bank bütün resurs bazasını və ya onun bir hissəsini (hədəf resursları və ya müvafiq təcili resursları) götürə bilər.

Bazar metodları qiymətin rəqiblərin analoji məhsullarına olan qiymətlər əsasında və ya müştərilərinin özəl anketləri əsasında müəyyən edilmiş məhsul dəyərinin subyektiv qiymətləndirilməsi əsasında müəyyən edilir.

Parametrik üsullar, əsas məhsulun qiymətinə əsaslanan qiymətləri və xüsusi məhsulun təkmilləşdirilmiş xüsusiyyətləri (parametrləri) üçün əlavə mükafat qəbul edirlər. Bankdakı parametrik üsullara nümunə kredit xəttidir ki, bu qiymətə faizdən başqa, istifadə olunmamış həddi üçün də bir haqq tələb olunur.

Bank məhsullarının qiymətinin müəyyənləşdirilməsi zamanı məhsulların maya dəyərinin müəyyən edilməsinə ehtiyac olur.

Banklarda xidmətlərin göstərilməsi üçün çəkilən xərcləri üç qrupa: 1) funksional bölmələrin birbaşa xərclərinə, 2) həmin bölmələrin dolayı xərclərinə və 3) bankın gəlir gətirməyən bölmələrinin saxlanması xərclərinə ayırmaq lazımdır.

Bank məhsullarının maya dəyərinin hesablanması üçün istifadə edilən düsturlar.

Kreditlər üzrə maya dəyərinin hesablanması

$$M_k = X_b + X_d$$

M_k – kreditlərin maya dəyəri

X_b – birbaşa xərclər

X_d -dolay xərclər

$$X_b = X_f + X_{\text{əh}} + X_i + X_{db}$$

X_b -birbaşa xərclər

X_f -faiz xərcləri

$X_{\text{əh}}$ -birbaşa əmək haqqı xərcləri

X_i - inzibati xərclər

X_{db} -digər birbaşa xərclər

$$X_d = X_{\text{ü}} + X_{dd}$$

X_d -dolay xərclər

$X_{\text{ü}}$ - bankın ümumi saxlanma xərclərinin bir hissəsi

X_{dd} -digər dolay xərclər

Əməliyyat xidmətlərinin maya dəyəri

$$M_{\text{ə}} = X_b + X_d$$

$M_{\text{ə}}$ -əməliyyat xidmətlərinin maya dəyəri

X_b - birbaşa xərclər

X_d - dolay xərclər

$$X_b = X_{\text{ə}} + X_{\text{əh}} + X_{db}$$

X_b -birbaşa xərclər

$X_{\text{ə}}$ -əməliyyat xərcləri

$X_{\text{əh}}$ -birbaşa əmək haqqı xərcləri

X_{db} -digər birbaşa xərclər

$$X_d = X_{\bar{u}} + X_{dd}$$

X_d - dolay xərclər

$X_{\bar{u}}$ -bankın saxlanma xərclərinin bir hissəsi

X_{dd} -digər dolay xərclər

Plastik kartların maya dəyəri

$$M_{pk} = X_b + X_d$$

M_{pk} - plastik kartların maya dəyəri

X_b -plastik kartlara çekilən birbaşa xərclər

X_d -plastik kartlara çekilən dolay xərclər

$$X_b = X_{al} + X_{d\bar{e}s} + X_{sax} + X_{db}$$

X_b -birbaşa xərclər

X_{al} - plastik kartların alınması üçün xərclər

$X_{d\bar{e}s}$ - plastik kartların dəstəklənməsi üçün prosessinq mərkəzinə ödəmələr

X_{sax} -bankomatların saxlanması üçün ödəmələr

X_{db} -digər birbaşa xərclər

$$X_d = X_{\bar{u}} + X_{dd}$$

X_d -dolay xərclər

$X_{\bar{u}}$ - bankın saxlanma xərclərinin bir hissəsi

X_{dd} -digər dolay xərclər

2.2. Kommersiya Banklarında Büdcə Strukturu Və Büdcələşdirmənin Qiymətləndirilməsi

Dövlətin maliyyə sistemində banklar xüsusi rol oynayır. Banklar təsərrüfat subyektləri arasında hesablaşmalar təmin edir, həmçinin kredit funksiyası yerinə yetirir, resursları yığır və ünvanlı kreditlər verir. Amma bank biznesinin bu xüsusiyyətləri məhdud deyil.

Birincisi, bank onlarla və yüzlərlə müxtəlif növ maliyyə və konsaltinq məhsulları satır: pul vəsaitlərinin idarə edilməsi xidmətləri, kreditlər, depozitlər,

valyuta əməliyyatları, qiymətli kağızlar əməliyyatları, beynəlxalq əməliyyatlar, aktivlərin idarə edilməsi, konsaltinq və s

İkincisi, bank məhsullarını müxtəlif müştəri qruplarına satır: hüquqi və fiziki şəxslərə, digər banklara və maliyyə təşkilatlarına, dövlət orqanlarına.

Üçüncüsü, adətən banklar filiala və şöbəyə malik olurlar və ya onların açılmasına çalışırlar ki, müxtəlif regionlarda və region daxili bəzi yerlərdə öz məhsullarını satsınlar.

Fərqli müştərilərə çox sayda müxtəlif məhsullar təqdim etmək üçün müxtəlif şöbələrdə mərkəzləşdirilmiş idarəetmə tələb olunur. Bu, bank işinin özünü göstərən seqmentlərini vurğulayaraq, onlara operativ idarəetmə hüquqlarını vermək və maliyyə nəticələrinə nail olmaq üçün onlara məsuliyyət qoymaqla həyata keçirilir.

Bankda büdcə ayırmaq özünü göstərən seqmentlərin maliyyə idarəçiliyi üçün vasitədir və bank biznesinin xüsusiyyətlərinə əsasən, aşağıdakı vəzifələri həll edir:

- Aktiv və öhdəliklərin illik və rüblük planlaşdırılması, əməliyyat gəlir və xərcləri, mənfəət mərkəzləri kontekstində biznes vahidi tərəfindən əsas xərclər və kapital qoyuluşları, bank məhsulları baxımından biznes idarəetməsi, biznes sahələri üzrə biznes vahidləri tərəfindən planlaşdırma;
- biznes mərkəzləri tərəfindən mənfəət mərkəzləri, biznes sahələri üzrə bank məhsulları, iş yerləri tərəfindən biznes sahələri üzrə gündəlik əməliyyat gəlir və xərclərinin hesablanması;
- biznes vahidlərinin və biznes sahələrinin büdcələrini birləşdirmək, daxili dövriyyədən büdcələrin təmizlənməsi, bütövlükdə bank haqqında konsolidə edilmiş hesabatların alınması;
- mənfəət mərkəzləri və biznes idarəetməsi, biznes vahidləri çərçivəsində resursların daxili alqı-satqısından transfert gəlirlərin və xərclərin aylıq hesablanması
- ümumi cari bank xərclərinin və kapital qoyuluşlarının, eləcə də biznes vahidlərinin və mənfəət mərkəzlərinin birbaşa xərclərinin idarə edilməsi;

- mənfəət mərkəzləri və biznes idarəetməsi, biznes vahidləri çərçivəsində ümumi bank xərcləri və kapital qoyuluşlarının aylıq paylanması
- Mənfəət mərkəzləri baxımından biznes mərkəzləri üzrə, biznes sahələri tərəfindən bank məhsulları üzrə, işgüzar vahidlər tərəfindən biznes sahələri üzrə büdcə icrasının monitorinqi üçün gündəlik, aylıq, üç aylıq və illik hesabatların qəbulu;
- biznes vahidlərinin, mənfəət mərkəzlərinin və biznes sahələrinin büdcələrində yanılmaların müəyyən edilməsi və təhlili;
- bank məhsullarının əməliyyat xərclərinin təhlili;
- biznes bölmələri, mənfəət mərkəzləri, biznes sahələri üçün maliyyə göstəricilərinin planlaşdırılması, hesablanması və idarə edilməsi;
- vergi qarşısında mənfəət, mənfəət vergisi daxil olmaqla mənfəət, mənfəət, xərclərin rentabelliği, aktivlər, öhdəliklər, kapital, bir işçinin və başqaları üçün mənfəət

Müasir bank büdcəsi:

Birincisi, aşağı səviyyəli əlaqələr üçün səlahiyyət və məsuliyyət heyəti, bölmələrin iqtisadi müstəqilliyini təmin etmək, onlara təyin edilmiş vəzifələri həll etmək üçün onlara müəyyən əmlak (kapital) verilməsi.

İkincisi, xərclərin və gəlirlərin bölüşdürülməsinin maliyyə nəticələrindən asılı olaraq heyətin motivasiyası daxil olmaqla, sonrakı maliyyə məsuliyyəti ilə bölüşdürülməsi.

Üçüncüsü, ümumi bank resurslarının yenidən bölüşdürülməsi, dəyərin ötürülməsi, xidmətlərin qarşılıqlı təmin edilməsi baxımından digər bölmələrlə qarşılıqlı əlaqə.

Büdcə-banka daxil olub-olmamasından asılı olmadan gəlirlərinin və ödənilib-ödənilməməsindən asılı olmayaraq xərclərinin müqayisəli vəziyyətini, eyni zamanda maliyyə hədəflərini özündə müəyyən edilmiş şəkildə geniş əks etdirə bilən maliyyə hesabatını nəzərdə tutulur.

Kommersiya banklarının idarəetmə uçot sistemində səmərəliliyinin artırılması üçün büdcə əsas maliyyə planlaşdırma vasitəsi kimi istifadə edilə bilər

ki, bu da banklara mövcud resursların öyrənilməsi və onların istifadəsi üçün ən yaxşı seçim üsulu əsasında fəaliyyətlərini planlaşdırmağa imkan verir. Alimlərin fikrincə büdcə sisteminin tətbiqinə aşağıdakı addımlar daxildir: maliyyə quruluşunun yaradılması; büdcə sxeminin formalaşması, yəni zəruri büdcələrin növləri və onların qarşılıqlı əlaqələrinin müəyyən edilməsi; büdcə formalarının inkişafı, yəni hər büdcənin formatı və məzmununun müəyyən edilməsi; büdcə nəzarəti formalarının inkişafı, yəni planlaşdırılan və faktiki göstəricilərin müqayisəsi və onların dəyişikliklərinin təhlili. Büdcə sisteminin fəaliyyət göstərməsi bankın daxili mühasibat uçot sisteminin mövcudluğunu nəzərdə tutur və kredit təşkilatının fəaliyyətinin hədəfləri və nəticələri ilə sıx bağlıdır. Bu uçot, effektiv idarəetmə qərarlarının verilməsi üçün analitik məlumat verir.

Müvafiq proseslərin idarə olunmasının təmin edilməsi məsələləri bankdakı strategiya və operativ idarəetmə ilə bağlı büdcə ilə məşğul olma yeri ilə birbaşa əlaqələndirilir.

Müasir biznes texnologiyaları bir tərəfdən bir strategiyanın icrası üçün vasitəyə çevrilmiş müasir büdcəlləşdirmə texnologiyalarının rolunu müəyyən edən böyük elastikliyin planlaşdırılması və nəzarətini tələb edir və digər tərəfdən operativ idarəetmə açarındır. Büdcə sistemi, əvvəlki rüb və ya ilin əvvəlindən deyil, bu gün və sabahla bağlı məlumatlara əsasən biznesinizi idarə etməyə imkan verəcək strategiyaları və büdcələri koordinasiya etmək üçün nəzərdə tutulmuşdur.

Məqsədləri müəyyənləşdirmə mərhələsində əsas fəaliyyət göstəricilərini bankın strategiyası ilə birləşdirmək və bölmələrin və bütövlükdə bankın büdcələrini müəyyən etmək lazımdır.

Büdcə prosesinin səmərəliliyinin artırılması üçün büdcə dövrünün təşkilində büdcənin qəbul edilməsi proseduru azaldıqdan sonra xarici mühitin parametrlərini (iqtisadi, siyasi, hüquqi) azaltmaq lazımdır.

Bu gün büdcə planlaşdırma prosesi və idarəetmə uçotunun əsas sistem aləti hesab olunur. Büdcənin əsas konsepsiyası gələcək üçün nəzərdə tutulan tədbirlər barədə məlumatları əks etdirən maliyyə sənədi olmasıdır. Büdcələr, adətət, bir il ərzində hazırlanmış, razılaşdırılmış şəkildə, həm pul, həm də qeyri-monetar baxımından

məlumatları (məsələn, istehsal vahidləri, xidmətlərin sayı və sair) ehtiva edə bilər. Büdcənin ən mühüm meyarları onlara verilən məlumatların mövcudluğu, dəqiqliyi və əhəmiyyətidir.

Bankın İdarə Heyəti büdcə və maliyyə planlaşdırması sistemini təşkil etməlidir. Büdcə planlaşdırma sistemi bankın Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiq edilir. Baş Maliyyə İnzibatçısı büdcə planlaşdırma prosesinə nəzarəti əməliyyat cəhətdən təmin etməlidir.

Büdcə, maliyyə plan və proqnozları bankın büdcə və maliyyə planlaşdırması departamenti tərəfindən hazırlanır. Bankda müəyyən edilmiş büdcə və planlaşdırma prosedurlarına müvafiq olaraq büdcə və maliyyə planları üçün əhəmiyyətli informasiyaların hazırlanmasına və təqdim edilməsinə müvafiq departament direktorları məsuliyyət daşıyır.

Bankın portfelinin tələb və öhdəliklərin planlaşdırılması əvvəlki dövr üçün pul vəsaitlərinin cəlb edilməsi və yerləşdirilməsi kateqoriyasına görə bankın orta göstəricilərinin müəyyən edilməsi ilə başlanır. Orta göstəricilərə əlavə olaraq, müştəri bazasının planlaşdırılmış artımı və ya planlaşdırılmış müddətdə bankın biznes proseslərinin planlaşdırılan yenidən qurulması nəzərə alınmalıdır. Dövr üçün nəzərdə tutulan parametrlərə uyğun olaraq, cəlb edilmiş və ayrılan resurslar üçün maliyyə resurslarının hərəkəti, sonra gəlir və xərcləri idarə etmək məqsədilə büdcə üçün bir plan hazırlanır.

Strateji planlaşdırma bankın inkişafı proqramı və sənəd şəklində hazırlanmış fəaliyyətinə əks olunur, Bankın rəhbərliyi tərəfindən təsdiqlənir və əsas idarələrin rəhbərliyi ilə razılaşdırılır. Strateji planlaşma səhmdarlarına sahibi olduqları bankın gələcək inkişafını, menecmentə işçilərin hədəflərini müəyyən etməyə imkan yaradır.

Strateji planlaşmanın əsas məqsədi aşağıdakılardır:

Bankın strateji qarşısına qoyduğu hədəflərinin və korporativ dəyərlərini müəyyənləşdirilməsi; Bank daxilində vəzifə məsuliyyətlərini və bütün səviyyələrdə hesabatlılığı müəyyənləşdirilməsi; İdarə Heyətinin konkret vəzifələrini və onların məqsədlərinin müəyyən olunması; İdarə Heyəti təşəbbüsü lazımı

nəzarətin olmasının təmin edilməsi; İnsan resurslarının idarə olunmasının Bankın strategiyasına, hədəflərinə, etik dəyərlərinə və nəzarət mühitinə uyğunluğunun təmini; Marketing və satış xidmətinin Bankın strategiyasına uyğunluğunu təmin olunması; Korporativ idarəetmənin düzgün və planlı formada yerinə yetirilməsinə müvəffəq olmaq.

Strateji Planlaşma prosesi strategiyanın hazırlanmasını, Bankın fəaliyyət nəticələrinin onun strategiyasında müəyyən edilən məqsəd və hədəfləri ilə müqayisəsini, bazar şərtlərinin dəyişməsinə və Bankın fəaliyyətinə uyğun olaraq planın yenilənməsini təşkil edir.

Operativ planlaşdırma çərçivəsində bankın inkişaf prioritetləri əsasında əsas bölmələrin, aktivlərin, öhdəliklərin və xidmətlərin portfeli, bankın gəlir və xərcləri planlaşdırılır.

Operativ planlaşdırma çərçivəsində bankın inkişaf prioritetləri əsasında əsas bölmələrin, aktivlərin, öhdəliklərin və xidmətlərin portfeli, bankın gəlir və xərcləri planlaşdırılır. Planlaşdırılan tələb və öhdəliklər portfeli əsasən bankın ümumi büdcəsi (gəlir və xərclərin qiymətləndirilməsi), yalnız ümumi mövqeləri olan vəzifələri, habelə əməliyyat gəlir və xərclərinin büdcəsi, maliyyə resursları büdcəsi, iqtisadi xərclər, kapital qoyuluşları və s. müəyyənləşdirilir.

Bankın portfelinin tələb və öhdəliklərin planlaşdırılması əvvəlki dövr üçün pul vəsaitlərinin cəlb edilməsi və yerləşdirilməsi kateqoriyasına görə bankın orta göstəricilərinin müəyyən edilməsi ilə başlanır. Orta göstəricilərə əlavə olaraq, müştəri bazasının planlaşdırılmış artımı və ya planlaşdırılmış müddətdə bankın biznes proseslərinin planlaşdırılan yenidən qurulması nəzərə alınmalıdır. Dövr üçün nəzərdə tutulan parametrlərə uyğun olaraq, cəlb edilmiş və ayrılan resurslar üçün maliyyə resurslarının hərəkəti, sonra gəlir və xərcləri idarə etmək məqsədilə büdcə üçün bir plan hazırlanır.

Büdcələrin məzmunu və tərkibi məsələləri kommersiya bankının daxili məsələsi olduğundan, sonsuz sayda variantları ola bilən büdcə təşkilatı və bütün kommersiya bankları üçün ümumi olan büdcə strukturunu araşdırmaq vacibdir.

Cədvəl 1. Bankın büdcə strukturu

Göstəricilər	İl fakt	İl plan	Artım (Min. AZN)	Artım %-lə	1	2	3	I r ü b	4	5	6	II r ü b	6 a y	7	8	9	II I r ü b	9 a y	10	11	12	I V r ü b
1. Faiz gəlirləri, cəmi, o cümlədən																						
Kredit faizlərin gəliri																						
İnvestisiya üzrə gəlir																						
2. Faiz xərcləri, cəmi, o cümlədən																						
Depozit faizlərin xərcləri																						
3. Ehtiyatlar																						
4. Netto faiz gəlirləri (xərcləri), 1-2-3																						
5. Brutto geyri-faiz gəlirləri																						
6. Qeyri-faiz xərcləri, cəmi, o cümlədən																						
Komision xərclər																						
Əmək haqqı xərclər																						
İnzibati və sair																						

Göstəricilər	İl fakt	İl plan	Artım (Min. AZN)	Artım %-lə	1	2	3	I r ü b	4	5	6	II r ü b	6 a y	7	8	9	II I r ü b	9 a y	10	11	12	I V r ü b
xərclər																						
7. Mənfəət - vergidən qabaq, 4+5-6																						
8. Tutulan vergi																						
9. Xalis mənfəət, 7-8																						
Dividentlər																						

Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib olunub.

Bankın hədəf hədəflərindən asılı olaraq əməliyyat və maliyyə büdcələri tərtib edilir. Əməliyyat büdcəsi planlaşdırılmış əməliyyatları əks etdirir. Bunlara satış büdcələri, xərc büdcələri, gəlir və xərc büdcələri daxildir.

Satış büdcələri fərdi əməliyyatlar üçün, eləcə də fərdi vahidlər üçün hazırlana bilər. Portfelin planlaşdırılmış həcmi (depozit, kredit, qiymətli kağızlar portfeli) haqqında məlumatdan əlavə, belə bir büdcə də məhsulların (qiymətlər, komissiyalar) satış qiymətləri haqqında məlumatları ehtiva edir.

Xərclərin büdcəsi təxmin edilən satışlar əsasında bank vahidlərinin planlaşdırılmış xərclərini əks etdirir. Bülə büdcələrə maliyyə məsuliyyəti mərkəzləri çərçivəsində yaradılan qeyri-əməliyyat xərclərinin büdcəsi, kapital xərcləri büdcəsi aiddir. Gəlirlərin və xərclərin büdcəsi fərdi maliyyə məsuliyyət mərkəzləri (bölmələr) və bütövlükdə bank üçün nəzərdə tutulan gəlir və xərclər barədə məlumatları əks etdirir.

Cədvəl 2. Xərc mərkəzlərinin büdcəsinin strukturu

Göstəricilər	I L fa kt	I L pl a n	Artı m (Min. AZN)	Art ım, %- lə	1	2	3	I r ü b	4	5	6	II r ü b	6 a y	7	8	9	III r ü b	9 a y	1 0	1 1	1 2	IY r ü b
1. İşçilərin sayı																						
2. Orta əmək haqqı																						
3. Əmək haqqı və işçilərə çəkilən digər xərclər, cəmi, o cümlədən																						
Əmək haqqı																						
Bonuslar																						
Sosial ödəmələr																						
Sair (maddi yardım və s.)																						
Treyninglərə																						
Əsas vəsaitlərə																						
Amortizasiya/i carə																						
Kommunal xərclər																						
İstismar xərcləri (cari təmir və s.)																						
Digər xərclər																						
Internet																						
Telefon																						
Poçt və dəftərxana																						
Daşınma xərcləri																						
İstehlak mallarına																						
Əyləncə																						
Sair																						

Mənbə Müəllif tərəfindən tərtib edilib.

Maliyyə büdcəsi adətən iki əsas büdcə ilə təmsil olunur-Bankın maliyyə vəziyyətini əks etdirən büdcə mənfəət və itkilərinin bankın (əmlak, öhdəliklər və kapital) əmlakının vəziyyətində dəyişiklikləri əks etdirən büdcə tarazlığı (büdcə tarazlığı). Bu büdcələrin məlumatlarına əsasən, müxtəlif əmsallar və məhdudiyyətlər həm bütün bank, həm də fərdi vahidlər üçün hesablanır.

Maliyyə planı strateji planlaşdırma prosesindən yaranır. Maliyyə planı hər il hazırlanmalı və ən azı üç illik dövrü əhatə etməlidir. Maliyyə planı il başlamazdan əvvəl tamamlanmalı və ya yenilənməlidir.

Maliyyə planı müxtəlif informasiyalara olan ehtiyacı təmin etməkdən ötrü hazırlanır. Daxildə, maliyyə planı bankın strateji hədəflərini müəyyən edib və qiymətləndirmək üçün idarəetmə məqsədlərində istifadə edilir. Bankdan kənarda isə, maliyyə planı bankın strateji istiqaməti və planlaşdırılan gəlirliliyi haqqında rəhbərliyin reyting agentlikləri, ekspertlər və investorlarla ünsiyyətinə olan dəstəyidir.

Hər bir planlaşdırma dövründən öncə bütün yeni planlaşdırılan xidmətlərin və digər məsələlərin (məsələn, daxili pul köçürmələrinin qiymətləndirilməsi, kapital bölgüsü, xidmət iyerarxiyası) təhlili aparılmalıdır. Bu təhlili aparmaq üçün maliyyə nəzarəti məsələlərinə departamentlər tərəfindən informasiyaların təqdim edilmə zamanını göstərən planlaşdırma təlimatları bölüşdürülməli və aşağıda qeyd edilən sahələr nəzərə alınmalıdır:

- Əmək haqqı üzrə təlimatlar;
- Faiz dərəcəsi üzrə proqnozlar;
- Rəhbərliyin motivasiya qaydaları və fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi;
- Amortizasiya cədvəlləri/təlimatları;
- Vergi hesablatlarının təfərrüatı;
- Departamentlərin xərclərinin müəyyənləşdirilməsi;
- Bölüşdürülməyəcək ümumi vahidlər və əlavə xərclər.

Planlaşdırma qaydalarında uyğun departamentlər tərəfindən informasiyaların təqdimatı üzrə məsuliyyətlər aydın şəkildə paylanılmalıdır. Xüsusilə, əmək haqqı və mükafatlar barəsində informasiyaların təqdim edilməsi məsuliyyəti İnsan Resursları departamentinə, vergi hesablamaları və amortizasiya barəsində olan informasiyaların təqdimat olunması məsuliyyəti Mühəsibat uçotu Departamentinə və faiz dərəcəsi barəsində proqnozların müəyyən edilməsi cavabdehliyi Aktiv və Passivlərin İdarəedilməsi Komitəsinə (APIK) aid edilə bilər.

Hər bir departament tərəfindən bütün vacib informasiyaların zamanında hazırlanması və verilməsi üçün departament direktorları məsuliyyət daşımalıdırlar. Maliyyə nəzarəti xidməti departamentlərin verdiyi informasiyalar əsasında bankın maliyyə planını hazırlamalıdırlar.

Maliyyə planı mümkün olduqunca rəhbərliyin hesabatlarına və MHBS-yə uyğun uçot qaydalarına yaxın olan prinsiplərə uyğun tərtib edilməlidir.

Maliyyə planı Baş Maliyyə İnzibatçısının nəzarətiylə tərtib edilir, İdarə Heyəti ilə müzakirə bitdikdən sonra adətən Müşahidə Şurası təsdiq edir. Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiq edildikdən sonra maliyyə planında edilən dəyişikliklər ancaq Müşahidə Şurasının təsdiqi ilə ola bilər.

2.3. Bankın Bölmələri Və Bank Əməliyyatları Üzrə Məsrəflərin Uçotunun Təhlili

Kommersiya banklarının fəaliyyətinin nəticələrini müəyyən etmək üçün onların maliyyə vəziyyətlərini bilmək zəruridir. Maliyyə nəticələri, bankın gəlirləri, xərcləri və onlar arasındakı fərqi kimi təyin olunan mənfəət və itkilər deməkdir. Kommersiya banklarının xərcləri isə banka bank əməliyyatlarının aparılması üçün və fəaliyyətinin təmin olunması ilə bağlı olan xərclər deməkdir.

Cədvəl 3. Kommersiya banklarının xərclərini aşağıdakı maddələr üzrə təsnifləşdirmək olar:

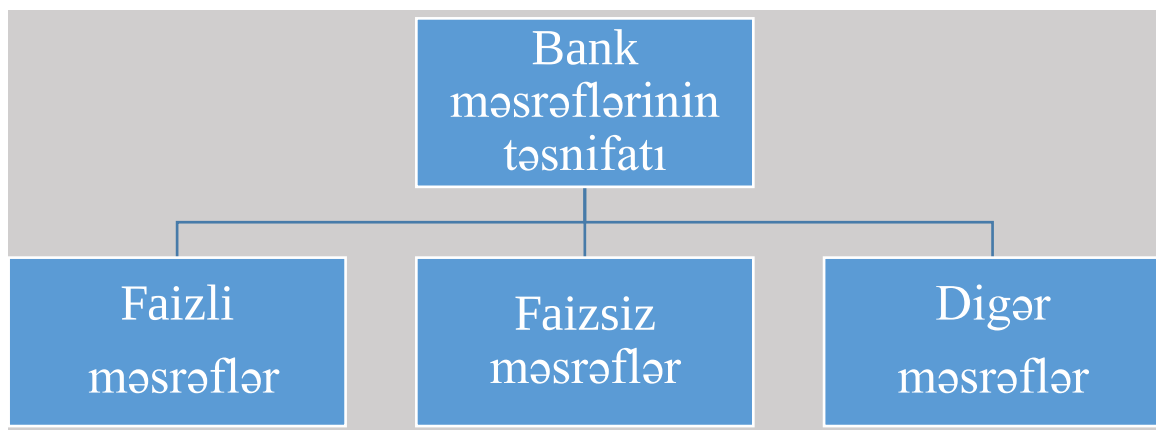
1. Bilavasitə bank fəaliyyətinin həyata keçirilməsi ilə bağlı olan xərclər:	tələbli hesablar üzrə hesablanmış və ödənilmiş faizlər, həmçinin müəssisə və təşkilatların cari hesabları, müxbir bankların "Loro" hesabları, sabit müddətli depozitlər, o cümlədən banklararası kreditlər üzrə;
	nağd və nağdsız xarici valyuta ilə əməliyyatlar üzrə xərclər;
	Sənədlərlə əməliyyatlar üzrə xərclər;
	qiymətli metallarla əməliyyatlar üzrə xərclər;
	pul vəsaitlərinin, sənədlərin və digər dəyərlərin saxlanması və daşınması ilə əlaqədar xərclər;
	əməliyyat xərcləri.
2. Bank əməliyyatlarının həyata keçirilməsi üçün şərait yaradan xərclər:	hesab-kassa xidmətlərinin ödənilməsi və hesablama mərkəzləri üzrə xərclər;
	poçt, teleqraf, telefon, faks və peyk rabitədən istifadə, həmçinin başqa rabitə xidmətlərinin ödənilməsi üçün xərclər;
	ödəniş vasitələrinin (plastik kartlar, yol çekləri və s) tətbiq edilməsi və hazırlanması ilə əlaqədar xərclər;
	hesabat formaları, qəbz kitabçaları, başqa daşıyıcılar, bank məlumat blankının tərtib olunması və alınması üzrə xərclər;
3. Təsərrüfat fəaliyyətinin təminatı ilə əlaqədar maddi-texniki bazanın məzmunu ilə bağlı bank xərcləri:	təhsil ocaqları ilə müqavilələr əsasında, bank işçilərinin ixtisasartırma və bir də hazırlanması üzrə xərclərin ödənilməsi;
	əsas fondlara və qeyri-maddi aktivlər üzrə amortizasiya ayırmaları;
	əsas vəsaitlər üzrə icarə haqqı;
	istismar xərcləri məzmunca bina, avadanlıq, nəqliyyat; dəftərxana xərcləri.
4. Bank imici ilə əlaqədar xərclər:	təmsilçilik xərcləri;
	reklam xərcləri;
	ezamiyyət xərcləri; məsləhət, marketinq, informasiya xidmətlərinin ödənilməsi;
	Mərkəzi Bankın tələblərinə müvafiq olaraq illik mühasibat hesabatının təsdiq edilməsi üçün müqavilə əsasında müstəqil auditor xidmətlərinin ödənilməsi;

		Mərkəzi Bankın tələblərinə müvafiq şəkildə, bank tərəfindən yaradılan xüsusi ehtiyatlara ayırmalar .
	Vergi, bankın daxili qanunvericiliyinə uyğun xərclər.	Sənədləşmə xərcləri
	Bank işçilərinin əməyinin ödənilməsi üzrə idarəetmə aparatının saxlanılması xərcləri.	Əmək haqqı xərcləri

Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib olunub.

Kommersiya banklarının xərclərini qeydiyyat üsulları və növlərinə görə qruplara ayırmaq olar. Növünə görə məsrəfləri aşağıdakı kimi ayırmaq mümkündür:

Sxem 1. Növünə görə məsrəflər.



Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib olunub.

Faizli məsrəflər müddətli depozitlər və əmanət qoyuluşlarından müştərilərə ödənilmiş faizlərdən təşkil edilir. Buraya eyni zamanda başqa bankların depozitləri, kredit əməliyyatları, sənədlərin buraxılışı da daxildir.

Faizsiz məsrəflər – bank tərəfindən qiymətli kağızlar üzrə, xarici valyuta, kassa və hesablaşma əməliyyatlarına xərclənən vəsaitlər aiddir.

Başqa məsrəflər veksəl üzrə diskont əməliyyatları, vergilərin ödənilməsi, qiymətli kağızlar bazarında spekulyativ əməliyyatların itkiləri, valyuta bazarı

əməliyyatları, bank əmlakının satışına aid ehtiyat vəsaitlərinin təşkil edilməsi ilə kəskin şəkildə bağlıdır.

Bank sistemində faizlə əlaqədar olan xərclər bank xərclərində nisbətən yüksək çəkiyə malikdir. Banklar mənfəətli işləmək üçün xərclərin azaldılmasına və xərc maddələrində yüksək çəkiyə malik xərclərin azaldılması üçün çalışırlar. Ancaq bu proses olmalıdır ki, o bankın fəaliyyətini ləngitməsin.

Bankın xərclərini aşağıdakı kimi də təqdim etmək olar:

Bütün xərclər = əməliyyat xərcləri + bank funksiyalarının təmin olunması üzrə xərclər + digər xərclər.

Xərclərin ətraflı təhlili zamanı faizli və faizsiz məsrəflərin qarşılıqlı nisbətində, bankın iş təminatının məsrəfləri ilə əlaqədar məsrəflərin payına, o cümlədən də inzibati-təsərrüfat məsrəflərinin, risklərin ödənilməsi ilə əlaqəli məsrəflərin payına, o cümlədən məsrəflərin müxtəlif növlərinin həcmnin dəyişilməsi səbəblərinə xüsusi nəzər salınır.

Gəlir və xərclərin strukturunun təhlil edilməsi üsullarından biri də – onların nisbi həcmələrinin dinamikasının qiymətləndirilməsindən ibarətdir. Məsələn, gəlirlərin və məsrəflərin, faizli gəlirlərin, məsrəflərin, marjanın, faizsiz gəlirin və məsrəfin ümumi həcmnin balansının nəticəsinə faizlər ilə nisbətləri bu cür göstərici kimi çıxış edir.

Bankın məsrəfləri və gəlirlərinin səviyyələrinin qiymətləndirilməsi üçün Respublikamızda fəaliyyət göstərən “Xalq bank ASC” kommertiya bankının maliyyə hesabatlarına nəzər salaq.(Xalq Bank mənfəət və zərər hesabatı 2018.)

Cədvəl 4.Xalq bankın mənfəət və zərər hesabatı (2015-2017, Min . Manatla)

Mənfəət və zərər maddələri	2015	2016	2017
1. Faiz və gəlirlərin bu qəbildən olan növləri. cəmi	60915,35	77248,30	87154,096
a) kreditlər üzrə faizlər, cəmi	60142,43	76650,23	86528,756
b) banklararası bazarın qısamüddətli maliyyə alətləri (7-ci gün də daxil olmaqla, 7 gündən çox olan kreditlər)	0	0	0
c) başqa banklarda depozitlər	0,16	2,800	86,7
d) qiymətli kağızlara investisiyalar	0	0	0

e) ticarət üçün qiymətli kağızlar	784,64	565,27	546,45
f) maliyyə lizinqi	0	0	0
2. Faizlər və onlara bağlı xərclər, cəmi	26283,14	32738,75	35677,05
a) depozitlər üzrə faizlər, cəmi	21665,17	25752,64	28140,53
b) AMB-nin kreditləri	831,35	1197,83	1354,45
c) faizlərlə bağlı digər xərclər	118,46	992,45	1984,72
3. Xalis faiz mənfəəti (zərəri)	34632,24	44499,68	51477,05
4. Qeyri-faiz gəlirləri, cəmi	7901,98	1064,14	5258,30
a) hesabların aparılması üzrə xidmətlərdən komissiyon gəliri	4270,67	2601,45	2689,42
b) məzənnə dəyişməsi daxil olmaqla, valyuta əməliyyatlarından xalis gəlir	3073,36	-3378	1029,75
c) digər xidmət növlərindən komissiyon gəliri	0	1409,75	1128,92
d) digər qeyri-faiz gəlir növləri	558,05	431,05	391,14
5. Qeyri-faiz xərcləri, cəmi	21542,13	25034,70	27803,775
a) əmək haqqı və digər kompensasiya	6395,42	11459,83	14304,375
b) bank fəaliyyətində istifadə olunan əsas vəsaitlərlə bağlı xərclər, cəmi	7043,87	8756,59	9638,087
c) əməliyyat və digər qeyri-faiz xərclərinin sair növləri	5693,95	4818,32	4161,35
6. Xalis əməliyyat mənfəəti (zərəri)	20992,07	20549,08	28541,57
7. Aktivlər üzrə mümkün zərərlərin ödənilməsi üçün xüsusi ehtiyatın	3163,98	2941,86	9286,70
8. Vergilər və bank fəaliyyəti ilə bağlı gözlənilməz xərclər ödənilənədək xalis	17828,32	17597,32	19364,47
9. Gözlənilməz fəaliyyət növlərindən və əvvəlki dövr üçün uçotdakı dəyişikliklərdən mənfəət (zərər), cəmi	51,83	222,06	-138,53
10. Vergilər ödənilənədək xalis mənfəət (zərər)	17579,93	17829,39	17216,15
11. Mənfəətdən ödənilən vergilər	3250,12	3775,86	3526,09
12. Vergilər ödənildikdən sonra xalis mənfəət (zərər)	14849,80	14052,45	15790,06
Mənbə : www.xalqbank.com (Xalqbankın rəsmi veb saytı)			

Cədvəl 5. Bank fəaliyyətinin maliyyə nəticələri (ilin əvvəlindən, vergilər ödənildikdən sonra) (Mln.manat).

İl	Mənfəətlə işləyən bankların sayı	Bank sisteminin cəmi mənfəəti (mənfəətlə işləyən banklar üzrə)	Zərərlə işləyən bankların sayı	Bank sisteminin cəmi zərəri (zərərlə işləyən banklar üzrə)	Banklar tərəfindən əldə edilmiş vəsait
2013	33	166,85	14	45,57	120,25
2014	30	164,53	15	-3224,2	-158,97
2015	33	194,52	10	-65,3	130,03
2016	39	273,33	5	-4,75	267,57
2017	37	376,33	7	-4,78	370,55

Mənbə : www.cbar.az (AR Mərkəzi Bankının rəsmi veb saytı).

Fiziki şəxslərin fərdi istehlak ilə əlaqədar və yaxud əmək haqqının alınması ilə əlaqədar xərcləri gəlirdən çıxılmaz. Gəlirdən faizlər üzrə çıxılan məbləğlərin məhdudlaşdırılması prosesində xaricdən alınmış borclar üzrə, eyni zamanda qarşılıqlı surətdə asılı olan şəxslərin bir-birinə ödədikləri faizlərin faktiki məbləği faizlərin aid olduğu dövrdə eyni valyuta ilə bənzər müddətə verilən banklararası kredit hərracında olan, hərraclər keçirilmədikdə AR Mərkəzi Bankında dərc olunmuş banklararası kreditlər üzrə faizlərin orta səviyyəsinin 125 %-dən artıq olmamaq şərti ilə gəlirdən çıxılır. Məsələn: Müəssisə xaricdən 77000 manatı illik 13% olmaq şərti ilə borc almışdır. Müəyyən bir dövrdə Mərkəzi Bankın dərc etdiyi banklararası kreditlərə aid faizlərin orta səviyyəsi 9 % təşkil etmişdir. Göstərilən halda 8652,50 manat gəlirdən çıxıla bilər. Bu aşağıdakı hesablama nəticəsində alınmışdır:

$$77000 \times 9 \% \times 125 \%$$

Yerdə qalan 1347,50 manat isə mənfəət və başqa mənbələr hesabına ödənilir:

$$77000 \times 13\% - 8662,50$$

Bəzi məsrəflər bankın xərcləri hesabına aiddir. Milli qanunauyğunluğa görə bu – məzuniyyət, şəxsi avtomaşınlarda xidməti səfərlər kompensasiyası, elan, banklararası kreditin ödəniş məsrəfləridir.

«Hesabat ilinin mədaxil və itkilərinə» aid məsrəfləri qrupunu da seçmək olar: qanunsuz yeyintilər itkisi, kassa əməliyyatları üzrə vəsait çatışmazlığı, saxta pul

vəsaitinin, qəpiklərin qəbulu ilə yaranan itkilər. Bütün bu məsrəflər təminatına görə bankın bilavasitə itkiləri deməkdir.

Faiz marjası kommersiya bankının faiz gəliri və xərcləri arasındakı fərqdır. O, bankın əsas gəlir mənbəyi hesab edilir. Faiz marjası möhtəkir əməliyyatların itkilərini, vergiləri, ümumbank xərclərinin bir qismini bağlamağa xidmət edir.

Bankın faiz gəliri və xərclərinin milli və xarici qeydiyyat standartları arasında ciddi fərqlər vardır. Onlar faiz marjasının ölçülərinə təsir göstərir.

Qeydiyyat sistemi üzrə faiz gəliri və xərcləri bankın hesabına daxil olub – çıxarılması müddətində hesabatda özünü göstərir. Xarici standartlar əsasında hesabatda əməliyyatın aparılması müddətindən asılı olmayaraq mədaxil və məsrəflər konkret olaraq göstərilir. (Əliyev M.F. “Bankların inkişaf istiqamətləri “. Monoqrafiya. Bakı 2011. səh., 120)

Kafi faiz marjasının əmsalı (Mk) bank üçün zəruri minimal səviyyəsini ifadə edir. Bu əmsalın hesablanması marjanın başlıca vəzifəsindən - banka pul vəsaitinin ödənməsinin yubadılmasına mane olmaq səbəbindən doğur.

Başqa gəlirlər qeyri-kredit xassəli bankların xidmətlər şəbəkəsindən hesaba daxil olan komission mədaxildir. Buraya: hesab-kassa xidmətinin müqabilində pul vəsaitinin ödənişi, inkassasiya, bankın informasiya və konsultasiya xidmətləri, müştərilərə poçt, teleqraf və digər məsrəflərinin müqabilində bankın bu xərcləri tarazlaşdırmaq qabiliyyəti; ötən illər ərzində alınmış faizlər; cərimələr aiddir.

Kafi marja ötən illərin faktiki informasiyalarına arxalana bilər. Son zamanlarda iri və orta bankların kafi marjasının artımı nəzərə çarpmışdır. Əksər kredit idarələri çox az məbləğli faiz gəlirlərindən itkisiz istifadə edir və kreditlərin kredit portfeli qismində qaytarılması üçün narahat olur. Belə vəziyyət zəif maddi-texniki bazarının, bankın mühafizəsinə dair çox az miqdarda pul vəsaitinin sərf edilməsi, inflyasiya xassəli yüksək valyuta mədaxili, müştərilərə göstərilən xidmətin yaxşı olmaması ilə səciyyələnir. Bazar münasibətlərinin tərəqqisi, müştəri yığmaq üçün mübarizə, kriminogen vəziyyət, valyuta sisteminin tətbiqi tələb edilən faiz marjanın miqyasında köklü dəyişikliklərə təkan vermişdir.

Xalis faiz marjasının daralmasına səbəb maliyyə böhranından sonra bank sektorunun kredit portfelini azaltması və əvəzində, AMB-nin uçot dərəcəsini artırması nəticəsində depozit faiz dərəcələrinin artması amilləri olub. Əlavə olaraq deyə bilərik ki, bank sektoru maliyyə böhranına hazır olmadığı üçün yüksək faizlər təklif edərək problemli kreditlərlə əlaqədar olaraq yaranan maliyyə kəsirini ləğv etməyə çalışıb.

Vurğulamaq lazımdır ki, 2017-ci ilin üç rübünün yekununda bank sektorunun ümumi kredit portfelini keçən ilin analoji dövrü ilə müqayisədə 4 357,9 mln. manat və yaxud 25,8 % azalaraq 12 438,2 mln. manata olub.

İdarəetmə uçotu sahəsində ekspertlərin fikrincə, idarəetmə uçotunun əsas məqsədi əsasən bankların və onun struktur bölmələrinin (məsuliyyət mərkəzlərinin) xərcləri üzrə əsas fəaliyyəti həyata keçirərkən, səlahiyyətli xidmətlərin idarə edilməsi, bank xidmətlərinin qiymətinə və buna görə bankın gəlirinə, bütün bank və əməliyyat mərkəzlərinin əməliyyatlarında, transfert qiymətlərinin istifadəsini, büdcənin və daxili hesabatların təsirini nəzərə alaraq təsir göstərməyə imkan verir. İdarəetmə uçotu sahəsində ekspertlərin fikrincə, idarəetmə uçotunun əsas məqamları, əsasən, bankların və onun struktur bölmələrinin (məsuliyyət mərkəzlərinin) onların əsas fəaliyyətinin həyata keçirilməsində xərcləri ilə bağlıdır ki, onların səlahiyyətli rəhbərliyi bank xidmətlərinin qiymətinə təsir göstərməyə imkan verir və buna görə də onların gəlirləri bütün bank və məsuliyyət mərkəzləri, transfert qiymətlərinin istifadəsini, büdcəni və daxili hesabatlarını əhatə edir. İdarəetmə uçotu obyektini ayrı bir idarəetmə vəzifəsi, xüsusi fəaliyyət sahəsi ola bilər. Çox ekspertlər hesab edirlər ki, məsuliyyət mərkəzi təşkilatın struktur bölməsinə istinad edir və bu biznes seqmentinə sərmayə qoyulan xərcləri, gəlirləri və vəsaitləri idarə edən bir menecerin rəhbərliyi altında olur.

III FƏSİL

YERLİ KOMMERSİYA BANKLARINDA İDARƏETMƏ UÇOTUNUN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

3.1. Kommersiya Banklarında İdarəetmə Uçotunun Təşkilində Beynəlxalq Təcrübə

Bank sisteminin inkişafı, həmçinin, iqtisadiyyatın real sektoru ilə bankların əməkdaşlığı, idarəetmə metodlarının daim inkişaf etirilməsi olmadan mümkün deyildir. İdarəetmə sistemində əsas komponentlərdən biri kimi, nəzarət çıxış edir. Dünyada bank sferasına nəzarət və bu sferanın tənzimlənməsinə ciddi ehtiyac keçən əsrin 20-30-cu illərində olmuş Böyük depressiyadan sonra formalaşmağa başlamışdır.

II Dünya müharibəsindən sonra bank biznesinin beynəlmilləşdirilməsi və kapitallaşmanın intensivləşdirilməsi beynəlxalq bank nəzarəti qayda və normalarının formalaşmasını şərtləndirdi. Bununla belə, bank sektorunda nəzarət səlahiyyətləri bütün ölkələrdə qanunvericiliklə müəyyən edilmiş institusional formalarda həyata keçirilir. Bu sistemlərin ayrı-ayrı ölkələr üzrə fərqlərinə baxmayaraq, onların hamısı aşağıdakı əsas məqsədlərin həyata keçirilməsinə yönəldib: (Alexander, A. Britton, A. Jorissen 2016, p.186-194)

1. Pul və maliyyə sabitliyinin qorunub saxlanması. Bu da bankların iflasına yol verilməməsi və aktiv və passivlərin səmərəli idarə olunmasına yönəldilmiş bank tənzimlənməsi ilə əlaqədar tədbirlərin həyata keçirilməsi deməkdir.

2. Bank sisteminin səmərəliliyinin təmin edilməsi. Bu isə aktivlərin keyfiyyətinin yüksəldilməsi və potensial risklərin azaldılması hesabına əldə edilir. Bank nəzarətinə, eyni zamanda daxili bank əməliyyatlarının və maliyyə vəziyyətinin dəyərləndirilməsi daxildir ki, nəticədə bu bankların həyati əhəmiyyətli iqtisadi əməliyyatları və institutları maliyyələşdirmək qabiliyyətini qiymətləndirməyə şərait yaradır.

3. Əmanətçilərin maraqlarının müdafiəsi: əmanətçilər məsuliyyətlərini yerinə yetirə bilməyən bankların fəaliyyətinə müvafiq orqanlarının əmanətçilərə

münasibətdə öz məsuliyyətlərini yerinə yetirə bilməyən bankların fəaliyyətinə nəzarəti gücləndirilməlidir.

Beynəlxalq təcrübədə idarəetmə uçotu və təhlili korporativ idarəetmə və müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. Metodik bazanın formalaşdırılması və mütəxəssislərin vahid ixtisas səviyyəsinin təmin edilməsi və beynəlxalq təcrübədə təhlil edilməsi, adətən idarəetmə uçotu sahəsində öz-özünə tənzimlənən peşəkar birliklərdir.

ABŞ-da, məsələn, belə peşə birliyi İdarəetmə uçotunun Mühasibləri İnstitutu (İdarəetmə Mühasibləri İnstitutu - IMA), Böyük Britaniyada İdarəetmə Mühasibləri İnstitutu (CIMA) təşkil edir. Bu təşkilatlar milli və beynəlxalq kontekstdə idarəetmə uçotunun və təhlilinin metodik bazasının inkişafını əlaqələndirir, idarəetmə uçotu sahəsində mütəxəssislərin ixtisas səviyyəsinə dair tələbləri inkişaf etdirir, universitetlər birlikdə idarəetmə uçotu sahəsində təlim proqramları hazırlayır, mütəxəssislərin sertifikatlaşdırılmasını təmin edir, həm də davamlı təlim proqramlarının artırılmasını təmin edirlər.

CIMA sertifikatı Avropada, eləcə də Yeni Zelandiya, Avstraliya və Britaniya Millətlər Birliyinin digər ölkələrində daha çox "tanınır" olduğuna inanır. Bu təşkilatlar milli və beynəlxalq kontekstdə idarəetmə uçotunun və təhlilinin metodik bazasının inkişafını əlaqələndirir, idarəetmə uçotu mütəxəssislərinin ixtisas səviyyəsinə dair tələbləri inkişaf etdirir, universitetlər ilə birgə idarəetmə uçotu sahəsində təlim proqramları hazırlayır, mütəxəssislərin sertifikatlaşdırılmasını təmin edir.

Cəmiyyətin informatizasiyasında müasir qlobal tendensiyaları və beynəlxalq təcrübələri nəzərə alaraq, hazırda xüsusi təcili və mürəkkəblik idarəetmə istiqamətində mühasibat uçotunun istiqamətləndirilməsinin (müəssisələrdə tətbiq edilməsinin təşkili və idarəetmə mühasibatlarının düzgün işləməsinin təmin etmək) problemidir. İşin qeyri-sabit, dinamik xarici mühiti şəraitində, kiçik biznesin hər hansı bir sahədə maliyyə nəzarəti sisteminin tətbiqi, pul vəsaitlərinin və maddi axınların planlaşdırılması və təhlili xüsusilə vacibdir.

Belə nəzarətin səmərəli müasir texnologiyalarından biri idarəetmə uçotu və büdcə fəaliyyətinin sistemidir.

Xarici praktikada idarəetmə uçotu bankdaxili idarəetməni anlamaq üçün kifayətdir və planlaşdırma, təşkil etmə, uçot və nəzarət fəaliyyətini, alınan məlumatlara əsaslanan fəaliyyətləri təhlil edərək, işin qiymətləndirməsini həyata keçirir və tövsiyələr verir. Bir çox yerli və xarici iqtisadçı tərəfindən həyata keçirilən idarəetmə və maliyyə hesabatlarının müqayisəli xüsusiyyətləri ilk növbədə daha yüksək verimliliklə seçilir, daxili problemlərin həllinə, formatların seçilməsində əhəmiyyətli dərəcədə azadlığa, təqdimat şərtlərinə və məlumatın detallığına diqqət yetirir.

Cədvəl 6. Beynəlxalq təcrübədə banklarda idarəetmə və maliyyə uçotunun strukturu

Xarakterik	Maliyyə hesabatı	İdarəetmə mühasibatı
1. Məqsəd	Xarici hesabatların hazırlanması	Planlaşdırma, monitoring və təhlil üçün daxili istifadə üçün xüsusilə məlumatların hazırlanması
2. İstehlakçı	Üçüncü Tərəflər və fərdlər	İdarəetmə qərarlar qəbul etməkdə bank işçiləri iştirak edirlər
3. Orientasiya vaxtında	Artıq həyata keçirilmiş tədbirlərin əks olunması	Həqiqi nəticələr və gələcək planlar (dövri olaraq, lakin tez-tez gündəlik, aylıq, aylıq, həftəlik, aylıq və s.)
Mühasibatın ölçüsü	Bankın bütövlükdə fəaliyyəti haqqında məlumatlar	Bankın bütövlükdə müəyyən aspektləri və ya bütün fəaliyyəti barədə məlumat
5. Ətraflı səviyyəsi	Əsasən, detal olmadan yalnız xülasə məlumatları	Həm xarakter göstəricilərini, həm də fəaliyyətin bütöv bir əksini əks etdirmədən məlumatın detallarını, eləcə də hər bir başa və ya planlaşdırılmış əməliyyat üzrə ətraflı məlumatlardan istifadə edirik; Tez-tez məlumatlarda "dəriniyə" ehtiyac var, yəni. xüsusi bir göstəricinin necə alındığını gör
6. Dəqiqlik dərəcəsi	Bütün hesabatlarda bütün rəqəmlərin dəqiq dəqiqliyi və tutarlılığı	Səmərəliliyin artırılması və ya işgüzar intensivliyi azaltmaq, məsələn, sadəcə qeyri-adi rəqəmləri azaltmaq məqsəduyğundur; Bundan əlavə, proqnozlaşdırma təxminləri tez-tez istifadə olunur.
7. Mühasibat prinsipləri	Ümumiyyətlə qəbul edilmiş mühasibat standartları, "ikiqat giriş"	Xüsusi tapşırıqdan asılı olaraq mövcud mühasibat qaydaları tətbiq edilə bilər.

8. Hesabatların forması və tərkibi	Hesabatların formaları və tərkibi Rusiya Federasiyasının Mərkəzi Bankının tələblərinə uyğun olaraq ciddi şəkildə tənzimlənir.	Həqiqi və çevik şəkildə dəyişən formaları və hesabatların hazırkı ehtiyaclarına uyğun olaraq tərkibi
---	---	--

Mənbə: TANRIKULU, Salih.“Uluslararası Muhasebe standartları Uygulamasında Yeni dönem: ABD, BMHS Uygulamasını Artık Doğrudan Kabul ediyor”, *Vərgici və Muhasebeciyle Diyalog Dergisi*, Sayı: 237

İdarəetmə uçotunun təşkili ticarəti və kommersiya fəaliyyətinin subyektlərinin maliyyə və iqtisadi fəaliyyətinin tənzimlənməsi və bu sahədə mövcud beynəlxalq müqavilələrin tətbiqi yolu ilə dövlət tərəfindən (birinci səviyyəli) dolayı təsir göstərə bilər. İkinci səviyyə isə idarəetmə mühasibatlığında təcrübəli mütəxəssislərin peşə fəaliyyət standartlarıdır. Üçüncü mikro səviyyədə müəssisənin özü tərəfindən hazırlanmış və qəbul edilmiş standartlar mövcuddur. Rusiyada idarəetmə mühasibat institutunun yaradılması kadrların yenidən hazırlanmasında və inkişafında qabaqcıl təcrübənin tətbiq olunmasını təmin edəcəkdir. Digər ölkələrdə bənzər cəmiyyətlərin nümunəsi üzrə institut idarəetmə mühasibatlığı sahəsində peşə təhsil səviyyəsinə və peşəkarlığın səviyyəsinə tələblər təqdim etməlidir.

Dünya təcrübəsi göstərir ki, prosedurların həyata keçirilməsi və idarəetmə uçotunun tətbiqi kommersiya təşkilatlarının iqtisadi səmərəliliyinin artmasını təmin edir. Bu üsulların praktik mənimsənilməsi üçün müasir metodik nəşrlər tələb olunur, iqtisadi səmərəli idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üçün mühasibat mexanizminin mütəmadi təkmilləşdirilməsi vacibdir. Bununla yanaşı, idarəetmə mühasibat uçotu standartları təbiətdə məsləhət verən bir sıra ölkələrdə dərc olunub, idarəetmə uçotu təşkilatları arasında yeni fikir və təcrübələrin sürətli yayılmasına kömək edir.

Beynəlxalq təcrübədə kommersiya bankları idarəetmə mexanizmində xüsusi rol oynayır. Onlar təsərrüfat subyektlərinin və əhəlinin pul vəsaitlərinin yığılması və paylanması son dərəcə vacib funksiyasını yerinə yetirirlər. Bu, iqtisadi, sosial məsuliyyətin artırılması və idarəetmə orqanlarının, müştərilərin, informasiya istifadəçilərinin və bankın öz nəzarəti və analitik xidmətlərindən sərt idarəetmə

sisteminin formalaşdırılmasına gətirib çıxarır. Təcrübə göstərir ki, risklərin qiymətləndirilməsi və investisiyaların qaytarılması üçün vaxtında, tam və operativ idarəetmə məlumatları bankın fəaliyyətində real vaxt rejimində əməliyyatların, maliyyə vəziyyətinin və səhvlərin izlənilməsinə imkan verir. Belə məlumatların təqdim edilməsinin əsas forması idarəetmə hesabatdır.

Müxtəlif ədəbi mənbələrdə, idarəetmə uçotunun müxtəlif variantları olduqca çox təklif olunur. Bununla belə, müvafiq təhlili ilə qeyd etmək olar ki, bunların hamısı aşağıdakı bəyanata əsasən qaynaqlanır:

İdarəetmə mühasibat uçotu sistemi lazımi idarəetmə imkanları kontekstində fəaliyyətlərin xərcləri və nəticələri haqqında məlumatların mühasibat uçotu, planlaşdırılması, idarə edilməsi, təhlili sistemidir, şirkətin maliyyə fəaliyyətini optimallaşdırmaq üçün müxtəlif idarəetmə qərarlarının bu şəkildə qəbul edilməsidir.

Beynəlxalq Sertifikatlı İctimai Mühasiblər İnstitutu (ABŞ) idarəetmə uçotunu idarəetmənin idarə edilməsi üçün lazım olan informasiyanın təmin edilməsi kimi təyin edir:

- siyasətin hazırlanması;
- müəssisənin planlaşdırılması və idarə olunması;
- alternativ qərarlar qəbul etmək;
- iqtisadi vahiddən kənarda olan şəxslərə (səhmdarlar və digərləri) məlumatların açıqlanması;
- işçilərə məlumatların açıqlanması;
- aktivlərin qorunması.

Beynəlxalq təcrübədə idarəetmə uçotu və təhlili korporativ idarəetmənin keyfiyyətini və bankların rəqabət qabiliyyətini artırmaq üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir. İdarəetmə uçotu dörd əsas idarəetmə funksiyasını yerinə yetirməyə imkan verir:

- 1) cari fəaliyyət barədə məlumatların yığılması;
- 2) planlaşdırma və büdcə;
- 3) nəzarət;

4) təhlil

Beynəlxalq təcrübədə bankların idarəetmə uçotu sahəsində təkliflər :

- mövcud vəziyyəti (məsələn, cari və təcili likvidliyə baxın) barədə etibarlı məlumat əldə edin, riskləri qiymətləndirin və resursların yenidən bölüşdürülməsi yolu ilə bankın işinə dərhal təsir göstərin;

- İdarəetmə qərarlarını və işçilərin maddi təşviqatlarını tənzimləmək üçün müəyyən bir müddət (məsələn, bir həftə, ay, dördü bir il) fəaliyyəti nəticələrini obyektiv qiymətləndirir;

- Qısamüddətli və uzunmüddətli maliyyə planlaşdırma, xüsusilə plan gəlirləri və xərcləri, kapital qoyuluşları, aktivlər və öhdəliklər strukturunun dəqiqləşdirilməsi və s. dair daxili qərar qəbul etmək üçün istifadə edəcəyi informasiyaların alınması kimi müəyyən edilir.

İdarəetmə uçotu, öz növbəsində, dörd komponenti birləşdirir:

Əməliyyat uçotu - bankın əməliyyat və biznes əməliyyat jurnallarının, müqavilələrinin və razılıqlarının, habelə onlara edilən planlaşdırılmış və faktiki ödənişlərinin hesablanması.

Vəzifə uçotu - aktivlərin və öhdəliklərin mövcud vəziyyəti, faktiki gəlir və müəyyən bir dövr üzrə xərclər və s. əməliyyat hesabatlılığına əsasən və bəzi hallarda analitik mühasibat uçotu.

Maliyyə planlaması - əməliyyat və mövqelər mühasibat uçotu məlumatları əsasında vəzifələrin və hesabat uçotunun planlaşdırılmış dəyərlərinin müəyyən edilməsi, məsələn, aktiv və öhdəliklər üçün planlaşdırılmış vəzifələr, planlaşdırılmış gəlir və xərclər və s.

Maliyyə təhlili - vəzifə uçotu və maliyyə planlaşdırma nəticələrini, məsələn, cari və vaxt likvidliyinin hesablanması, risk faizinin hesablanması, ROI hesablanması və s. nəticələrindən istifadə edərək müxtəlif nisbətlərin və maliyyə göstəricilərin hesablanması.

İdarəetmə uçotunun nəticələrinə aşağıdakılar daxildir:

- həm bütövlükdə banka, həm də bölmələrə (məsuliyyət mərkəzlərinə) planlaşdırılmış və faktiki gəlir və xərclər və maliyyə nəticələri haqqında məlumatlar;

- bütünlüklə bank üçün aktiv və öhdəliklərin strukturu, eləcə də məsuliyyət mərkəzləri tərəfindən balans;

- pul vəsaitlərinin hərəkəti, borc öhdəlikləri və debitor borcları haqqında məlumat;

- Müştəri bazası ilə bağlı məlumatlar, məsələn müştərilərin hesablarında pul vəsaitlərinin həcminə görə bölüşdürülməsi, regionların və sənaye sahələri üzrə müştərilərin qruplaşdırılması, müəyyən bir müştərinin fəaliyyətinin təhlili;

- filial şəbəkəsi haqqında məlumatlar, o cümlədən filialların fəaliyyətinin müqayisəli təhlili;

- Tamamlanmış biznes və biznes əməliyyatları haqqında məlumat

Beynəlxalq təcrübədə İdarəetmə uçotunun vəzifələri bankın iqtisadi potensialının gələcək inkişafı, kredit təşkilatının kapitalının təhlükəsizliyinin təmin edilməsi, onun likvidliyi və ödəmə qabiliyyətini təmin etməyən risklərin səbəblərini müəyyənləşdirmək, bankın bütövlükdə fəaliyyətinin effektivliyini müəyyənləşdirmək üçün, bankın iqtisadi potensialının kəmiyyət qiymətləndirilməsi, onun fərdi vahidləri, maliyyə məsuliyyət mərkəzləri, həmçinin bankın biznes planının əsaslandırılması və həyata keçirilməsi, marketing sisteminin təhlili, xərclər və bank gəlirləri arasındakı əlaqələrin təhlilidir.

Xarici praktikada idarəetmə uçotu bankdaxili idarəetməni anlamaq üçün kifayətdir və planlaşdırma, təşkil etmə, uçot və nəzarət fəaliyyətini, alınan məlumatlara əsaslanan fəaliyyətləri təhlil edərək, işin qiymətləndirməsini həyata keçirir və tövsiyələr verir.

3.2.Kommersiya Banklarında İdarəetmə Uçotunun Təkmilləşdirilməsi İstiqamətləri.

Bankların vasitəçi kimi rolu, təsərrüfat subyektlərinin və ictimaiyyətin vəsaitlərinin paylanması və yığılması, onların daha çox iqtisadi və sosial

məsuliyyətini müəyyənləşdirən, onların fəaliyyətinə tənzimləyici qurumlardan, müştərilərdən və öz analitik xidmətlərindən daha çox diqqət yetirməsidir. İdarəetmə sisteminin təşkili və banklarda maliyyə idarəetməsinin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması ilə bağlı problemlərin uğurla həlli üçün idarəetmə uçot sisteminin tətbiqi xüsusilə vacibdir.

İdarəetmə uçotu idarəetmə məqsədləri üçün məlumatların toplanması, emalı və məlumatlandırılmasıdır. İdarəetmə uçotunun istehlakçıları bankın üst səviyyə idarəçiləri, müxtəlif səviyyələrdə menecerlər, analitiklər, maliyyə planlaşdırma və aktivlərin idarə edilməsi xidmətləri mütəxəssisləri, yəni əməliyyat və strateji idarəetmə qərarlarında iştirak edən bütün bank işçiləridir. Müvəqqəti olaraq tam əməliyyat idarəetmə məlumatları bankın fəaliyyətində əməliyyatların, maliyyə vəziyyətinin və səhvlərin izlənilməsinə imkan verir. Belə məlumatların təqdim edilməsinin əsas forması idarəetmə hesabatıdır.

Bir çox yerli və xarici iqtisadçı tərəfindən həyata keçirilən idarəetmə və maliyyə hesabatlarının müqayisəli xüsusiyyətləri ilk növbədə daha yüksək verimliliklə seçilir, daxili problemlərin həllinə, formatların seçilməsində əhəmiyyətli dərəcədə azadlığa, təqdimat şərtlərinə və məlumatın detallığına diqqət yetirir.

İdarəetmə hesabatlarını hazırlamaq öhdəliyi xarici nizamnamə sənədləri ilə tənzimlənmir, lakin təşkilatın rəhbərliyindən asılıdır. İdarəetmə hesabatları idarəçilərin müxtəlif səviyyələrində menecerlər tərəfindən qərar qəbul edilməsi üçün məlumat bazası kimi fəaliyyət göstərən hesabatlar, cədvəllər, qrafiklər, təhlillər, proqnozlar ola bilər. Bu daxili analitik sənədlərin əksəriyyəti orta və aşağı səviyyədə idarəetmədə istifadə olunur, həmçinin rəhbərliyə hesabat hazırlamaq üçün əsas kimi xidmət edir.

Banklar üçün idarəetmə uçotu və hesabat sisteminin yaradılması aşağıdakı əsas tədbirləri əhatə etməlidir: maliyyə məsuliyyət mərkəzlərinin siyahısını formalaşdırmaq (bundan sonra -MMM); bankın biznes proseslərinin iştirakçıları və əsas obyektlərin seçilməsinin əsaslandırılması; idarəetmə uçotunun və hesabatlarının metodologiyası və texnologiyasının inkişafı; obyektlərin

planlaşdırma sistemlərinin tətbiqi; Fərdi məhsullar və bank müştəriləri üçün mühasibat uçotunun və maliyyə göstəricilərinin sonrakı təhlilinin təşkili; Bankın inkişaf istiqamətlərinə və bankın təşkilati strukturunda dəyişikliklərə əsasən idarəetmə mühasibat uçotu və analiz sisteminin inkişaf etdirilməsi.

Qeyd edək ki, bankların idarəetmə hesabatlarının düzgün formalaşdırılmasında aşağıdakı addımlar atılmalıdır: idarəetmə hesabatında məlumatların əldə edilməsi məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi və nəticələrin qiymətləndirilməsi metodları; hesablaşmaların və hesabat göstəricilərinin dəqiqləşdirilməsinin təmin edilməsi (göstəricilərin formalaşdırılması üçün metodologiya və metodikanın bankdaxili normativ sənədlər sistemində açıqlanması və konsolidasiyası); fəaliyyət növü, məhsul, müştərilər qrupu üzrə idarəetmə uçotu və hesabat obyektlərinin ayrılması; vahidlərin təhlili və qiymətləndirilməsi üçün idarəetmə hesabatlarının forma və inkişafı.

Beləliklə, kommərsiya banklarında idarəetmə mühasibat uçotu və hesabat sisteminin tətbiqi aşağıdakı kimi vəzifələri həll etməyə imkan verir: aktiv və passivlərin idarə edilməsi, risklərin idarə edilməsi; vahidlərin, bank məhsullarının və müştərilərin rentabelliyyənin qiymətləndirilməsi; xərclərə və kapital qoyuluşlarına nəzarət; maliyyə fəaliyyətinin planlaşdırılması, monitorinqi və təhlil edilməsi; əldə edilmiş nəticələrə əsasən, bankın rəhbərliyi və işçiləri üçün ödəniş sisteminin yaradılması.

Hər bir MMM idarəetmə hesabatlarında iqtisadi baxımdan müstəqil bir müəssisə kimi nəzərə alınmalı, digər mərkəzlər tərəfindən göstərilən xidmətlərin dəyərini, resursların dəyərini nəzərə alaraq, maliyyə nəticələri üçün digər mərkəzlərlə məsuliyyət və motivasiya prinsipləri ilə qarşılıqlı əlaqə yaratmalıdır.

Daimi nəzarət texnologiyası erkən mərhələdə meyllərin pozulmasına və maliyyə vəziyyətinin düzəldilməsi üçün tədbirlərin görülməsinə yönəldilməyə imkan verir.

Bank üçün bütövlükdə idarəetmə hesabatlarını hazırlayarkən, həcm göstəriciləri və maliyyə nəticələrinə dair əsas məlumatları idarəetmə formatında, habelə əsas

fəaliyyət növləri (fərdi maliyyə məsuliyyət mərkəzləri) daxilində tələb olunan müddətdə hazırlamaq lazımdır.

İdarəetmə formatının mühasibatdan fərqi əməliyyatların hüquqi məzmunu deyil, iqtisadi məzmununa görə əks etdirilməsidir. Beləliklə, kommersion bankında idarəetmə mühasibat uçotu və hesabat sisteminin tətbiqi aşağıdakı kimi vəzifələri həll etməyə imkan verməlidir: aktiv və öhdəliklərin idarə edilməsi, risklərin idarə edilməsi; vahidlərin, bank məhsullarının və müştərilərin rentabelliyyənin qiymətləndirilməsi; xərclərə və kapital qoyuluşlarına nəzarət; maliyyə fəaliyyətinin planlaşdırılması, monitorinqi və təhlil edilməsi; əldə edilmiş nəticələrə əsasən, bankın rəhbərliyi və işçiləri üçün mükafat sistemi yaradılması.

AR şəraitində bank uçotunun bazar iqtisadiyyatının tələblərinə, idarəetmə metodlarının təşkilinin ehtiyaclarına uyğunlaşdırılması və yenidən qurulması istehsal uçotunun təşkili və metodologiyasının mərkəzləşdirilmiş reqlamentləşdirmə səviyyəsinin zəifləməsinə şərtləndirir. Bu müəssisələrə onun müəyyən istehsal bölməsinin təşkili və texnologiyasının dəqiq istehsal şərtlərini əks etdirmək, istehsal məsrəflərini nəzərə almaq, planlaşdırmaq, proqnozlaşdırmaq və onların dəyişilməsinə heç də az əhəmiyyət kəsb etməyən operativ reaksiya vermək hüququ verər.

Kommersion banklarında idarəetmə uçotunun təşkil edilməsi ilə bağlı qarşıda duran əsas vəzifə təcrübədə məsrəflər haqda informasiyaların əldə edilməsinin qeyri-ənənəvi sistemlərinin yaradılması və mənimsənilməsi, maya dəyərinin kalkulyasiya edilməsinə, maliyyə nəticələrinin hesablanmasına, həmçinin təhlil metodlarına, nəzarətə və bunun əsasında idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə yeni yanaşmaların tətbiqidir.

İdarəetmə uçotu müəyyən təşkilatın rəhbərliyinin məlumat ehtiyaclarının qarşılanması üçün nəzərdə tutulmuşdur. Burada əsas məsələ təşkilatda bütünlükdə və onun struktur bölmələrində məsrəflər və gəlirlər haqqında vaxtında geniş və düzgün məlumatların əldə edilməsidir. İdarəetmə uçotunun məlumatları əsasında taktiki, operativ və strateji qərarlar qəbul olunur, tam və qısaldılmış marjinal maya dəyəri əsasında məhsulun həcmi, məsrəflər, qiymət tənzimlənilir.

Kommersiya banklarında idarəetmə uçotu sisteminin tətbiqi uçot siyasətinin təşkili, onun yararlandığı metodlar, uçotun həyata keçirilməsi texnikası ilə bağlı məsələlərin hərtərəfli işlənməsini tələb edir. Konkret təşkilat kontekstində bütün bu məsələlər təşkilatın bazar iqtisadiyyatı əlaqələrinin inkişafı şəraitində mühasibat uçotunun səmərəli qoyulduğu və təşkilinin əsas elementi olan uçot siyasətinin formalaşdırılması vaxtı həll olunur.

Uçot siyasəti - bank tərəfindən maliyyə hesabatlarının tərtib edilib təqdim olunması üçün qəbul edilmiş dəqiq prinsiplər, şərtlər, qaydalar, əsaslar və təcrübədir. Bankın uçot siyasəti maliyyə hesabatlarına tətbiq olunan bütün uçot Qaydalarına müvafiq olmalı və aşağıdakı tələblərə cavab verməlidir:

a) qərar qəbul olunmasında istifadəçilərin ehtiyacları üçün münasib olmalıdır;

b) etibarlı olmalıdır, belə ki bu siyasət:

- bankın maliyyə vəziyyətini və nəticələrini düzgün olaraq təqdim edir;
- hadisə və əməliyyatların təkcə hüquqi formasını deyil, eyni zamanda iqtisadi məzmununu əks etdirir;

- neytraldır;

- hərtərəflidir;

- istənilən mənada təmndir.

Hazırda mühasibat uçotunun maliyyə və idarəetmə hissələrinə ayrılması uçot siyasətində ayrıca maliyyə və idarəetmə mühasibatlığının yaradılması zərurətini yaradır. Uçot siyasətini işləyib hazırladıqda nəzərə almalıyıq ki, idarəetmə uçotunun təşkilinin əsas ilkin şərti texnika, metodologiya, uçotun təşkili məsələləri üzrə müstəqil qərarların verilməsi imkanının olmasıdır. İdarəetmə mühasibatlığında hesabat ili üçün uçot siyasətinin seçilməsi və əsaslandırılması vaxtı təşkilat ancaq maya dəyərini idarə etməklə deyil, eyni zamanda onların hesablanması müəyyən variantını seçməklə öz maliyyə nəticəsinə təsir edə bilər. Məlum olur ki, uçot siyasətinin komponenti kimi variantlıq günümüzdə müasir təşkilatlarda idarəetmə uçotunun formalaşmasının ilkin dövrlərinin əsasını təşkil edir.

Kommersiya banklarında uçot siyasətinin formalaşmasının hazırki vəziyyətinin təhlilindən məlum olur ki, bir çox təşkilatlarda bu prosesə formal yanaşırlar. Müəssisələrin heç birində uçot siyasəti onun idarəetmə sisteminin tərkib hissəsinə çevrilməmişdir. Uçot siyasəti təkcə metodoloji aspekt kontekstində formalaşır. Onun formalaşmasında təşkilatı və texniki aspektlər nəzərə alınmır. Ancaq müxtəlif müəssisələrdə hesabların işçi planı fəaliyyət göstərir.

Kommersiya banklarında tərtib olunmuş uçot işləri qrafikləri, sənəd dövriyyəsi qrafikləri ya yoxdur, ya da istifadə edilmir. Vəzifə təlimatları ya tərtib edilməyib, ya da ki, artıq köhnəliblər.

Qeyd etdiklərimizə əsasən, idarəetmə üçün uçot siyasətinin formalaşdırılması problemlərinin araşdırılmasını biz çox vacib və vaxtında olduğunu düşünürük.

Kommersiya banklarında idarəetmə uçotu sistemi üçün uçot siyasətinin formalaşdırılması zamanı uçot siyasəti işlənilib hazırlanmalı olan mühasibat uçotu obyektlərinin müəyyən olunmasının aşağıdakı dövrlərini ayıraraq göstərmək olar:

- mühasibat uçotunun həyata keçirilməsi üsullarının seçilməsinə təsir edən amillərin aşkar olunması, təhlili və əhəmiyyətinə görə sıralanması;
- istifadə üçün yararlı olan idarəetmə uçotunun aparılması üsullarının seçilməsi;
- uçot siyasətinin qurulmasının ilkin, çıxış qaydalarının seçilməsi və yenilənməsi; hər uçot metodu üzrə və hər uçot obyektinə üçün istifadəyə potensial əhəmiyyətli idarəetmə uçotunun aparılma üsullarının eyniləşdirilməsi;
- uçot siyasətinin rəsmiləşdirilməsi.

İdarəetmə uçotunun tədqiqatının əsas obyektinə bazar əlaqələri obyektinin fəaliyyətinin nəticələri və məsrəflərdir, bu səbəbdən də açılmağa məruz qalacaq elementlərin tərkibinə obyektin vəziyyətinə təsir edən suallar da daxil etmək lazımdır.

Metodoloji aspekt kontekstində düşünürük ki, kommersiya banklarında idarəetmə uçotu sistemi üçün uçot siyasəti aşağıdakıları nəzərdə tutmalıdır:

- əsas vəsaitlərin təmirinə sərf edilən xərclərin məhsulun maya dəyərinə silinməsi qaydasının müəyyən olunması;
- kredit məsrəflərinin ləğv edilməsi və qruplaşdırılması üsulunun seçilməsi;
- müxtəlif uçot və kalkulyasiya obyektləri arasında dolayı xərclərin paylaşdırılması üsulları;
- xidmətlərin maya dəyərinin kalkulyasiyalasdırılmasının və istehsalat məsrəflərinin uçot metodunun ayırd edilməsi;
- xidmətlərin uçot üsulları;
- maliyyə və idarəetmə uçotu sistemlərinin qarşılıqlı əlaqə üsulları
- xidmət məsrəflərinin icmal uçotu;
- əsas vəsaitlər və qeyri-maddi aktivlər üzrə amortizasiyanın hesablanması qaydasının müəyyən edilməsi;
- gələcək dövrlərin xərclərinin ödənilməsi müddətlərinin müəyyən olunması

Metodoloji aspektlə yanaşı uçot siyasətinin formalaşdırılması kontekstində texniki aspekt çox vacib hesab olunur. Bu aspekt kontekstində aşağıdakı elementlərini qeyd edirlər:

- idarəetmə uçotu formasının ayırd edilməsi;
- idarəetmə uçotu kontekstində məlumatın tədqiq olunması texnologiyasının seçilməsi;
- inventarlaşdırmanın keçirilməsinin qaydalarının və keçirilmə müddətlərinin müəyyən olunması;
- idarəetmə uçotu sistemi üçün hesabların işçi planının formalaşdırılması qaydası;
- sənəd dövriyyəsi qrafiki-nin və uçot işlərinin qrafikinə formalaşdırılması; vəzifə təlimatlarının tərtib olunması.

Əvvəlki iki aspekt kimi uçot siyasətinin formalaşdırılmasının təşkilati aspekti çox vacibdir. Bu aspekt kontekstində muhasibatlıq xidmətinin təşkilati forması məsələlərini yoluna qoyurlar:

1. uçotun mərkəzləşdirilməsi səviyyəsi;
2. idarəetmə uçotu xidmətinin

3. daxili audit xidmətinin strukturu və s.

İdarəetmə mühasibatlığı idarəetmə xidmətlərinin əsas məlumat verən və məsləhətçisi olmalıdır. O, idarəetmə aparatını məlumatla təmin edən, istehsalın və idarəetmənin artıq xərclərinin azaldılması üsullarını müəyyən edən, daxili ehtiyaclar üçün hesabatlar tərtib edən aktiv tədqiqat laboratoriyasıdır.

İdarəetmə uçotu aparatının strukturu təşkilatın böyüklüyü, istehsalın təşkilinin xüsusiyyətləri, idarəetmənin mərkəzləşdirmə səviyyəsi, fəaliyyət xarakteri, uçot məlumatlarının emal üsullarından asılı olaraq toplanır.

Bununla bağlı olaraq bizim tərəfimizdən qrup rəhbəri - idarəetmə uçotunun mühasibi üçün xüsusi olaraq hazırlanmış vəzifə təlimatı məsləhət görülür. Bu təlimat mühasibin hüquq və vəzifələrini, icra etdiyi funksiyaları, maliyyə mühasibatlığı ilə qarşılıqlı əlaqələrinin qaydasını reqlamentləşdirir.

Vəzifə təlimatında biz təklif edirik ki, idarəetmə mühasibatlığının mühasibinin vəzifəyə təyin və azad olunması baş mühasibin təqdimatı ilə təşkilatın rəhbəri tərəfindən aparılsın. Bu halda mühasibin funksiyaları köklü şəkildə dəyişir: o, daxili ehtiyatların aşkarlanması və səfərbər edilməsi işində, istehsalın səmərəliliyinin və rentabelliliyinin artırılmasına isitiqamətlənmiş, əsaslandırılmış idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə rəhbərin baş köməkçisinə çevrilir.

Hazırda uçotun təşkili və nəzarət üçün uçot xidmətinə aşağıdakılar tələb edilir: özünü idarə edən təsərrüfat hesabı vahidləri olmalıdır və onların şəxsi heyəti göstərməlidir; müdiriyyət və bölmələr arasında müqavilə münasibətlərinin məzmunu və təşkili qaydası bilinməlidir; hər struktur bölməsinin funksiyaları, məqsədləri və vəzifələri bilinməlidir; bölmələrin istehsalat potensialı haqqında məlumatlara sahib olunmalıdır; istehsal proqramı, sifarişi və onun yerinə yetirilməsi üçün normativlər və xərclər limiti olmalıdır; bölmələrin əməyin ödənilməsi və maddi stimullaşdırma fondlarının formalaşdırılması metodlarını və onların paylaşdırılması üsullarını bilmək; bölmələrin buraxdığı ehtiyatların və buraxılan məhsulun dəyərinin qiymətləndirilməsi üsulları; başqa struktur bölmələri tərəfindən dəyən ziyanın müəyyən olunması üsulları; günahkar tərəfin maddi məsuliyyətinin dərəcəsi.

Öncə də qeyd etdiyimiz kimi, İnternet bankçılıq ölkədə bank xidmətlərinin inkişafında xüsusi yer tutur. Bir neçə il əvvəl bu xidmət növü Azərbaycanda yenilikçi olub hazırda ölkənin əksər banklarında təmsil olunur, lakin məhdud funksiyalıdır. Ona görə də təklif edirik ki, Banklar bu xidməti inkişaf etdirməli, İnternet bankçılığın bütün funksiyalarını yerinə yetirməlidir. Bununla yanaşı, tələbin və bu xidmətə olan tələbatın, onu tətbiq edən bankların sayına və müvafiq olaraq, bu növ xidmətə qoşulmuş müştərilərin sayının artmasına səbəb olacaqdır. Banklar bu xidməti inkişaf etdirməli, İnternet bankçılığın bütün funksiyalarını yerinə yetirməlidir.

İnternet bankçılıq həm müştərilər üçün, həm də bankların özləri üçün əhəmiyyətli üstünlüklərə malikdir; İnternet bankçılığın köməyi ilə bank əməliyyatlarının aparılması bankların şöbə mərkəzlərində birbaşa xidmətlə müqayisədə xeyli xərclər azaldır. İnternet-bank xidmətinin dəyəri ATM şəbəkəsinə xidmətin qiymətindən aşağıdır. İnternet bankçılığı bankomatların saxlanması, toplanması və sığortası xərclərini nəzərdə tutmur. Buna görə İnternet İnternet üçün ucuz bir satış kanalıdır.

Müasir dövrdə hər şey bir əldə olmalıdır: mühasibat uçotu və nəzarət, planlaşdırma və təhlil. Müasir təşkilata əmək kollektivinin fəaliyyətinin bütün tərəflərini əhatə edə bilən hərtərəfli, kompleks uçot xidməti lazımdır.

Sahə mütəxəssislərinin qüvvədə olan vəzifə borclarının təhlili onların necə köhnəldiyini və müasir təsərrüfatçılıq formalarının inkişafı şəraitində idarəetmə uçotuna göstərilən tələblərə müvafiq olmadığını aşkara çıxartmağa imkan verdi. Həyata keçirilən təsərrüfat əməliyyatları haqda qeydlər mühasibat uçotunun registrlərində, sənədlər əsasında aparılır. Mühasibat uçotunda ilkin sənədlərin yaradılması, qəbul olunması və əks olunması qaydası sənədlər və sənəd dövriyyəsi haqqında Əsasnamə ilə tənzimlənir. İlkin sənədlər təsərrüfat əməliyyatının aparılması faktını qeydə alır. Onlar səhih məlumatlardan ibarət olmalı və vaxtında, əməliyyat aparılarkən tərtib olunmalıdır.

Büdcə və büdcəni təşkil edərkən aşağıdakı prinsiplərə riayət etmək məsləhətdir: büdcə sisteminin mövcud təşkilati strukturu və bank siyasətinə

uyğunluğu, büdcələrin hədəf istiqamətləndirilməsi, büdcə alternativləri, çoxsəviyyəli büdcə nəzarət sisteminin təşkil edilməsi.

Kommersiya bankında idarəetmə uçot sisteminin qurulması üçün aşağıdakı göstəricilər əsasında məsuliyyət mərkəzlərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi təklif olunur: cəlb edilmiş və ayrılmış vəsaitlərin həcmi, məsuliyyət mərkəzlərinin biznes fəaliyyətini qiymətləndirmək, eləcə də bank əməliyyatlarından resursları və gəlirləri müqayisə etmək; Yenidən hesablamadan sonra son mənfəəti müəyyən edən əsas üstünlüyü məsuliyyət mərkəzlərinin gəlirlərini əməliyyatlardan və ya müştərilərdən gəlir ilə ölçmək qabiliyyəti; dövr üçün məsuliyyət mərkəzlərinin gəlir və xərclərini nəzərə almaq

Kommersiya banklarının idarəetmə uçotu sistemində səmərəliliyini artırmaq üçün büdcə əsas maliyyə planlaşdırma vasitəsi kimi istifadə edilə bilər ki, bu da banklara mövcud resursları araşdırmaq və onların istifadəsinin optimal yolunun seçilməsi əsasında fəaliyyətlərini planlaşdırmağa imkan verir.

Büdcə şöbəsinin əsas funksiyalarına aşağıdakıları daxil etməyi təklif edirik: büdcə sənədlərinin hazırlanması və bankın fəaliyyətinin daxili standartları, balansın planlaşdırılması və strukturunun reallığının yoxlanılması (qaydalara uyğun olaraq), biznes mərkəzlərini mövcud qaydalar barədə məlumatlandırmaq, seçilmiş meyarlardakı uyğunsuzluqları müəyyən etmək, planlaşdırılan və nəzarət büdcələrindən uçot uyğunsuzluqlarını nəzərə alaraq müvafiq düzəlişlər etmək.

Bank əməliyyatlarının faktiki olaraq hər cür riski var. Buna görə risk idarəçiliyi problemi bu gün bazar iqtisadiyyatının bütün subyektləri üçün aktuallaşmaqdadır. Bank riskləri, onların meydana gəldiyi yer və vaxta, bank risklərinin səviyyəsinə təsir edən bir sıra daxili və xarici səbəblər və bu riskləri, tanınma, ölçmə, qiymətləndirmə və tənzimləmə üsulları ilə bir-birindən fərqlənir.

Bank əməliyyatlarının həyata keçirilməsində, onların əlaqəli və uyğunlaşdırılmasına nail olunduqda, kommersiya bankları sabitlik, etibarlılıq, bazar münasibətləri kontekstində fəaliyyətinin rentabelliği və sabitliyini təmin edir. Kommersiya banklarının müxtəlif aspektləri və fəaliyyət sahələri bir qayda olaraq,

bank risklərinin səviyyəsini azaldarkən, rentabelliği və likvidliyinə nail olmaq məqsədi daşıyır.

Kommersiya banklarının fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin ümumi meyarları pul vəsaitlərinin cəlb edilməsi siyasətindən (passiv əməliyyatlar aparmaqdan) və kredit və investisiya sistemlərində (aktiv əməliyyatlar aparmaqda) pulsuz bank ehtiyatlarının səmərəli yerləşdirilməsi siyasətindən asılıdır. Kommersiya banklarının fəaliyyətinin bu iki aspekti bir-birinə bağlıdır və bir-birinə bağlı bu aspektlər bankın əsaslarıdır.

Pul vəsaitlərinin səmərəliliyi əsasən müəyyən bir bankın bu borcalanlara dəqiq vəsaitlərin yönəldilməsi qabiliyyətindən asılıdır, bu da onların optimal və effektiv istifadə üsullarını tapacaqdır. Buna görə, kredit risklərinin təhlili və hesablanması və onların səviyyələri bir çox amil nəzərə alınmaqla borcalanların hər bir kateqoriyası üçün böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Buna görə, bank riskləri fonunda elmi tədqiqatlarda kredit riski iqtisadi inkişaf dövründə və sahibkarlığın yeni formalarında ən vacib amil kimi daha ətraflı araşdırılmalıdır. Banklarda iflasın və ləğv edilmənin qarşısını almaq, bazarda sabit mövqe əldə etmək və saxlamaq üçün maliyyə və kredit qurumları bank risklərini idarə etmək üçün yeni alətlər, üsullar tapmalı və istifadə etməlidirlər. Bank fəaliyyətinin ən xarakterik xüsusiyyətlərinə görə ortaya çıxan xüsusi risklər əsasən onların fəaliyyətlərinin nəticələrini müəyyənləşdirir.

Banklarda tələbat və həyata keçirdikləri əməliyyatlar olduğu müddətcə həm banklarda risklərin idarə edilməsi, həm də onlarla əlaqəli problemlər həmişə aktual və əhəmiyyətli olacaqdır.

Bankda risklərin uçotu aşağıdakı məcburi komponentləri olan bir risk idarəetmə sisteminin qurulmasına əsaslanmalıdır:

1. bankın məruz qaldığı risk növlərini müəyyənləşdirmək və potensial mənfi təsir ölçüsünə uyğun olaraq onları sıralamaq;
2. müxtəlif riskləri müəyyən edən balanslaşdırılmış analitik göstəricilər sisteminin seçilməsi;
3. hər bir risk növü üçün ehtimal olunan dəyərlərin müəyyən edilməsi;

4. risklərin hər bir fərdi növünün bankın fəaliyyətinə potensial mənfi təsirinin ölçülməsi və risklərin idarə edilməsi üzrə qərarlarının qəbul edilməsi

Bank sahəsində rəqabətin artması nəticəsində rəhbərlər şəxslər müştərilərin ehtiyaclarının, biznes risklərinin və fəaliyyət nəticələrinin analizində daha dəqiq olmalıdırlar. Müştərilərlə davranışın təhlili, struktur bölmələr, verilən xidmətlər və müştərilər üzrə mənfəətin bölüşdürülməsi və s. kimi məsələlər rəqabət qabiliyyətliliyinin əldə edilməsi üçün artıq daha çox əhəmiyyət kəsb edir. Rəhbərlik məsul olan fəaliyyət sahələrinə effektiv formada nəzarət etmək üçün məlumatlara tez, tam və dəqiq şəkildə diqqət yetirməlidirlər.

NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

«Azərbaycanın kommersiya banklarında idarəetmə uçotunun təşkili və təkmilləşdirilməsi» mövzusunda yerinə yetirilmiş dissertasiya işi aşağıdakı nəticəni formalaşdırmağa imkan vermişdir.

-Bank fəaliyyəti ölkə iqtisadiyyatının, əsasən müasir biznesin tərkib hissəsi hesab edilir. Banklar ölkənin iqtisadi və sosial tərəqqisində xüsusi rol oynayır, onların icra etdikləri funksiyalar və vəzifələr bütövlükdə maliyyə sisteminin stabilliyini və dayanıqlılığını, iqtisadiyyatın, onun müxtəlif sfera və sahələrinin səmərəli fəaliyyətini təmin edir. Kommersiya bankları böyük məbləğdə maliyyə kapitalı toplamış və bu səbəbdən də günümüzdə həmin kapitaldan istifadənin səmərəliliyinin artırılması aktual bir problem kimi ortaya çıxır. Verilmiş kreditlərin bir çox hissəsinin investisiya kimi iqtisadi inkişafa deyil, istehlak istiqamətinə yönəldilməsi kommersiya banklarının fəaliyyətində mənfi hal kimi dəyərləndirilməlidir.

Bununla bağlı olaraq mühasibat uçotunun və xüsusi olaraq idarəetmə uçotunun təşkilinin metodologiyası və praktiki məsələlərinin inkişaf etdirilməsi istiqamətlərinin əsaslandırılmasına dair tədqiqat işinin görülməsinə və təkliflərin işlənilməsinə tələbat artmışdır. Tədqiqatdan məlum olur ki, tanınmış tədqiqatçıların əksəriyyəti, həmçinin AR-nın iqtisadçı alimləri bu məsələlərin dərinlən araşdırılması istiqamətində mühüm işlər görmüş və təkliflər irəli sürmüşlər.

- Tədqiqat və təhlillərdən məlum olur ki, kommersiya banklarının fəaliyyətinin idarə edilməsi, təhlili və qiymətləndirilməsi, həmçinin iqtisadi qərarlar verən kənar istifadəçilər üçün informasiyanı formalaşdıran mövcud idarəetmə uçotu sistemi kredit təşkilatlarının fəaliyyətini dürüst və obyektiv şəkildə qiymətləndirməyə, kommersiya banklarının resurs bazasından istifadə səviyyəsini, onların likvidlik və ödəmə qabiliyyəti göstəricilərini təyin etməyə imkan vermir. Mühasibat balansının və başqa maliyyə hesabatı komponentlərinin uçotu və təhlili metodologiyaları arasında vəhdətin və qarşılıqlı uzlaşmanın olmaması problemi daha da dərinləşdirir. Qeyd edilən problemlər bankın aktiv və passiv əməliyyatlarının idarə

edilməsinin keyfiyyətinin yüksəldilməsini, həmin əməliyyatlardan yaranan maliyyə nəticələrini dürüst müəyyən etməyə imkan verən metodoloji yanaşmaların və metodların işlənilib hazırlanmasının zəruriliyini ön plana çəkir.

- Hər bir kommersiya bankının maliyyə hesabatı informasiyasının formalaşmasına imkan verən bütün uçot obyektləri aşağıdakı komponentlər üzrə qruplaşdırılır:

- kapital;
- öhdəliklər;
- gəlirlər;
- aktivlər;
- xərclər.

Həmin elementlər biri-biri ilə qarşılıqlı asılılıqda və əlaqədə olmaqla bankın gündəlik fəaliyyəti nəticəsində dəyişir. Dissertasiya işində o da qeyd edilir ki, spesifik ədəbiyyatlarda aktivlərin, kapital və öhdəliklərin mahiyyəti və tanınması meyarları ilə bağlı vahid iqtisadi fikrin olmaması səbəbindən «iqtisadi nəzəriyyə» və «mühasibat uçotunun nəzəriyyəsi» sistemində eyni resursların və onların mənbələrinin müxtəlif şərtlərinə rast gəlinir.

- Kommersiya təşkilatlarında, həmçinin banklarda proqnozlaşdırma, idarəetmə, təhlil və nəzarət sistemi uçot və hesabat sistemi vasitəsilə yaranan anlayışlar əsasında qurulur. Ancaq, maliyyə hesabatı komponentlərinin sistemli uçotu və təhlili üçün həmin anlayışlar yetərli olmur və onların mahiyyətinin konkret və etibarlı ifadə edilməsinə zərurət yaranır.

- Bilirik ki, praktikada mühasibat uçotu obyektlərinin təsnifatına əsasən onların analitik və sintetik uçotu təşkil olunur, yekun sənədlərin tərkibi və strukturu müəyyən edilir, fəaliyyətin müxtəlif məqsədləri və istiqamətləri, aktiv və passiv əməliyyatlar üzrə təhlil edilir. Təhlil və tədqiqatlardan məlum olur ki, kommersiya banklarının balans komponentlərinin təsnifləşdirilməsi məsələsi bitməmiş, öhdəliklərin uzunmüddətli və qısamüddətli öhdəliklərə bölünməsi problemi diqqətdən kənar qalmış, vəsaitlərin tələb edilmə müddəti, öhdəliklərin likvidiliyinin artması (azalması) qaydasını təyin edən metodikalar haqqında

iqtisadi kitablarda çox məlumat verilməmişdir. Dissertasiya işində bunun əsas səbəbi kimi unifikasiya edilmiş mühasibat balansının olmaması göstərilir.

- Nəzəri və praktiki kitablarda kommersiya banklarının maliyyə vəziyyətinin təhlilinin ödəmə qabiliyyəti, kapitalın kafiliyi, likvidlik və rentabellik göstəriciləri əsasında aparılması məqsədəuyğun sayılır. Dissertasiya işində vurğulanır ki, maliyyə vəziyyətinin möhkəmləndirilməsi, likvidlik səviyyəsinin təmin edilməsi və risklərin yox edilməsi məqsədi ilə bankların fəaliyyətinin kredit təşkilatları üçün müəyyən edilmiş iqtisadi normativlər və kommersiya banklarının maliyyə vəziyyətinin obyektiv təhlili üçün vacib digər parametrlər əsasında qiymətləndirilməsi daha çox effekt verə bilər.

Nəticədə metodoloji aspekt kontekstində idarəetmə uçot siyasəti aşağıdakıları nəzərdə tutmalıdır:

- maliyyə və idarəetmə uçotu sisteminin qarşılıqlı əlaqəsi;
- məhsul buraxılışı, işlər və xidmətlərin uçot üsulları; istehsal məsrəflərinin birləşmiş uçotu;
- əsas vəsaitlərin təmiri üçün sərf edilən xərclərin məhsulun maya dəyərinə silinməsi qaydasının müəyyən olunması;
- istehsal məsrəflərinin silinməsi və qruplaşdırılması üsulunun ayırd edilməsi;
- uçot obyektləri arasında dolayı xərclərin bölünməsi üsullarının müəyyən olunması;
- istehsal məsrəflərinin uçot metodunun ayırd edilməsi və.s.

Bank fəaliyyətinin bir sıra əsas anlayışlarını aydınlaşdırmaq üçün onların iqtisadi və hüquqi şərtlərini ayırmaq lazımdır. Bankçılıq əsas anlayışlarının iqtisadi şərtləri, yəni: bank işi, bank xidməti, bank məhsulu mütləq bank texnologiyasını əhatə edir. Bankçılıq əməliyyatları, bank xidmətləri, bank məhsulları arasındakı fərqləri müəyyən edən və idarəetmə xərclərinin uçot metodlarının əsasını təşkil edən bankçılıq texnologiyasıdır (bununla bank işçilərinin müştəri ilə qarşılıqlı əlaqələrin ayrılmaz qaydalarını təşkil edən bir-

birinə bağlı təşkilati, informasiya, texniki, texnoloji, maliyyə, hüquqi və digər prosedurlar kompleksi nəzərdə tutulur).

Azərbaycanda kommersiya banklarında xərclərin idarəetmə uçotunu təşkil etmək məqsədilə idarəetmə mühasibat uçotunun konsepsiyalarının anlayışlarını aydınlaşdırmaq və əlavə etmək lazımdır - mənfəət mərkəzi, biznes mərkəzi, məsuliyyət mərkəzi, infrastruktur mərkəzi, maliyyələşdirmə mərkəzi. Bu anlayışlar bankın bir sıra struktur bölmələrinə birləşdirilir. Onların ayrılması üçün əsas meyar kimi, əməliyyatların və xidmətlərin komplekslərinin həyata keçirilməsi, habelə onların icrası üçün məsuliyyət nəzərdə tutulmuşdur.

Dissertasiya hesabatı kommersiya bankında idarəetmə uçotunun konsepsiyasını təklif edir, məsələn, məsuliyyət mərkəzlərinin büdcə və fəaliyyət göstəricilərinin qiymətləndirilməsi ilə idarəetmə funksiyaları üçün idarəetmə xərclərinin mühasibat uçotu və informasiya dəstəyi sisteminin yaradılmasını nəzərdə tutur.

İdarəetmə uçot sisteminin formalaşdırılması xarici məlumatların, daxili bank sənədlərinin və hesabatlarının, habelə müəyyən bir kommersiya bankının xüsusiyyətlərini nəzərə almaq və sistemin ən effektiv şəkildə qurulmasına kömək edəcək avtomatlaşdırılmış informasiya sisteminin nəzərə alınması ilə həyata keçirilməlidir.

Məsuliyyət mərkəzləri üçün büdcənin təşkili büdcələrin formaları, büdcə proqramları və daxili strukturların kommersiya bankının mövcud planlaşdırma sistemində qarşılıqlı əlaqəsi ilə həyata keçirilməlidir. Dissertasiya prosesində büdcə nəzarəti altında planlaşdırma prosesi büdcələrin istifadəsi, vəzifələrin planlaşdırılmasını həyata keçirilməsi və planlaşdırılan məsrəflərin monitorinqindən kənarlaşması ilə başa düşülür.

Büdcənin əsas konsepsiyası maliyyə sənədi olan "büdcə" dir, gələcək dövr üçün nəzərdə tutulan tədbirlər barədə məlumatları, bir qayda olaraq, 1 ildən çox olmayan məlumatları ehtiva edir.

Büdcə və büdcəni təşkil edərkən aşağıdakı prinsiplərə riayət etmək məsləhətdir: büdcə sisteminin mövcud təşkilati strukturuna və bank siyasətinə,

büdcələrin hədəf yönümünə, büdcə alternativlərinə, çoxsəviyyəli büdcə nəzarət sisteminin təşkilinə yetərli olması.

Məsuliyyət mərkəzləri üçün büdcə təşkilinin ən vacib rolu büdcə şöbəsinə (ya da bank fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi və təkmilləşdirilməsinə dair Komitədə olan büdcə qrupuna) təyin olunur, onların əsas funksional məsuliyyətləri aşağıdakılardır: bank fəaliyyətinin daxili standartlarını inkişaf etdirmək, balansın planlaşdırılması və strukturunun reallığını yoxlamaq, mövcud standartlara dair məsuliyyət mərkəzlərini məlumatlandırmaq, planlaşdırılmış və monitoring büdcələrindən kənarlaşmalar nəzərə alınaraq, seçilmiş meyarlardakı mümkün uyğunsuzluqların müəyyən edilməsi və müvafiq düzəlişlər edilməsi.

İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYATLAR

Azərbaycan dilində

1. Abbasov Q.Ə. Sistemli idarəetmə uçotunun təşkili istiqamətləri // Maliyyə və uçot, 2014, № 1, s. 17-21.
2. Abbasov, Q.Ə. “Kommersiya təşkilatlarında idarəetmə uçotu” Mühasibat uçotu. audit və iqtisadi təhlil Bakı, 2016, s.43-47
3. S.M.Səbzəliyev, V.M.Quliyev -“İdarəetmə uçotu” , Bakı 2014, s 36
4. Q.Ə.Abbasov: “Mühasibat uçotu” Dərslik, Bakı “İqtisad Universiteti” nəşriyyatı 2015.
5. Sadıqov E.M. “Bank əməliyyatları “. Bakı 2010.
6. Hüseynov İ.M. “Bank Uçotu” Bakı, 2015, 220 s, 4 s
7. Qasimov S.M. İdarəetmə uçotunun təşkili sistemləri // Maliyyə və uçot, 2016, № 1, s.58-63
8. “Kommersiya bankları bank xidmətlərinin göstərilməsinin baza əsası kimi”. Kərimov A.E. Azərbaycanın vergi jurnalı.Bakı 2011.s145
9. Əliyev M.F. “Bankların inkişaf istiqamətləri “. Monoqrafiya. Bakı 2011. səh.,120.
10. Q.Rzayev “Mühasibat uçotu və audit” Bakı -2006
11. Aslanov A.M- Maliyyə və bank statistikas, Bakı -2002
12. Bəşirov R.A-“Bank işi”, Bakı 2007
13. S.M.Səbzəliyev-Beynəlxalq və milli uçot terminlərinin izahlı lüğəti-Bakı 2010

Xarici ədəbiyyatlar

1. Ю. Б. Бубнова, М. Е. Горчакова- БЮДЖЕТИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ
2. О.Г. Королев-ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА В КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ, 2006
3. Bayazıtlı, Ercan. Orhan Çelik və Saim Üstündağ, Ticari bankalarda yönetim

muhasəbesi. Yayın no:67, TESMER, Ankara, 2016 s.254

4. D. Alexander, A. Britton, A. Jorissen “International Financial Reporting and Analysis”, 2016, p.186-194

İnternet resursları

www.cbar.az

www.studfiles.net

www.bankir.ru

www.up-pro.ru

www.twirpx.com

www.works.doklad.ru

www.banker.az

www.banco.az

Cədvəllərin siyahısı

Cədvəl 1. Bankın büdcə strukturu	50
Cədvəl 2. Xərc mərkəzlərinin büdcəsinin strukturu.....	52
Cədvəl 3. Kommersiya banklarının xərclərini aşağıdakı maddələr üzrə təsnifləşdirmək olar.....	55
Cədvəl 4.Xalq bankın mənfəət və zərər hesabatı (2015-2017, Min . Manatla).....	57
Cədvəl 5.Bank fəaliyyətinin maliyyə nəticələri (ilin əvvəlindən, vergilər ödənildikdən sonra) (Mln.manat).....	59
Cədvəl 6. Beynəlxalq təcrübədə banklarda idarəetmə və maliyyə uçotunun strukturu.....	64

Sxemlərin siyahısı

Sxem 1. Növünə görə məsrəflər.....	56
---	-----------