

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA  
MƏRKƏZİ**

**“AZƏRBAYCANIN DÖVLƏT ŞİRKƏTLƏRİNDƏ MALİYYƏ  
PLANLAŞDIRMASI MEXANİZMİNİN TƏDQIQI”  
mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**Ataxəlilli Günel Rahib qızı**

**BAKİ – 2021**

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

**BMDM-in direktoru**  
**i.ü.f.d., dos. Əhmədov Fariz Saleh oğlu**  
\_\_\_\_\_ **imza**  
“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ **2021-ci il**

**“AZƏRBAYCANIN DÖVLƏT ŞİRKƏTLƏRİNDƏ MALİYYƏ**  
**PLANLAŞDIRMASI MEXANİZMİNİN TƏDQIQI”**  
**mövzusunda**  
**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**İxtisasın şifri və adı: 060403 - Maliyyə**  
**İxtisaslaşma: Maliyyə menecmenti**  
**Qrup: 644**

**Magistrant:**  
**Ataxəlilli Günel Rahib qızı**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**Program rəhbəri:**  
**i.ü.f.d. Vəliyev Cəbrayıl Xəlil oğlu**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**Elmi rəhbər:**  
**i.e.n., dos. Məhərrəmov Ramiz Bulut**  
**oğlu**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**Kafedra müdiri:**  
**i.e.d., prof. Kəlbəyev Yaşar Atakişi oğlu**  
\_\_\_\_\_ **imza**

**BAKİ – 2021**

## **Elm andı**

Mən Ataxəlilli Günel Rahib qızı and içirəm ki, “Azərbaycanın dövlət şirkətlərində maliyyə planlaşdırması mexanizminin tədqiqi” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

# AZƏRBAYCANIN DÖVLƏT ŞİRKƏTLƏRİNDƏ MALİYYƏ PLANLAŞDIRMASI MEXANİZMİNİN TƏDQIQI

## XÜLASƏ

**Tədqiqatın aktualığı:** Dövlət şirkətlərində maliyyə planlaşdırılması mexanizminin öyrənilməsi modern dövrdə olduqca aktualdır. Müasir bazar münasibətləri şəraitində iqtisadi fəaliyyətin əsas ağırlığı iqtisadiyyatın aparıcı həlqəsi olan dövlət şirkətlərinin və özəl müəssisələrin üzərinə düşür. Hal-hazırda Azərbaycanda çoxlu sayda dövlət şirkətləri var. Neft sektoru, qeyri-neft sektoru, nəqliyyat, tikinti və digər sahələrdə dövlət şirkətlərinə rast gəlmək olur.

**Tədqiqatın məqsədi:** Tədqiqat işinin məqsədi müasir şəraitdə Azərbaycan Respublikasının dövlət şirkətlərində maliyyə planlaşdırılması mexanizmində yaranan problemlərin araşdırılması və onların qarşısını almaq üçün təkliflərin verməkdən ibarətdir.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** analiz, sintez, trend təhlili, şaquli (struktur) araşdırma metodu, maliyyə əmsalları texnikası, horizontal, vertikal təhlili

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Xəzər Dəniz Gəmiçiliyinin, “Bakı Metropoliteni” QSC-nin maliyyə hesabatları

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Covid 19” epidemiyası ilə əlaqəli olaraq praktiki araşdırmaların aparılmasındakı mövcud məhdudiyyətlər.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri:** Dövlət şirkətlərinin maliyyə hesabatları əsasında maliyyə planlaşdırılmasının aparılması metodikasının səmərəliliyi statistik məlumatlar əsasında analiz edilmişdir.

**Nəticələrin istifadə olunma biləcəyi sahələr:** Azərbaycan Respublikasının dövlət şirkətlərinin fəaliyyətində iqtisadi şəraitdə dəyişiklikləri nəzərə alaraq, şirkətlərin maliyyə planlaşdırılması mexanizminin formalaşdırılması və təkmilləşdirilməsi ilə bağlı təkliflərin əsaslandırılmasından ibarətdir. Dissertasiya tədqiqatının nəticələri maliyyə planlaşdırılmasının idarə olunmasında ən səmərəli üsulların seçilməsinə və bu dövlət şirkətləri üzrə ən yaxşı maliyyə planlaşdırılması mexanizminin seçilməsi barədə məlumatlı qərarlar qəbul etmək üçün elmi əsasların yaradılmasına imkan yaradır.

*Açar sözlər: müəssisə, dövlət maliyyəsi, maliyyə, planlaşdırma, maliyyə planlaşdırması*

# STUDY OF FINANCIAL PLANNING MECHANISM IN AZERBAIJANI STATE COMPANIES

## SUMMARY

**Relevance of the research:** The study of the mechanism of financial planning in state-owned companies is very relevant in modern times. In modern market relations, the main burden of economic activity falls on state-owned companies and private enterprises, which are the leading link in the economy.

**The purpose of the research:** The purpose of the research is to investigate the problems arising in the mechanism of financial planning in state companies of the Republic of Azerbaijan in modern conditions and to make proposals to prevent them.

**Research methods used:** analysis, synthesis, trend analysis, vertical (structural) research method, financial ratios techniques, horizontal, vertical analysis

**Research database:** Financial statements of Caspian Shipping Company, Baku Metro CJSC

**Limitations of the study:** Existing limitations of practical research in connection with the Covid 19 epidemic.

**Scientific novelty and practical results of the research:** The effectiveness of the methodology of financial planning based on the financial statements of state companies was analyzed on the basis of statistical data.

**Areas where the results can be used:** Substantiation of proposals on the formation and improvement of the financial planning mechanism of companies, taking into account changes in the economic conditions of the activities of state companies of the Republic of Azerbaijan. The results of the dissertation research allow to select the most effective methods of financial planning management and to create a scientific basis for making informed decisions on the selection planning mechanism for these state-owned companies.

*Keywords: enterprise, government finance, finance, planning, financial planing*

## **İXTİSARLAR VƏ İŞARƏLƏR**

**ABŞ**

Amerika Birləşmiş Ştatları

**GAAP**

Generally Accepted Accounting Principles

**QSC**

Qapalı Səhmdar Cəmiyyət

## M Ü N D Ə R İ C A T

<b>GİRİŞ.....</b>	<b>8</b>
<b>I FƏSİL. AZƏRBAYCANIN DÖVLƏT ŞİRKƏTLƏRİNDƏ MALİYYƏ PLANLAŞDIRILMASI MEXANİZMİNİN NƏZƏRİ- METODOLOJİ ƏSASLARI.....</b>	<b>11</b>
1.1. Maliyyə planlaşdırılmasının nəzəri əsasları.....	11
1.2. Maliyyə planlaşdırılması mexanizminin tədqiqi metodları.....	23
<b>II FƏSİL. DÖVLƏT ŞİRKƏTLƏRİNDƏ MALİYYƏ PLANLAŞDIRILMASI MEXANİZMİNİN TƏDQIQI VƏ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ.....</b>	<b>33</b>
2.1. Dövlət şirkətlərində maliyyə planlaşdırılması mexanizminin tədqiqinin vəziyyəti.....	33
2.2. Dövlət şirkətlərində maliyyə planlaşdırılması səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi.....	39
<b>III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA DÖVLƏT ŞİRKƏTLƏRİNDƏ MALİYYƏ PLANLAŞDIRILMASI MEXANİZMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İQTİQAMƏTLƏRİ.....</b>	<b>50</b>
3.1. Dövlət şirkətlərində maliyyə planlaşdırılmasının optimallaşdırılması mexanizmi.....	50
3.2. Dövlət şirkətlərində maliyyə planlaşdırılması mexanizminin tətbiqinin dünya təcrübəsi və Azərbaycanda tətbiqi imkanları.....	57
<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....</b>	<b>69</b>
<b>İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....</b>	<b>74</b>
Cədvəllərin siyahısı.....	78
Şəkillərin siyahısı.....	78

## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Müasir iqtisadi münasibətlər sistemində dövlət şirkətlərinin maliyyə planlaşdırılmasının idarə edilməsi böyük aktuallıq kəsb edir. Planlaşdırma, istehsal aktivlərinin artan dövriyyəsinə maliyyə resursları ilə davamlı və tam şəkildə təmin etmək üçün son dərəcə əhəmiyyətli bir prosesdir. Maliyyə planlaşdırması iqtisadi planlaşdırma sistemində mühüm rol oynayır, lakin köhnə iqtisadi sistemdə planlaşdırmadan radikal olaraq fərqlənir.

Dövlət şirkətlərində maliyyə planlaşdırılması mexanizminin öyrənilməsi modern dövrdə olduqca aktualdır. Müasir bazar münasibətləri şəraitində iqtisadi fəaliyyətin əsas ağırlığı iqtisadiyyatın aparıcı həlqəsi olan dövlət şirkətlərinin və özəl müəssisələrin üzərinə düşür. Hal-hazırda Azərbaycanda çoxlu sayda dövlət şirkətləri var. Neft sektoru, qeyri-neft sektoru, nəqliyyat, tikinti və digər sahələrdə dövlət şirkətlərinə rast gəlmək olur. Bugünkü bazar iqtisadiyyatı dövründə dövlət şirkətlərinin maliyyə planlaşdırılması mexanizminin öyrənilməsi vacib və əhəmiyyətlidir. Çünki, son illər baş verən maliyyə böhranları, dünya iqtisadiyyatında baş verən dəyişikliklər sözsüz bizim ölkəmizə də təsir etmişdir. Məhz buna görə də dövlət şirkətlərinin maliyyə planlaşdırılması mexanizmləri işlənib hazırlanmalı və tədqiq olunmalıdır.

Planlaşdırma maliyyə idarəetmə sistemində mühüm rol oynayır. Planlaşdırma prosesində hər hansı bir iqtisadi mövzu maliyyə vəziyyətini diqqətlə qiymətləndirir, maliyyə resurslarının artırılması imkanlarını müəyyənləşdirir və onların ən effektiv istifadəsi üçün sahələri müəyyənləşdirir. Maliyyə planlaşdırma mexanizmlərinin öyrənilməsi gələcək xərclərin müəyyən edilməsi və onlara qarşı qəbul edilməsi lazım olan tədbirlərin müəyyənləşdirilməsi üçün vacibdir.

Maliyyə və iqtisadi azadlıq kontekstində şirkətlər öz fəaliyyətinin səmərəliliyinin daha da artırılması üçün planlaşdırılmamış vasitələrdən istifadə edirlər. Ona görə də maliyyə planlaşdırılması prosesində müəssisənin daxili resurslarını daha da artırmaq, istehsal güclərindən daha səmərəli istifadə etmək,



maddi, əmək və pul resurslarından daha səmərəli istifadə etmək, istehsalı daha yaxşı təşkil etmək və s.lazımdır. xüsusi diqqət yetirilir.

İqtisadi sahədə bazar münasibətləri maliyyə planlaşdırılması metoduna əsaslanır. Əgər yaxın gələcəkdə bazar vəziyyəti və şirkətin bazarın dinamikasına uyğun olması kifayət qədər dəqiq hesablanıbsa, uzunmüddətli perspektivdə baş verə biləcək prosesləri proqnozlaşdırmaq olar. Beləliklə, maliyyə planlaşdırması bir tərəfdən şirkətin maliyyə göstəricilərinin yaxın gələcək üçün dəqiq hesablamalarını, digər tərəfdən isə inandırıcı və çoxşaxəli proqnozları əhatə edir.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi:** Respublikamızda dövlət şirkətlərinin maliyyə planlaşdırılması mexanizması ilə əlaqədar tədqiqat məsələsi böyük əhəmiyyət kəsb etməsinə baxmayaraq, ölkəmizdə qeyd edilən mexanizməyə həsr edilən sistemli və əhatəli elmi-tədqiqat işləri məhdud saydadır. Buna baxmayaraq, “Dövlət Şirkətlərinin Maliyyə Planlaşdırılması” ilə əlaqədar elmi tədqiqat işləri aparan tədqiqatçılarımız da vardır. Bu tədqiqatçılarımızdan: Seyfullayev İ.Z, Abbasov S.A, Atakişiyev M.C., Şıxəliyeva N.M., Nurəliyeva R.N, Əliyev A, Şəkərəliyev A, Məmmədova E.İ., Novruzov.N. A, Namazova.C. B, Kazımov R. N, Sadıqov M.M və.s. qeyd edə bilərik. “Dövlət Şirkətlərinin Maliyyə Planlaşdırılması” mexanizması ilə əlaqədar mövzuda elmi tədqiqat daha geniş miqyasda xarici ölkələrdə aparılmışdır. Xarici ölkələrdə qeyd edilən mexanizma ilə əlaqədar elmi tədqiqat aparan tədqiqatçılardan: Anisimov S.N., Omelchenko I.N., Fedorova E.N., Barinov V.A., Belolipetskiy, V.G, Bolshakov. S.V., Bondarenko T.G., Soltakhanov A.U. Ehtiyac, Burykin A.D., Burykin A.D., Yurchenko A.V., Burykin A.D., Yurchenko A.V., Gerchikova I.N., Demin SS, Zinchenko AS, Cherkasov MN, Emelyanov AM, Schegoleva T., Kovalev, V. V, Laenko O. A, Stepanova A.E., Klyachko L.M., Burykin A.D., Tyurin S.B., Sheremet A.D., Saifulin. R.S., Ackoff R.A, Brealey R., Myers, Brigham və s. qeyd edə bilərik.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Tədqiqat işinin məqsədi müasir iqtisadi şəraitdə Azərbaycan Respublikasının dövlət şirkətlərində maliyyə planlaşdırılması mexanizmində yarana biləcək problemlərin qarşısının alınmasına görə təkliflərin

verilməsindən ibarətdir. Buqeyd etdiyimiz məqsədlərə nail üçün bəzi vəzifələri yerinə yetirməyə ehtiyac vardır:

- Maliyyə planlaşdırılması anlayışının və onun nəzəri məsələlərinin tədqiqi;
- Maliyyə planlaşdırılmasının əsas mahiyyəti və buna uyğun olaraq funksiyalarının müəyyənəndirilməsi;
- Dövlət şirkətlərinin idarə edilməsində maliyyə planlaşdırılmasının rolu və əhəmiyyətinin tədqiqi;
- Azərbaycanın dövlət şirkətlərində maliyyə planlaşdırılması mühitinin və bu şirkətlərdə maliyyə planlaşdırılması mexanizminin təşkil edilməsinə təsir yaradan amillərin araşdırılması;
- Hal-hazırkı dövrdə dövlət şirkətlərində maliyyə planlaşdırılmasının mövcud vəziyyətinin analizi və tədqiqi;
- Dövlət şirkətlərində maliyyə planlaşdırılmasının təkmilləşdirilməsinə dair istiqamətlərin müəyyən edilməsi .

**Tədqiqatın obyektı və predmeti:** Tədqiqatın obyektı kimi Azərbaycanın dövlət şirkətləri (Xəzər Dəniz Gəmiçiliyi, “Bakı Metropoliteni” QSC) nəzərdə tutulmuşdur. Predmetini isə bu dövlət şirkətlərində maliyyə planlaşdırılması mexanizminin öyrənilməsi, araşdırılması və tədqiq olunması nəzərdə tutulmuşdur.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqatın informasiya bazasını yerli və xarici olan ədəbiyyatlar, metodik vasitələr, məqalələr, monoqrafiylərə, Xəzər Dəniz Gəmiçiliyinin, “Bakı Metropoliteni” QSC-nin maliyyə hesabatları maliyyə hesabatları təşkil edir. Tədqiqat işi hazırlanarkən yalnız elmi-metodiki mənbələrə deyil, gündəlik informasiya mənbələrinə, gündəlik faktlara, internet resurslarına və müxtəlif ədəbiyyata üstünlük verilirdi. Tədqiqat işində bir sıra faktlar, elmi məlumatlar və ideyalar ilk dəfə elmi dövriyyəyə buraxılmışdır. Tədqiqat müəssisələrin maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılması sahəsində son elmi məlumatlara əsaslanan inkişaf prosesinin cari problemlərinin, eləcə də gələcək səviyyə üçün müəyyən proqnozların ətraflı izahını verir.

**Tədqiqatın metodları:** Tədqiqat zamanı trendlərin təhlili, sintezi, təhlili metodlarından, şaquli (struktur) tədqiqat metodundan, maliyyə əmsalları metodundan, horizontal, şaquli analizdən və s. istifadə olunmuşdur.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Araşdırma edərkən bəzi əngəllər və məhdudiyyətlərlə rastlaşmaq mümkündür. Bu prosesə mane olan əsas səbəblər kimi göstərə bilərik ki, mövzu ilə əlaqədar kifayət qədər elmi-praktik, nəzəri-metodoloji materialların olmaması, məlumat bazasının zəif olması əsas məhdudiyyətlərdən bir neçəsi idi.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi:** Dissertasiya işinin tədqiqi nəticəsində əldə etdiyim tədqiqat nəticələrinin təhlili əsasında formalaşan təklif və tövsiyələrimin gələcəkdə həyata keçiriləcək iqtisadi siyasətdə nəzərə alınması risklərin idarəedilməsi sahəsində eləcə də maliyyə planlaşdırmasının inkişafı üçün xüsusi əhəmiyyətə malik olduğunu düşünürük.

**Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri:** Azərbaycan Respublikasının dövlət şirkətlərinin fəaliyyətində iqtisadi şəraitdə dəyişiklikləri nəzərə alaraq, şirkətlərin maliyyə planlaşdırılması mexanizminin formalaşdırılması və təkmilləşdirilməsi ilə bağlı təkliflərin əsaslandırılmasından ibarətdir. Dissertasiya tədqiqatının nəticələri maliyyə planlaşdırılmasının idarə olunmasında ən səmərəli üsulların seçilməsinə və bu dövlət şirkətləri üzrə ən yaxşı maliyyə planlaşdırılması mexanizminin seçilməsi barədə məlumatlı qərarlar qəbul etmək üçün elmi əsasların yaradılmasına imkan yaradır.

# I FƏSİL. AZƏRBAYCANIN DÖVLƏT ŞİRKƏTLƏRİNDƏ MALİYYƏ PLANLAŞDIRILMASI MEXANİZMİNİN NƏZƏRİ-METODOLOJİ ƏSASLARI

## 1.1. Maliyyə planlaşdırılmasının nəzəri əsasları

Son dövrlərdə, xüsusilə də son 10 il ərzində maliyyə planlaşdırması ilə bağlı araşdırmalar, tədqiqatlar artmış, maliyyə planlaşdırılması ayrıca bir sahə kimi öyrənilməyə başlanılmışdır. Bunun əsas səbəbi, son dövrlərdə iqtisadi böhranların, xüsusilə maliyyə böhranlarının baş verməsi, şirkətlərin, investörlərin, ümumiyyətlə, bütün iqtisadi subyektlərin böyük itkilərlə üzləşməsi, hətta bəzilərinin iflasa uğraması olmuşdur. Maliyyə sferasında şirkətlər xüsusi yer tutduqlarına və bazarda baş verən dəyişikliklərə daha həssas olduqlarına görə maliyyə planlaşdırmasının öyrənilməsi və tədqiq olunması zərurətə çevrilmişdir.

İqtisadi fəaliyyətin səmərəliliyi çox hallarda hədəf təyin etmə və planlaşdırma mexanizmləri ilə müəyyən edilir. Planlaşdırma menecmentin müstəqil bir funksiyası olaraq, müxtəlif növlərə malikdir. Bunlardan biri, bazar iqtisadiyyatı şəraitində yüksək tələbə malik olan maliyyə planlaşdırmasıdır. Hazırkı dövrdə iqtisadiyyatın qeyri-sabit olması proqnozların hazırlanmasını əhəmiyyətli dərəcədə çətinləşdirir, bu isə şirkətlərin fəaliyyətində planlaşdırmanın rolunu heç də azaltmır, əksinə, planlaşdırma fəaliyyətini artırır, çünki sabit şəraitdə şirkət uzun müddət yaşaya bilər, alıcılıq qabiliyyətinin azaldığı iqtisadi böhran şəraitində isə rəqabət güclənir ki, bununla da bazarda yalnız bu şəraitə uyğunlaşmış şirkətlər qalır.

Maliyyə planlaşdırılmasına dair bir sıra nəzəri baxışlar mövcuddur. Y.S.Nexayçukun mövqeyinə görə, maliyyə planlaşdırması “maliyyə resurslarının əldə edilməsi mənbələrini müəyyənləşdirmək üçün üsul və vasitələrin məcmusudur” (Ляшенко,2016). Tərifdən göründüyü kimi, maliyyə planlaşdırmasının əsas struktur elementləri bunlardır: pul vəsaitlərinin axınının planlaşdırılması və pul vəsaitlərinin

istifadəsinin planlaşdırılması. Rus iqtisadçısı E.S.Zaytsevin mövqeyinə görə maliyyə planlaşdırılması operativ, cari və strateji planlaşdırmaya bölünür. Operativ planlaşdırma ödəmə təqvimini və kassa planının, cari gəlirlər və xərclər planının, balans planı, mənfəətin və mühasib balansının strateji (perspektiv) planlaşdırılması kimi sənədlərin əsasında qurulur (Демин, Зинченко, Черкасов, 2016). T.G.Bondarenkonun maliyyə planlaşdırmasına yanaşması maraqlıdır və o, maliyyə planlaşdırılmasının aşağıdakı əlamətlərini qeyd edir:

- 1) planlaşdırma müddətinin təyin edilməsi;
- 2) məqsədli gəlir və xərc maddələrinin müəyyən edilməsi;
- 3) hesablama göstəricilərinin müəyyən edilməsi (Əhmədov.B.N, 2018).

T.G.Bondarenko və A.U.Soltaxanov maliyyə planlaşdırılması çərçivəsində SWOT-təhlilə xüsusi diqqət yetirirlər, onların mövqeyinin xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, onlar bu cür təhlilin əsas nəticəsi kimi buraxılan məhsulun həcmi və çeşidi haqqında qərarın qəbul edilməsini maliyyə planında əks etdirilməsində görürlər (Əhmədov B. N., 2018:s.125).

Maliyyə planlaşdırmasının əsas sənədi gəlir və xərclər, uzunmüddətli maliyyə mənbələrinin xarakteri haqqında məlumatları əks etdirməli olan maliyyə planıdır . Maliyyə planının əsas əlaməti onun kompleksliliyi və uzunmüddətliliyidir (plan bir ildən artıq müddətə tərtib olunur). Plan özündə mənfəət əldə etmə dinamikasını göstərən satış qrafikini əks etdirir. Bundan başqa, planda orta və uzunmüddətli borc öhdəliklərinin icrası qaydası da göstərilir. Pul vəsaitinin xərclənməsi istiqamətlərinə xüsusi diqqət yetirmək, istehsalın fasiləsiz olaraq modernləşdirilməsini planlaşdırmaq lazımdır. Həm xarici müştərilərin (alıcıların), həm də daxili (şirkət işçilərinin) ehtiyaclarını nəzərə almaq lazımdır.

I.V.Kazmina, səhmdarlar, menecerlər və maraqlı tərəflər arasındakı ziddiyyətlərin həll edilməsindən ibarət olan korporativ maliyyə planlaşdırması barədə qeyd edir. Fikrimizcə, bu baxışı qismən düzgün hesab etmək olar . Həqiqətdə korporativ maliyyə planlaşdırması fenomeni iri təşkilatlarda, yəni xüsusi təşkilati-hüquqi formaya malik olan səhmdar cəmiyyətlərdə obyektiv olaraq mövcuddur. Bununla belə, maraqlı şəxslər arasındakı ziddiyyətlərin həlli maliyyə planlaşdırması məqsədi

ola bilməz. Maliyyə planlaşdırmasının korporativ təbiəti təşkilati xüsusiyyətlərə malik olan sistemli və struktur bir elementdir. Kiçik və orta biznes strukturları isə maliyyə planlaşdırmasına əlavə tələblər qoyan digər çətinliklərlə, yəni məhkəmə çəkişmələri, təsisçilərin dəyişdirilməsi və s. problemlərlə qarşılaşırlar. Hər bir gəlir və xərc maddəsi məqsədli olduğundan, qarşıya çıxacaq fors-major vəziyyətləri əvvəlcədən nəzərə almaq mümkün olmur. Bununla yanaşı, qısamüddətli dövrdə pul vəsaitlərinin dövriyyədən çıxarılması zərurətinin yaranması maliyyə planında nəzərdə tutulmalıdır. Gözlənilməz hallar baş verdikdə və bu hallar maliyyə planında nəzərdə tutulmadıqda, pul vəsaitləri ikinci dərəcəli xərc maddələri üzrə zərərin ödənilməsinə yönəldilməli və sonradan maliyyə planında korrektə edilməlidir. Bu cür halların sadə görünməsinə baxmayaraq, təcrübədə bu əməliyyatların icrası böyük çətinliklərə səbəb olur. Qeyd etmək lazımdır ki, birinci prioritet əmək haqqının ödənilməsi və malların istehlak xüsusiyyətlərinin qorunmasıdır. İlk növbədə modernləşmə xərcləri azaldılır, daha sonra kreditorlarla hesablaşmalar, vergilər və icbari ödənişlər həyat keçirilir (bu halda cərimələrdən qaçmaq olmaz), daha sonra malların kəmiyyət və keyfiyyət xüsusiyyətlərində düzəlişlərin edilməsi mümkün ola bilər. Bu cür xoşagəlməz hallarla üzləşməmək üçün maliyyə planlaşdırılması şirkətin inkişaf strategiyasına uyğun olaraq risklərin idarə edilməsi ilə birgə həyata keçirilməlidir.

Yuxarıda qeyd olunan informasiyalar əsasında biz maliyyə planlaşdırmasının əsas mərhələlərini müəyyən etdik:

- 1) istehlakçı ehtiyaclarının dinamikası, şirkətin maliyyə vəziyyəti, onun xarici və daxili mühiti arasındakı nisbət barədə informasiyanın təhlili;
- 2) inkişaf fəaliyyətinin proqnozlaşdırılması;
- 3) planlaşdırmanın müddətliliyi;
- 4) hesablaşma metodlarının seçilməsi;
- 5) sənədli formada ifadə edilmiş planlaşdırma barədə qərarın qəbul edilməsi;
- 6) aralıq və yekun nəticələrin monitorinqi.

Qeyd etmək lazımdır ki, maliyyə planlarının həyata keçirilməsində şirkətin müxtəlif struktur bölmələri iştirak edir. Eyni zamanda, bu struktur bölmələri maliyyə

direktoruna (və ya maliyyə idarəçiliyindən məsul olan digər şəxsə) həyata keçirə biləcəkləri plan göstəriciləri arasındakı əks əlaqənin olub-olmaması barədə rəyləri təqdim etməlidirlər.

Təşkilatlarla maliyyə idarəetməsinin səmərəli şəkildə həyata keçirilməsi, yalnız həmin təşkilatın maliyyə axınlarının, həyata keçirdiyi proseslərinin və münasibətlərinin planlaşdırılması zamanı mümkündür. Maliyyə planlaşdırması, təşkilatın inkişafını təmin etmək üçün onun gəlirlərinin və xərcləmələrinin sahələrarası planlaşdırılmasıdır.

Qeyd edilən prosesin əsas məqsədi təşkilatın mövcud maliyyə mənbələrinə olan ehtiyacın qarşılınması üçün səmərəli mənbələrin və metodların müəyyən edilməsidir .

Maliyyə planlaşdırılması verilən öhdəliklərdən və planlaşdırılma obyektlərindən asılı olaraq, əvvəlcədən müəyyənləşdirilməklə məqsədli maliyyə planlarının tərtib edilməsi ilə həyata keçirilir . Maliyyə planlaşdırılması təşkilatların maliyyə ehtiyatlarının bölüşdürülməsinin real təzahürü formalarından biri kimi qəbul edilməlidir. Təşkilatın maliyyə planı dedikdə, gələcək dövr üçün alınması və maliyyələşdirilməsi planlaşdırılan gəlir və xərc maddələrindən ibarət balans nəzərdə tutulur. Maliyyə planının forması, göstəricilərin tərtib edilməsi və inkişaf etdirilməsi metodologiyası təşkilatda qəbul edilmiş sənədlərin formasından asılıdır.

İqtisadiyyatda planlaşdırmanın inkişaf proseduru olduğu kimi, hədəflərin kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərinin təyin edilməsi, buna uyğun olaraq səmərəli şəkildə həyata keçirilməsi üçün bir sıra variantların müəyyənləşdirilməsi də qeyd olunur.

Biznes planlaşdırması iki şəkildə nəzərdən keçirilə bilər:

- ümumi iqtisadi - yəni firma nəzəriyyəsi baxımından;

- inzibati - yəni idarəetmə funksiyaları və ya geniş şəkildə maliyyə idarəetməsi baxımından. Bu yanaşmada planlaşdırmanın əsas məqsədi müəssisə üçün hazırlanan proqnozların biznesin inkişafı üçün istifadə edilməsidir.

Dövlət şirkətlərinin maliyyə planlaşdırmasında bir sıra problemlər mövcuddur: belə ki, şirkətlərin fəaliyyətində planlar və proqnozlar tərtib edilməsinə

baxmayaraq, müəssisənin fəaliyyətində geniş şəkildə tətbiq oluna bilmir. Qeyd edilən plan və proqnozlar yalnız əvvəlcədən ehtimal olunan nəticə ilə real nəticə arasında müqayisə aparıldıqda səmərəli şəkildə həyata keçirilir. Bu baxımdan müəssisələrdə plan və proqnozlara əsaslanan maliyyə planlaşdırmasının bu metodu öz əhəmiyyətini itirmiş, müasir iqtisadi şəraitdə yalnız müəssisənin planlaşdırılmış fəaliyyət həcminin müəyyən edilməsində tətbiq oluna bilməkdədir.

Eyni zamanda bir müəssisədə düzgün tətbiq olunan maliyyə planlaşdırması ona aşağıdakı üstünlükləri verir:

1) maliyyə planlaşdırması rəqabətli bazarda iş üçün əlverişli şərait və imkanlardan vaxtında istifadə etməyə imkan verir;

2) maliyyə planlaşdırması müəssisənin mövcud problemlərini müəyyənləşdirməyə, həmçinin maliyyə hesabatlarının aparılmasında mümkün nöqsanları tapmağa imkan verir;

3) maliyyə planlaşdırması işin inkişafına təkan verir;

4) müəssisə üçün maliyyə planlaşdırmasının mövcudluğu struktur bölmələr tərəfindən fəaliyyətlərin əlaqələndirilməsi üçün aydın bir sistem qurmağa imkan verir;

5) maliyyə planlaşdırması onun istifadəçiləri olan sahibkarlar, menecerlər, sərmayəçilər üçün işin vəziyyəti barədə kifayət qədər ətraflı məlumat mənbəyidir;

6) maliyyə planlaşdırması şirkətə öz mənbələrini ən sərfəli və səmərəli şəkildə ayırma imkanı verir.

Maliyyə planlaşdırması konsepsiyasına gəldikdə, müasir dərsliklərdə müxtəlif yollarla xarakterizə olunur.

Məsələn, iqtisadi ensiklopediyada maliyyə planlaşdırması, gələcək fəaliyyət üçün maliyyə strategiyasının həyata keçirilməsini təmin edən bir müəssisənin fəaliyyətinin müxtəlif aspektləri üçün maliyyə planları sisteminin yaradılması prosedurudur.

Maliyyə planlaşdırması anlayışı ilə əlaqədar bir çox təriflər verilə bilər. Bunlardan bir qismi aşağıdakılardır:



1) maliyyə planlaşdırması şirkətin maliyyə və investisiyalarla əlaqəli siyasətinin təhlili, bu sahələrdə proqnozlar vermək və bütövlükdə iqtisadiyyata təsirlərini hesablamadır;

2) maliyyə planlaşdırması, gələcək dövr üçün ən məqbul maliyyə planını tərtib edən bir müəssisənin məqbul maliyyə riski səviyyəsinin problemlərinin həlli ilə əlaqəli bir sıra əməliyyatlardır;

3) maliyyə planlaşdırması, müəssisənin vəsaitlərini uğurlu iş üçün istifadə etmək və eyni zamanda maksimum gəlir əldə etmək üçün ən cəlbedici imkanların axtarılmasıdır;

4) maliyyə planlaşdırması planlı tapşırıqların, cədvəllərin yaradılması, maliyyə planlarının və maliyyə proqramlarının hazırlanması, habelə onlara lazımi resurslarla təmin olunması, icrasının izlənilməsi prosesidir;

5) maliyyə planlaşdırması həm idarəetmə dövrü üçün həm maddi, həm də pul şəklində ifadə olunan vəsaitlərin hesablanması prosedurudur.

Yuxarıda da qeyd olunduğu kimi, maliyyə planlaşdırması bir müəssisənin hədəflərini, iş fəaliyyətinin nəticələrini, habelə bir hədəfə çatmaq üçün lazım olan mənbələrin miqdarını qabaqcadan görməyə imkan verən bir prosedurdur.

Maliyyə planlaşdırması hər hansı bir müəssisədə bir şirkətin inkişaf hədəflərinə çatması üçün əsas vasitələrdən biri adlandırıla bilər; maliyyə planlaşdırması, planlaşdırma prosedurunun əsas hissələrindən biridir. Planlaşdırma prosedurunun şirkətin idarə etmə sistemi yəni rəhbərlik qurumu həyata keçirir.

Bu təriflərdən belə bir nəticəyə gəlmək olar ki, bir müəssisə üçün maliyyə planlaşdırması planlı göstəricilərə və bazar şərtlərinə əsaslanan fəaliyyətləri çoxaltmaq və lazım olan mənbələrlə təmin etmək üçün həyata keçirilir. Başqa sözlə, maliyyə planlaşdırması həm uzunmüddətli, həm də cari vəzifələri özündə cəmləşdirən bir sıra planlardır; gələcəkdə bir sıra maliyyə dəyərlərinin hesablanması ilə məhdudlaşmır, maliyyə idarəetməsi üçün aktiv bir vasitə kimi çıxış etməlidir.

Ümumiyyətlə aşağıdakı maliyyə planlaşdırma növləri fərqlənir:

- Stratejik;
- Perspektivli;

- Biznes planlaşdırma;
- Büdcə;
- Maliyyə.

1.Strateji- maliyyə planlaşdırması şirkətin inkişafı üçün əsas bələdçi rolunu oynayır, uzunmüddətli iş perspektivlərini, gələcək fəaliyyətlər üçün mümkün olan bütün istiqamətlər üçün məqbul variantları cəmləşdirir. Strateji maliyyə planlaşdırması şirkətin rəhbərliyinə və işçilərinə əsaslı və bütün meyarlara uyğun bir sənəd təqdim edir, eyni zamanda idarəetmə sisteminin qəbul etdiyi qərarlarıstrateji planda göstərilən göstəricilərə uyğun olmalıdır.

2.Perspektivli- maliyyə planlaşdırılmasının tətbiq olunması üçün uzunmüddətli maliyyə planlaşdırılmasının olması zəruridir. Uzunmüddətli maliyyə planlaşdırılmasının əsas məqsəd və vəzifəsi isə bütün fəaliyyət növləri üçün əsas göstəricilərinin müəyyənləşdirməkdən ibarətdir.

3.Biznes- planlaşdırması, tək bir layihə üçün göstəriciləri müəyyənləşdirən maliyyə planlaşdırma növüdür. Biznes planlaşdırması həm yeni bir xidmət növünün, müəssisədə malların tətbiqi üçün, həm də yeni bir müstəqil fəaliyyət növünün açılması üçün həyata keçirilə bilər. Bir müddət üçün iş planlaşdırma sahəsi 3 ildən 5 ilə qədərdir.

4. Əməliyyat planlaşdırması- təşkilatın fərdi əməliyyatları, xərc maddələri üçün qısamüddətli proqnozlar və planlar tərtib etmək üçün nəzərdə tutulmuşdur, bu şirkətlərin maliyyə şöbələrinin müntəzəm fəaliyyətidir.

5. Büdcə planlaşdırması- müəssisə rəhbərliyinin planlarını və buna uyğun olaraq ilk növbədə istehsal, marketinq və maliyyə planlarını birləşdirən planlı büdcələrin hazırlanması və formalaşdırılması prosesidir.

6. Maliyyə planlaşdırması- prosesində hər bir şirkət, maliyyəni hərtərəfli qiymətləndirir, fəaliyyətin yaxşılaşdırılması üçün ehtiyatları və eyni zamanda resurslardan istifadə üçün ən təsirli sahələri və imkanları müəyyənləşdirir.

Hər bir müəssisədə maliyyə planlaşdırmasının məqsədi müxtəlif amillərdən, məsələn, planlaşdırma dövrünün dövründən, mövcud maliyyə imkanlarından, xarici şərtlərdən (bazarın, rəqiblərin təsiri və s.) asılı olaraq təyin edilir.

Maliyyə planları 3 yerə ayrılır. Bunlar : uzunmüddətli, cari və əməliyyat maliyyə planlarıdır.

a) Uzunmüddətli maliyyə planı- təşkilatın inkişafının əsas maliyyə parametrləri onun maliyyə vəsaitlərinin hərəkəti strateji dəyişikliklər inkişaf, müəyyən edilir.

b) Cari maliyyə planı- təşkilatın inkişaf planının bütün bölmələri onun maliyyə göstəriciləri ilə əlaqədardır. Qeyd edilən maliyyə göstəriciləri ilə istehsal və satış üzrə maliyyə vəsaitlərinin təsiri, cari dövrdə təşkilatın rəqabət səviyyəsi müəyyən edilir.

c) Əməliyyat maliyyə planına- isə qısamüddətli taktiki tədbirlər yəni, bir ödəniş və vergi təqvimini( bir ay, bir on il, bir həftə üçün) dövrünə aid bir maddi vəsait (pul) planının tərtib edilməsi və icrası daxildir.

Ümumiyyətlə maliyyə planlaşdırma obyektləri bunlardır:

- maliyyə mənbələrinin hərəkəti;
- maliyyə mənbələrinin formalaşması, bölüşdürülməsi və istifadəsindən yaranan maliyyə münasibətləri;
- maliyyə mənbələrinin bölüşdürülməsi nəticəsində əmələ gələn xərc nisbətləri.

Maliyyə planlaşdırması bir şirkətin ən əsas və ayrılmaz idarəetmə funksiyalarından biridir. Təşkilatın bütün iqtisadi fəaliyyətinin planlaşdırılması ilə sıx bağlıdır. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində planlaşdırmanın rolu nəinki azalmır, əksinə dəfələrlə artır. Planlaşdırmanın mümkünlüyünü təsdiqləyən inandırıcı bir dəlil, hər yerdə və davamlı olaraq iş planlarının hazırlandığı xarici ticarət şirkətlərinin təcrübəsidir.

Əvvəlcədən müəyyənləşdirilən iş planı olmadan, həm böyük, həm də nisbətən kiçik bir müəssisəni effektiv şəkildə idarə etmək mümkün olmayacaqdır. Hər hansı bir təşkilatın gələcəyinin qeyri-müəyyən və gözlənilməz olmasına baxmayaraq, ortaya çıxacaq risklərin qarşısını almaq məqsədi ilə həmin təşkilatın idarəetmə qurumu əvvəlcədən müəyyənləşdirilən bir iş planı hazırlamalıdır.

Əvvəlcədən müəyyənləşdirilən iş planı, bir kommersiya təşkilatının gələcəyinin əsas cəhətlərini təsvir edən, qarşılaşa biləcəyi bütün riskləri təhlil edən, mümkün problemləri həll yollarını müəyyənləşdirən və nəticədə ortaya çıxan bütün suallara cavab verə bilən bir sənəddir. Qeyd edilən sənədi tərtib edərkən əsasən belə bir sual ortaya çıxa bilər: “ Bu layihəyə ümumiyyətlə investisiya qoymağa dəyərimi və o gələcəkdə gəlir gətirəcəkmi?” Bu sualın cavabı isə- “Bəli bu lahiyə xərcləri ödəyəcək bir gəliri gətirə biləcəkdir”.

Maliyyə planı həm konkret investisiya layihələri və proqramlarını əsaslandırmaq, həm də təşkilatın bütün cari və strateji fəaliyyətlərini idarə etmək üçün tərtib edilə bilən biznes planının ən vacib hissəsidir. Maliyyə planı, fərdi göstəricilər üçün tapşırıq və bunun üçün təşkilatın inkişaf göstəriciləri ilə mövcud maliyyə mənbələri arasında əlaqəni təmin edən maliyyə sənədi kimi qəbul edilə bilər.

Biznes planlaşdırmasının ayrılmaz hissəsi olan maliyyə planlaşdırılması, bir tərəfdən, maliyyə sahəsindəki çatışmazlıqların qarşısını almağa, digər tərəfdən ehtiyatları müəyyənləşdirməyə və istifadə edilməmiş imkanları səfərbər etməyə yönəldilmişdir. Əvvəlcədən müəyyənləşdirilən iş planına sahib olmaq, bir müəssisəyə xarici investordan maliyyə dəstəyi təmin edib etməyəcəyinizə dair qərar vermək üçün vacib bir amildir.

Təşkilatda maliyyə planlaşdırmasının əsas vəzifələri bunlardır:

- müəssisənin fəaliyyəti üçün zəruri maliyyə mənbələrinin təmin edilməsi;
- investisiya qoyuluşu yollarının müəyyənləşdirilmək, səmərəli istifadə dərəcəsini qiymətləndirilmək;
- vəsaitlərin qənaətlə istifadəsi hesabına mənfəətin artırılması üçün təsərrüfat ehtiyatlarını müəyyənləşdirilmək;
- büdcə, büdcədən kənar fondlar, banklar və qarşı tərəflərlə rəşional maliyyə əlaqələrini qurmaq;
- səhmdarların və digər investorların maraqlarına əməl edilməsi;
- təşkilatın maliyyə vəziyyətinə, ödəmə qabiliyyətinə və kredit qabiliyyətinə nəzarət etmək.

Bir təşkilat üçün maliyyə planlaşdırmasının vacibliyi aşağıdakılardır:

- konkret maliyyə göstəricilərinə uyğun şəkildə hazırlanmış strateji maraqları təcəssüm etdirir;
- istehsal planında göstərilən iqtisadi inkişafın nisbətləri üçün lazım olan maliyyə mənbələrini təmin edir;
  - maliyyə layihələrinin aktuallığının müəyyənləşdirməsi üçün imkanlar yaradır;
  - xarici investordan maliyyə dəstəyinin alınması üçün ən əsas vasitələrdən biridir.

Müəssisənin idarə edilməsi ilə maliyyə planlaşdırması bir-biri ilə sıx əlaqəlidir və müəssisənin missiyasına və ümumi strategiyasına tabe olan marketing, istehsal və digər planlarına əsaslanır. Qeyd etmək lazımdır ki, istehsal və marketing problemləri öz həllini tapmayana qədər heç bir maliyyə proqnozu praktik dəyər qazana bilməz. Bundan əlavə, müəyyən marketing hədəfləri əlçatmaz olduqda, hədəf maliyyə göstəricilərinə çatma şərtləri müəssisə üçün uzunmüddətli dövrdə zərərli olduğu təqdirdə maliyyə planları qeyri-real olacaqdır. Maliyyə planlaşdırmasının mahiyyəti və məzmunu onun prinsiplərini müəyyənləşdirir :

- maliyyə planlaşdırmasında elmi mahiyyət - maliyyə planlaşdırmasında elmi əsaslandırılmış metodlardan istifadə etməklə həyata keçirilir;
- planlaşdırma maliyyəsində optimallıq - mümkün planlaşdırılan variantlardan ən optimal planlaşdırma həll yollarından birini seçmək deməkdir;
- hədəf, dəyərlər və ümumi planlaşdırma (idarəetmə) sisteminə inteqrasiya və missiyanın tabeçiliyi və təşkilatın ümumi inkişaf strategiyası - təşkilatın missiyasının aydın şəkildə formalaşdırılmasına, strateji hədəflərinin müəyyənləşdirilməsinə, həmçinin strateji planlaşdırmanın cari və əməliyyat planlaşdırmasına nisbətən birinciliyinə ehtiyac deməkdir;
- planlaşdırmanın sistem xarakteri - maliyyə planlaşdırmasının müəssisənin strateji hədəfinə çatmağa yönəlmiş bir-biri ilə əlaqəli elementlərin (planların) məcmusu olmasıdır;

➤ şərtlərin maliyyə nisbəti - fondların qəbulu və istifadəsinin vaxtında həyata keçirilməsindən ibarətdir, yəni, məsələn, uzun geri ödəmə dövrü olan kapital qoyuluşlarının uzunmüddətli borc vəsaitləri hesabına maliyyələşdirilməsi məsləhət görülür;

➤ likvidliliyin və maliyyə sabitliyinin təmin edilməsi - müəssisənin istənilən vaxt ödəmə qabiliyyətini təmin etməsi lazım olan bu cür maliyyə planlaşdırması yolu ilə həyata keçirilir.

➤ qısamüddətli borcları ödəmək üçün lazım olan likvid fondların mövcud olması;

➤ risklərin tarazlaşdırılması prinsipi - məsələn, uzunmüddətli xarakterli xüsusilə riskli investisiyaların öz hesablarına maliyyələşdirilməsinin məqsədəuyğun olmasıdır;

➤ bazarın ehtiyaclarını nəzərə alma prinsipi - bir təşkilatın bazar şərtlərini, tutumunu və içindəki rəqiblərin fəaliyyətini nəzərə alması vacibdir;

➤ marjinal mənfəət prinsipi - investisiya fondlarının minimum risklərlə maksimum gəlir (gəlirlilik) təmin edən sahələrinin seçilməsi yolu ilə həyata keçirilir;

➤ maliyyə planlarının koordinasiya prinsipi - müxtəlif struktur bölmələrin və növlərin maliyyə planlarının bir-biri ilə əlaqəli və bir-birindən asılı olmasıdır.

➤ təşkilatın maliyyə planlaşdırma prinsipləri təşkilatda planlaşdırılan fəaliyyətlərin mahiyyətini və məzmununu müəyyənləşdirir. Bunlara prioritetləşdirmə, maliyyə təhlükəsizliyi, optimallaşdırma, koordinasiya və inteqrasiya, asanlaşdırma və nəzarət daxildir.

Maliyyə planlaşdırması planlaşdırılmış obyektlərin və proseslərin əsl mürəkkəbliyi ilə bağlıdır. Maliyyə planlaşdırılmasında ən vacib əlaqələri və asılılıqları vurğulamaq vacibdir ki, onları təşkilatın maliyyə fəaliyyətini nəzərə alan və vahid planın struktur elementləri olan modullara birləşdirsin. Belə yanaşma maliyyə planlaşdırması prosesini ayrı-ayrı plan hesablamalarına bölməyə və planın hazırlanması və həyata keçirilməsi prosesini sadələşdirməyə, həmçinin onun həyata keçirilməsini izləməyə imkan verir.

Təşkilatların həm xarici, həmçinin də daxili iqtisadi və maliyyə mühitinin vəziyyətinin proqnozlaşdırılması əsas amillərin sistemativ təhlili yolu ilə həyata keçirilir. Proqnozun keyfiyyəti də maliyyə planının keyfiyyətini müəyyənləşdirir.

- Maliyyə təhlükəsizliyinin təmin olunması . Maliyyə planlaşdırması maliyyə qərarları ilə əlaqəli şəkildə maliyyə risklərini, həmçinin risklərini yox etmək və yaxud azaltmaq imkanlarını nəzərə almalıdır.

- Optimallaşdırma. Verilən prinsipə uyğun şəkildə, maliyyə planlaşdırması limitlər baxımından maliyyə mənbələrindən istifadə üçün alternativlərin məqbul və ən düzgün olan seçimini təmin etməlidir.

- Koordinasiya və inteqrasiya. Maliyyə planlaşdırması təşkilatın fərqli sahələrinin inteqrasiyasını nəzərə almalıdır. Təşkilatın ayrı-ayrı şöbələrinin maliyyə planları sıx əlaqələndirilməklə hazırlanmalıdır. Məsələn, əsas istehsal sexlərinin maliyyə planları nəqliyyat, təmir, enerji və saxlama obyektlərinin maliyyə planları ilə əlaqələndirilməlidir. Bəzi struktur bölmələrin maliyyə planlarındakı hər hansı bir dəyişiklik başqalarının planlarında əks olunmalıdır. Qarşılıqlı əlaqə və eyni vaxtda olmaq təşkilatlardakı maliyyə planlaşdırmasının koordinasiyasının əsas xüsusiyyətləridir.

- Sifariş. Maliyyə planlaşdırmasının köməyi vasitəsilə təşkilatdakı bütün işçiləri və şöbələri üçün tək bir prosedur yaradılır.

- Nəzarət. Maliyyə planlaşdırması, istehsal və iqtisadi fəaliyyətlər, təşkilatın bütün şöbələrinin işinin təhlili üçün effektiv bir nəzarət sistemi qurmağa imkan verir.

- Sənədləşmə. Maliyyə planlaşdırması, təşkilatın maliyyə və işin sənəd şəklində salınmış bir görünüşünü təşkil edir.

Təşkilatların maliyyə planlaşdırmasının keyfiyyəti aşağıdakılarla müəyyən edilir:

➤ tərkibində nəzərə alınan maliyyə mənbələri, gəlir və pul daxilolmaları mənbələrinin siyahısının etibarlılığı və tamlığı, habelə bölüşdürülməsi və xərclənməsi istiqamətləri;

➤ maliyyə planının göstəricilərinin hesablanması üçün qəbul edilmiş faktiki hesabat, əməliyyat və hesablama və analitik bazanın etibarlılığı;

- hesablamalarda qəbul edilmiş maliyyə planı göstəricilərinin qiymətləri və şərtlərinin müqayisəli olması;
- maliyyə planının fərdi göstəricilərinin hesablanması üçün istifadə olunan metodların düzgünlüyü;
- mövcud ehtiyatların hesablanmasında uçotun tamlığı ilə əlaqəli göstəricilərin gərginliyi;
- maliyyə planının hər baxımdan qeyd-şərtsiz balansı.

Planın keyfiyyətini qiymətləndirmək üçün aşağıdakı meyarlar tətbiq olunur :

Vəsaitlərin qəbulu və istifadəsi vaxtının maliyyə nisbətinin meyarı ("qızıl bank qaydası"). Uzunmüddətli borc vəsaitlərindən (uzunmüddətli bank kreditləri və zamanətli borclar) istifadə etməklə kapital qoyuluşlarını uzun geri qaytarma dövrləri ilə maliyyələşdirmək məsləhətdir. Bu prinsipə uyğunluq, cari fəaliyyətlər üçün öz vəsaitlərinizə qənaət etməyə və uzun müddət dövriyyədən yayındırmamağa imkan verir.

Ödəmə qabiliyyəti meyarı - nağd planlaşdırma, ilin istənilən vaxtında təşkilatın ödəmə qabiliyyətini təmin etməlidir. Bu vəziyyətdə qısamüddətli öhdəliklərin qaytarılmasını təmin etmək üçün kifayət qədər likvidliyə sahib olmalıdır. Maliyyə planlaşdırması, fəaliyyətin bütün mərhələlərində təşkilatın ödəmə qabiliyyətini təmin etməlidir.

Risqləri tarazlaşdırma meyarı ən riskli uzunmüddətli investisiyaların öz mənbələrimizdən maliyyələşdirilməsidir.

Marjinal gəlirlilik meyarı - maksimum (marjinal) gəlirlilik təmin edən obyektləri və investisiya sahələrini seçmək məsləhətdir.

İqtisadi fəaliyyətin səmərəliliyi çox hallarda hədəf təyin etmə və planlaşdırma mexanizmləri ilə müəyyən edilir. Planlaşdırma menecmentin müstəqil bir funksiyası olaraq, müxtəlif növlərə malikdir. Bunlardan biri, bazar iqtisadiyyatı şəraitində yüksək tələbə malik olan maliyyə planlaşdırmasıdır.

Maliyyə planlaşdırması mütləq-nisbi xarakter daşıyır və bunları ifadə edir: birincisi, şirkətin fəaliyyətinin səmərəli təşkili mümkünsüzlüyü təqdirdə mükəmməl planlaşdırılmanın həyata keçirilməsi zərurəti, ikincisi, hətta yüksək professional



səviyyədə icra edilsə belə, planlaşdırılan nəticəyə nail olunmaması həmişə həm milli, həm də dünya iqtisadiyyatı səviyyəsində risklərin yaranmasına səbəb ola bilər.

Beləliklə, bir daha istehlakçı tələbatının dinamikası ilə maliyyə planlaşdırması arasındakı birbaşa əlaqəni göstərməli və müasir maliyyə planlaşdırmasının: perspektivlilik (satış planına istinad etməklə), dinamiklik (istehlakçı tələbatında dəyişikliklər nəzərə alınmaqla), informasiya təminatlılığı (obyektiv və müasir informasiya), iqtisadi-riyazi əsaslandırma (mövcud hesablama metodlarının tətbiqi), risk-menecment sisteminin şirkətin proqram-məqsədli sənədləşməsi ilə əlaqəsinin uyğunluğu kimi əsas xüsusiyyətlərə diqqət yetirməliyik.

## **1.2. Maliyyə planlaşdırılması mexanizminin tədqiqi metodları**

Müəssisənin maliyyə planlaşdırılması hazırda olan büdcə vəziyyəti və onun inkişaf potensialını qiymətləndirilməsi üçün lazım olan məlumatları özündə əks etdirən bir mexanizmdir.

Bu, şirkətin maliyyə vəziyyətini, maliyyə planlaşdırmasını, onun təşkilini və onun tərəqqisini nəzərdən keçirmək üçün istifadə olunan bir üsuldur. Strategiyaların əsas xüsusiyyətləri göstəricilərin tənzimlənməsi, onların arasında əməkdaşlığın açılması və onların arasında keçiddən istifadə etməkdir (Aslanertik, B., 2017: s.81-87). Məlum olduğu kimi, kiçik, orta və iri nəqliyyat müəssisələrində pulun tədqiqinə sərf olunan vaxt ərzində müxtəlif texniki vasitələrdən istifadə edilir. Bu üsullar birbaşa, nisbi və normal kəmiyyət strategiyaları, ümumi, əlavə, diaqramlar, masalar, qalıqlar, sapmalar və zəncir ofset strategiyaları daxildir. Lakin həm yerli, həm də beynəlxalq təcrübə göstərir ki, maliyyə göstəricilərinin öyrənilməsi zamanı dörd və ya daha çox məlum metoddan istifadə olunur.

- Müqayisəli analiz üsulları;
- Trend Təhlili;
- Şaquli (struktur) tədqiqat metodu);
- Maliyyə əmsalları texnika;
- Müqayisəli təhlil: bu, ən azı iki və ya daha çox ardıcıl dövr ərzində təşkilatın maliyyə hesabatlarının müqayisəli hazırlanmasıdır, həmçinin hadisələrin və bu

hesabatların məqalələrində dəyişikliklərin zamanla müəyyənləşdirilməsi və qiymətləndirilməsi. Müqayisəli analiz, bir çox dövrlər üçün məlumatların müqayisəsi və qiymətləndirilməsi formasını qəbul etdiyi üçün dinamik analiz üsuluna aiddir.

Nisbi büdcə göstəricilərinə baxarkən analitikin maliyyə hesabatları pul-kredit və büdcə strukturu, mənfəəti, məhsuldarlığı və bu fəaliyyət nəticəsində inkişafı haqqında mühüm məlumatlar əldə etmək üçün bir neçə dəfə yan-yanə təhlil edilə bilər. Bu strategiyanın köməyi ilə əldə edilməli olan inkişaf sahəsindəki vəziyyət mövcud vəziyyəti təhlil edir və məlumatlar təşəbbüsün taleyini həll etməyə kömək edir. Büdcə xülasəsi nömrələri haqqında düşünmək üçün, hesabat informasiya oxşar Mühasibat qaydaları və üsulları uyğun olaraq strukturlaşdırılmış olmalıdır. Variantların konstruktiv nəticəsi də bu strukturda yerləşdirilmiş maliyyə hesabatlarının əlaqələndirilməsi və yenidən nəzərdən keçirilməsi hesabına genişlənilir. Müqayisəli tədqiqatın səbəbi inkişaf səviyyəsini, nəticələrini və müxtəlif illərini müqayisə etməklə düşünməkdir. Buna baxmayaraq, nisbi tədqiqatlar bu inkişafı bağlı nəzərdən keçirilməli olan tədqiqat strategiyasıdır. Bu, genişlənmənin nəzərdən istifadə edilən maliyyə hesabatlarına zidd olduğunu və yüksək artım dövründə büdcə göstəricilərinin nisbətində olan fərqlər qanuni olaraq müəyyənləşdirilə bilməyəcəyini göstərir. Bu çatışmazlığı aradan qaldırmaq üçün, ekvivalent büdcə göstəricilərindəki fərqin böyük ola biləcəyi ideyasını ilk növbədə aradan qaldırmaq lazımdır. (ЗОНОВА А.Я., 2018: стр.587). Müqayisə nəticəsində müəyyən edilmiş dəyişikliklər birbaşa dəyişikliklər və nisbi dəyişikliklər (münasibət dəyişikliyi) kimi nəzərdən keçirilməlidir. Mahiyyətin dərəcəsinin daimi dəyişməsi və ya dəyişməsi mahiyyətin cari vəziyyətinin yaxşılaşmasını daha az aşkar və ya çox tənqidi şəkildə göstərə bilər.

Müqayisəli analizin istifadəsi rahat və praktik bir analiz üsuludur. Hər bir elementin artırılması və azaldılması mənfəət və zərər haqqında hesabatla müqayisə ediləcək iki illik maliyyə hesabatlarını birləşdirərək mütləq dəyişiklik və nisbi dəyişiklik kimi hesablanır. Daha sonra bu dəyişikliklərin biznesə təsiri araşdırılır və təhlil edilir. Müqayisəli analizdə aşağıdakı şərtlərə riayət etmək vacibdir:

- Cari və əvvəlki dövrlər üzrə müqayisə edilən hesabatlar eyni intervallarla tərtib olunmalıdır.

- Maliyyə hesabatları 3 və ya 6 ayı əhatə edirsə, müqayisə əvvəlki üç və ya altı ay ərzində və ya əvvəlki ilin eyni dövrləri ilə maliyyə hesabatları ilə aparılmalıdır.

- Cari dövr üzrə maliyyə hesabatlarını bu dövr ərzində büdcə göstəriciləri ilə müqayisə etmək olar . Bu proses büdcə nəzarətini əhatə edir.

- Cari il ərzində müəssisənin maliyyə hesabatlarını eyni dövr ərzində digər şirkətlərin maliyyə hesabatları ilə müqayisə etmək olar. O, analoji şirkətlərlə bağlı iş yerlərinin inkişafının qiymətləndirilməsinə yönəlib.

- Əsas maliyyə hesabatlarına əlavə olaraq, maliyyə hesabatları da müqayisə edilə və təhlil edilə bilər.

- Müqayisə edilən maliyyə hesabatları inflyasiyanın yan təsirlərindən kənarlaşdırılmalıdır .

Maliyyə hesabatlarının təhlilində istifadə olunan digər metod tendensiyaların təhlilidir. Trend-in təhlilinə görə, şirkətin inkişaf xətti illərlə inkişaf edib. Bu metodda ardıcıl dövrlər üzrə maliyyə hesabatlarında məqalələrin tendensiyası baza maliyyə hesabatlarına uyğun olaraq faizlərlə hesablanır. Beləliklə, şirkətin maliyyə hesabatlarında hər bir maddənin artım tendensiyaları əsas illə bağlı müəyyən edilir (Hung Mingyi, 2018: pp.501-520). Əsas il maliyyə hesabatlarının ilk ili ola bilər. Hesablanmış faizlər müəyyən tarixlər və dövrlər arasındakı dövrdə əməliyyatların maliyyə vəziyyətini və nəticələrini aydın şəkildə əks etdirir və müqayisəli maliyyə qurumlarında olan məlumatların üfüqi təhlili aparmağa imkan verir.

Maliyyə analitiki maliyyə hesabatlarının elementlərinin eniş-yoxuşunu müsbət və mənfi kimi qiymətləndirir və birlikdə onlar arasında müəyyən əlaqə olan elementləri qiymətləndirir. Eyni zamanda, baza ili kimi seçilən il biznesin səmərəliliyini əks etdirən normal əməliyyat ili olmalıdır ki, təhlil məntiqi son qoysun. Hesablanmış Trend göstəricilərini qiymətləndirərkən ümumi qiymət səviyyəsindəki dəyişikliklərin təhlil prosesinə təsiri istisna edilməlidir.

Maliyyə hesabatlarını nəzərdən keçirməzdən əvvəl, qiymətlərin ümumi səviyyəsindəki dəyişiklikləri nəzərə alaraq, maliyyə hesabatlarının maddələrinə

təsirlərin aradan qaldırılması və maliyyə hesabatlarının maddələrinin alıcılıq qabiliyyətinin ifadəsində göstərilməsi məsləhət görülür. əsas il kimi seçilmiş il. Trend göstəriciləri hesablanmış dövrün təhlilindən gözlənilən faydanı təmin etmək üçün mümkün qədər geniş sahəni əhatə etməlidir. Bir neçə il ərzində düzgün qərar qəbul etmək mümkün deyildir. Trend göstəricilərinin hesablanması zamanı seçiləcək baza ili hər cəhətdən normal il olmalıdır və fəvqəladə amillərdən asılı olmamalıdır. Əks halda, təhlil və qiymətləndirmə yanlış ola bilər. (Güçlü, F., 2019: say.368). Trend elementləri maliyyə hesabatlarında nisbi payı olan maddələr üçün hesablanma bilməz. Trendlərin təhlili prosesində hesabat dövründən əvvəlki il üçün baza ilinə iki yanaşma mövcuddur. Trendlərin təhlilində ilk addım zaman keçdikcə tendensiyaların hesablanmasıdır.

Maliyyə planlaşdırmasında, xüsusilə maliyyə göstəricilərinin planlaşdırılması üçün bir sıra metodlar mövcuddur:

Hesablama və analitik metod. Bu metodun əsas qanunları, təbii və maya dəyəri göstəricilərinin hərəkətini, müəssisənin daxili ehtiyatlarını müəyyən etməyə imkan verir. Mövcud hesabat və mühasibat məlumatlarına əsasən müəssisənin maliyyə vəziyyəti, daxili və xarici əlaqələri qiymətləndirilir. Bu, özünün ödəmə qabiliyyətini, fəaliyyətin səmərəliliyini və gəlirliliyini və digər göstəriciləri xarakterizə etməyə, sonra nəticələrə əsasən məlumatlı qərarlar qəbul etməyə imkan verir.

Maliyyə göstəricilərinin planlaşdırılması üçün hesablama və analitik metodun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, baza kimi götürülmüş maliyyə göstəricisinin əldə edilmiş dəyərinin və onun planlaşdırma dövründəki dəyişmə indekslərinin təhlilinə əsaslanaraq bu göstəricinin planlaşdırılmış dəyəri hesablanır.

Hesablama və analitik metod texniki və iqtisadi standartların olmadığı hallarda geniş istifadə olunur və göstəricilər arasındakı əlaqə dolayısı ilə, onların dinamikası və əlaqələrinin təhlili əsasında qurula bilər. Maliyyə göstəricilərinin planlaşdırılmış dəyərinin hesablanması aşağıdakı formada ifadə edilə bilər:

$$F. n. PL = F. n. ch. * (1)$$

Burada;

F. n. PL - maliyyə göstəricisinin planlaşdırılmış dəyəri,

F. *n. ch.* - maliyyə göstəricisinin hesabat dəyəri,

I - maliyyə göstəricisindəki dəyişiklik indeksi.

Qərarların planlaşdırılması üçün optimallaşdırma metodu. Planlaşdırma qərarlarının optimallaşdırılması metodunun mahiyyəti, ən optimal versiyanı seçmək və planlaşdırılmış hesablamalar aparılması üçün bir neçə variantın irəli sürülməsidir. Belə bir vəziyyətdə müxtəlif seçim meyarları tətbiq edilə bilər: xərclərin minimum səviyyəyə endirilməsi; mənfəətin maksimum səviyyədə azaldılması; nəticənin ən böyük səmərəliliyi ilə minimum kapital qoyuluşu; minimum əməliyyat xərcləri; kapital dövriyyəsi üçün minimum vaxt, yəni vəsait dövriyyəsinin sürətləndirilməsi; qoyulmuş kapitalın müəyyən maddi vəsait (pul) qarşılığında başına maksimum gəlir və mənfəəti; maliyyə mənbələrinin maksimum təhlükəsizliyi, yəni minimum maliyyə itkiləri (maliyyə və ya valyuta riski) kimi meyarlar qeyd oluna bilər.

Maliyyə göstəricilərini planlaşdırmada balans metodu, balans nisbətləri quraraq plan dövrünün əvvəlində və sonundakı qalıqlar nəzərə alınaraq planlı gəlir və vəsait istifadəsini əlaqələndirməkdir. Mənfəət bölgüsünü planlaşdırarkən, yığım və istehlak fondlarını formalaşdırarkən balans metodundan istifadə edilməsi daha məqsədə uyğundur.

Balans hesablamaları metodu maliyyə mənbələrinə gələcək ehtiyacı müəyyənləşdirmək gələcəkdə müəyyən bir tarixdə əsas balans maddələri üçün vəsaitlərin və xərclərin proqnozuna əsaslanır. Balans metodundan istifadə etməklə maliyyə təhlili, planın fərdi göstəricilərini, məsələn, şirkətin maliyyəyə olan ehtiyaclarını onların yaranma mənbələri ilə qarşılıqlı əlaqələndirə bilərik.

Pul vəsaitlərinin hərəkəti metodu maliyyə planlarının tərtibində universal olan bir metoddur və zəruri maliyyə mənbələrinin həcmi və vaxtı proqnozlaşdırmaq üçün istifadə olunur. Pul vəsaitlərinin hərəkəti proqnozu nəzəriyyəsi müəyyən bir maliyyə dövrü üçün gözlənilən pul vəsaitlərinin daxil olmasına eləcə də xərclərin və onların büdcəsinə əsaslanır. Bu metod balans hesabatı metodundan daha geniş məlumat verə bilər.

Çoxtərəfli hesablama metodu seçim meyarları fərqli ola biləcəyi təqdirdə, ən optimalını seçmək üçün planlaşdırılmış hesablamalar üçün alternativ variantlar hazırlamaqdan ibarətdir.

Bunlardan əlavə maliyyə planlaşdırılmasında iqtisadi təhlil metodları da var.

Maliyyə planlaşdırılmasında 4 növ iqtisadi təhlil istifadə olunur:

- üfüqi (planın göstəricilərini - cari ilin faktiki və planlaşdırılmış dərəcələri ilə hesabatdakı planlaşdırılan göstəriciləri müqayisə edir);

- şaquli (bu təhlil planın strukturunu formalaşdırır, son göstəricilərdən olan bəzi göstəricilərin faizini hesablayır və beləliklə ümumi nəticələrə necə təsir etdiyini müəyyənləşdirir);

- meylli (bir neçə ildir planlaşdırılan göstəricilərin hesabatla sadə müqayisə edilməsi yolu ilə maliyyə normalarının dinamikasının xüsusiyyətini müəyyənləşdirir; bunun əsasında planlaşdırılan dövrün göstəriciləri proqnozlaşdırılır);

- faktorial (fərdi göstəricilərin maliyyə standartları ilə əlaqələrin qurulması).

Normativ metod. Normativ metodun mahiyyəti əvvəlcədən qurulmuş normalar və texniki-iqtisadi standartlar əsasında təsərrüfat subyektinin maliyyə mənbələrinə və onların mənbələrinə olan ehtiyacının hesablanmasıdır. Bu standartlara vergi və yığım dərəcələri, amortizasiya dərəcələri və s. daxildir. İqtisadi qurumlar üçün də müəyyən standartlar mövcuddur - bunlar birbaşa müəssisədə hazırlanan və istehsal və təsərrüfat fəaliyyətlərini tənzimləmək, maliyyə mənbələrindən istifadəyə nəzarət və kapitalın effektiv qoyuluşu üçün digər məqsədlər üçün istifadə olunan standartlardır. Normativ metoddan istifadə etməklə şirkətin maliyyə ehtiyaclarını müəyyən edə bilərsiniz. Burada həm təsdiq edilmiş standartlardan, həm də qanunvericilik səviyyəsində qəbul edilmiş texniki və iqtisadi göstəricilərdən (vergi dərəcələri və məcburi ayırmalar, amortizasiya ödənişlərinin miqdarı və s.), həm də müəssisənin özünün maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətini idarə etmək üçün istifadə olunan daxili meyarlarından istifadə olunur.

Bu metod çox vaxt maliyyə qaynaqlarının planlaşdırılması hissəsi kimi istifadə olunur. Belə ki, məhsulların maya dəyərinin bölüşdürülməsi xammal, materiallar və

yanacaq xərclərinin göstəricilərindən, işçilərə əmək haqqının maya dəyərindən və s. asılıdır.

Maliyyə göstəricilərinin planlaşdırılması üçün tənzimləmə metodunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, əvvəlcədən qurulmuş normalar və texniki-iqtisadi standartlar əsasında bir təsərrüfat subyektinin maliyyə mənbələrinə və mənbələrinə olan ehtiyacı müəyyənləşdirilir. Bu standartlar vergi dərəcələri, tarif töhfələri və haqları dərəcələri, amortizasiya dərəcələri, dövriyyə kapitalına olan tələblər üçün standartlar və s. Maliyyə planlaşdırmasında bütöv bir qayda və tənzimləmə sistemi istifadə olunur: federal standartlar; respublika (regional, muxtar quruluşlar) standartları; yerli kodlar; sənaye standartları; iqtisadi qurumun standartları.

Sektor standartları təsərrüfat subyektlərinin (kiçik müəssisələr, səhmdar cəmiyyətləri və s.) Ayrı-ayrı sahələri və ya təşkilati-hüquqi formaları qrupları miqyasında fəaliyyət göstərir. Buraya inhisarçı müəssisələrin rentabellik dərəcələrinin normaları, ehtiyat fonduna ayırmaların hüdud normaları, vergi güzəştləri normaları, müəyyən növ əsas fondların amortizasiya ayırmaları normaları və s.

İqtisadi qurumun standartları birbaşa iqtisadi qurum tərəfindən hazırlanmış və istehsal və ticarət prosesini və maliyyə fəaliyyətini tənzimləmək, maliyyə mənbələrindən istifadəyə nəzarət və digər kapitalın səmərəli qoyuluşu üçün istifadə olunan standartlardır. Bu standartlara dövriyyə vəsaitlərinə ehtiyac normaları, təsərrüfat subyektinin daim sərəncamında olan borc borcları normaları, xammal, material, mal, konteyner ehtiyatı normaları, maliyyə mənbələri və mənfəət bölgüsü normaları, təmir fonduna ayırmalar norması və s. daxildir. Normativ planlaşdırma metodu ən sadə metod. Standart və həcm göstəricisini bilməklə planlaşdırılmış göstəricini asanlıqla hesablaya bilərsiniz.

İqtisadi və riyazi modelləşdirmə metodları planlaşdırılmış göstərici ilə onu müəyyən edən amillər arasında kəmiyyət baxımından müəyyən edilmiş bir əlaqə qurmağa imkan verir.

Maliyyə göstəricilərinin planlaşdırılmasında iqtisadi və riyazi modelləşdirmənin mahiyyəti ondan ibarətdir ki, maliyyə göstəriciləri ilə onları

müəyyən edən amillər arasındakı əlaqənin kəmiyyət göstəricisini tapmağa imkan verir. Qeyd olunan bu əlaqə iqtisadi və riyazi model vasitəsilə ifadə olunur. İqtisadi-riyazi model iqtisadi prosesin dəqiq riyazi təsviridir. Yəni burada riyazi simvol və üsullardan (tənliklər, bərabərsizliklər, cədvəllər, qrafiklər və s.) istifadə olunaraq müəyyən bir iqtisadi hadisədəki dəyişikliklərin quruluşunu və qanunauyğunluqlarını xarakterizə edən amillərin təsviri nəzərdə tutulur. Model yalnız əsas (müəyyənləşdirilən) amilləri əhatə edir. Model funksional və ya korrelyasiya əlaqəsinə görə qurula bilər. Funksional əlaqə formanın tənliyi ilə ifadə olunur:

$$y = f(x_1, x_2, \dots, x_i), (2)$$

burada

$y$  - planlaşdırılan maliyyə göstəricisidir;  $x_i$  -  $i$ -ci amil,  $i = 1, \dots, n$ .

İqtisadi və riyazi modelə yalnız əsas amillər daxil edilməlidir. Modellərin keyfiyyəti təcrübə ilə yoxlanılır. Modellərdən istifadə praktikası göstərir ki, bir çox parametrləri olan kompleks modellər çox vaxt praktik istifadə üçün uyğun ola bilmir. İqtisadi və riyazi modelləşdirməyə əsasən maliyyə göstəricilərinin planlaşdırılması avtomatlaşdırılmış maliyyə idarəetmə sisteminin tətbiq olunmasının əsasını təşkil edir.

Buna baxmayaraq planlaşdırma metodlarının həyata keçirilməsi yalnız tətbiqetmə prinsiplərinə əməl edildiyi təqdirdə təsirli ola bilər.



## **II FƏSİL. DÖVLƏT ŞİRKƏTLƏRİNDƏ MALİYYƏ PLANLAŞDIRILMASI MEXANİZMİNİN TƏDQIQI VƏ QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ**

### **2.1. Dövlət şirkətlərində maliyyə planlaşdırılması mexanizminin tədqiqinin vəziyyəti**

Təşkilatın bazar mühitində davamlı fəaliyyəti, müasir maliyyə idarəetmə metodlarından istifadə etmədən mümkün deyil. Maliyyə idarəetməsinin səmərəliliyinin artırılmasının əsas istiqamətlərindən biri, daxili maliyyə planlaşdırması və nəzarətinin təkmilləşdirilməsidir. Yerli və xarici təcrübələr göstərir ki, mikro səviyyədə maliyyə planlaşdırılmasının təkmilləşdirilməsi problemləri aktual olaraq qalmaqda davam edir. Planlaşdırma, təşkilatların fəaliyyətini gözlənilməz bazar münasibətləri kontekstində sabit edir. Təşkilatlar tərəfindən maliyyə planlarının və büdcələrinin hazırlanması və icrası, onların pul

vəsaitlərinin hərəkətini sabitləşdirmək məqsədilə gördükləri tədbirlər sistemində çox vacib yer tutur.

Maliyyə planı cari (bir ilə qədər) və uzunmüddətli (bir ildən çox) dövrlər üçün vəsaitlərin alınmasını və xərclənməsini əks etdirən ümumiləşdirilmiş bir planlaşdırma sənədidir. Bu plan gələcək pul axınlarının keyfiyyətli bir proqnozunu almaq üçün lazımdır. Planlaşdırma sənədi cari və kapital büdcələrinin tərtib edilməsini və təşkilatın maliyyə mənbələrinin bir və ya üç il üçün proqnozlaşdırılmasını əhatə edir.

Dövlət şirkətlərində maliyyə planlaşdırması aşağıdakıları əhatə edən bir prosesdir:

1. Təşkilatın mövcud cari maliyyələşdirmə və investisiya imkanlarının mümkünlüyünün təhlili;
2. Qəbul edilmiş qərarların nəticələrinin proqnozlaşdırılması;
3. Plana yekun daxil edilmə üçün bir sıra müxtəlif həllərdən variant seçiminin əsaslandırılması;
4. Təşkilatın əldə etdiyi və maliyyə planında təsbit edilmiş nəticələrin uyğunluğunun qiymətləndirilməsi (Həsənli, A. R, 2018: s.63).

Qeyd edək ki, maliyyə planlaşdırmasının əsas *məqsədi* planlaşdırma dövründə maliyyə göstəriciləri və xərcləmələrinin müvafiq istiqamətləri əsasında bütün növ maliyyə mənbələrini, kapitalını və ehtiyatlarını müəyyənləşdirməkdən ibarətdir.

Təşkilatlar əsasən qısamüddətli planlaşdırmadan istifadə edir və bir ilə bərabər bir planlaşdırma dövrü ilə məşğul olurlar. Bunun səbəbi bu müddət ərzində bazarın vəziyyətindəki bütün mövsümi dalğalanmaların baş verməsi ilə izah olunur. İllik büdcə və ya müddət planını aylıq və ya rüblük büdcələrə bölmək olar.

Aşağıdakı şəkildə işin əsas strateji hədəflərini müəyyənləşdirmək olar:

- konkret istehlakçıların nə istədiklərini öyrənmək;
- onların ehtiyaclarını ödəmək;
- gəlir əldə etmək (Həsənli M.X 2016: s.65)

Təşkilatlarda maliyyə planının vacibliyi aşağıdakılardan ibarətdir:

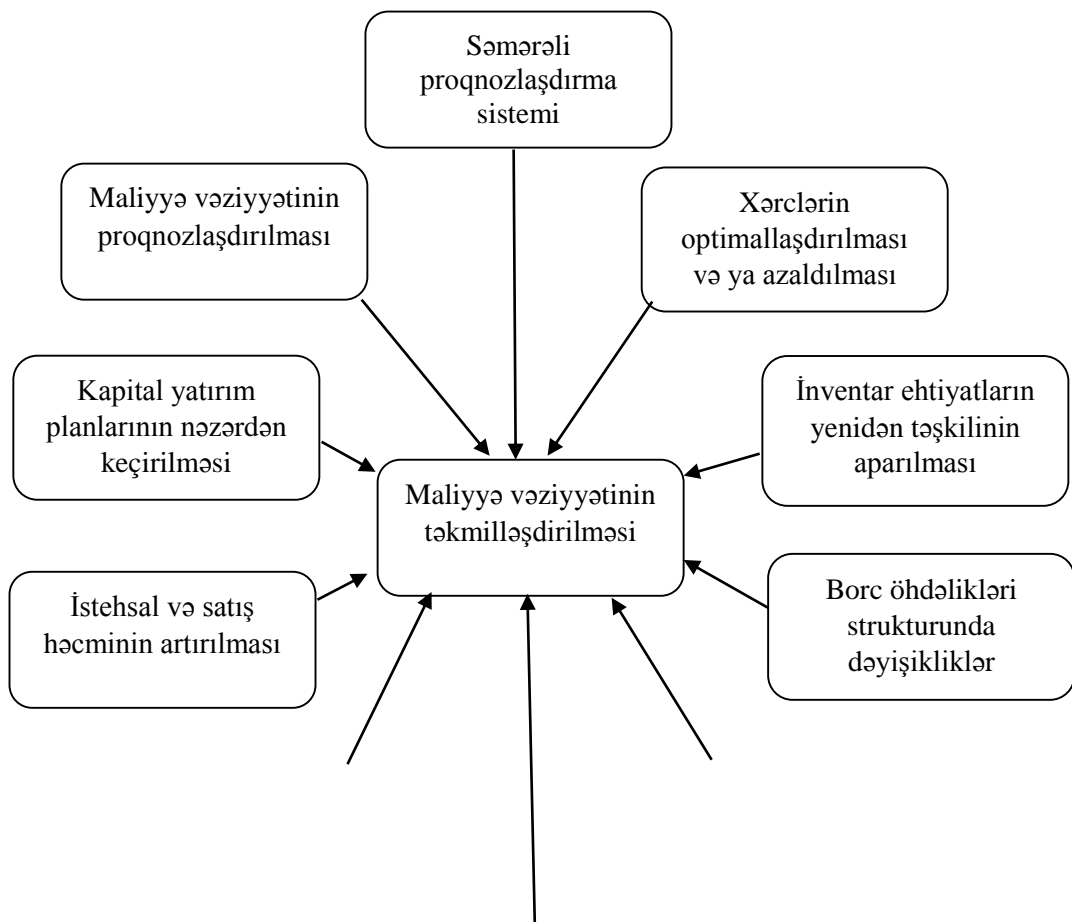
- Təşkilatın fəaliyyət göstərmək istədiyi meyarları təmsil edir;

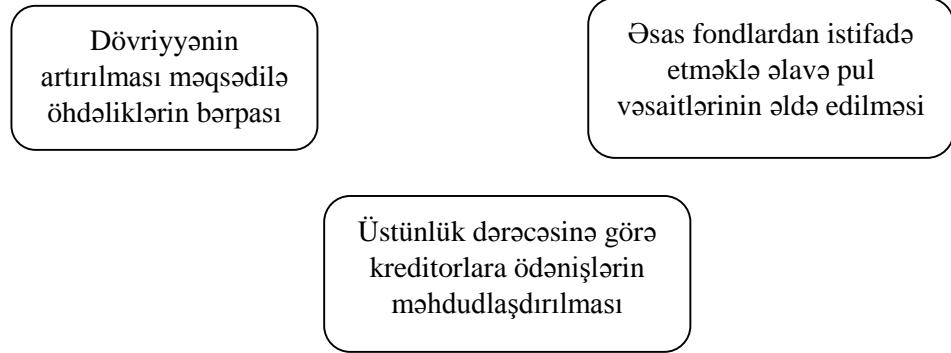
- Layihənin canlılığını müəyyənləşdirmək üçün rəqabət mühitində imkan yaradır;
- Kənar investordan maliyyə dəstəyi almaq üçün vacib vasitədir (İsgəndərov R. Ə, 2017: s.101).

Maliyyə planı, iqtisadi qurumun təşəbbüskarlıq planı üzrə maliyyə mənbələri təmin etmək məqsədi daşıyır. Həm də şirkətin iqtisadiyyatına böyük təsir göstərir. Birincisi, maliyyə baxımından, imkanları olan fəaliyyətləri həyata keçirmək üçün təxmin edilən xərclər qiymətləndirilir və düzəliş nəticəsində maddi və maliyyə tarazlığı əldə edilir.

İkincisi, maliyyə planının maddələri şirkətin iqtisadi göstəricilərinə bağlı olur və eyni zamanda təşəbbüskarlıq planının əsas bölmələri - məhsul və xidmətlər istehsalı, istehsal səmərəliliyinin artırılması, elmi və texnoloji inkişaf, istehsalın təkmilləşdirilməsi və idarəetmə, mənfəət və rentabellik, iqtisadi təşviqlər, maddi-texniki dəstək, işçi qüvvəsi və s. ilə əlaqəli olur. Maliyyə planlaşdırması, şirkətin fəaliyyətinin hər tərəfinə təsir göstərir, eyni zamanda maliyyələşdirmə obyektlərini, maliyyə mənbələrinin istiqamətini seçir və maddi, əmək və maliyyə qaynaqlarının düzgün və rəşional istifadəsinə kömək edir.

**Şəkil 1: Təşkilatın maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasının əsas istiqamətləri**





**Mənbə:** [https://studbooks.net/1637685/finansy/napravleniya\\_uluchsheniya\\_finansovogo\\_sostoyaniya\\_predpriyatiya](https://studbooks.net/1637685/finansy/napravleniya_uluchsheniya_finansovogo_sostoyaniya_predpriyatiya)

Təşkilatın maliyyə strategiyasının icrası zamanı təşkilatın maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılması, likvidliyinin, ödəmə qabiliyyətinin və maliyyə sabitliyinin artırılması sahələrinə böyük diqqət yetirilməlidir. Təşkilatın maliyyə vəziyyətini yaxşılaşdırmağın əsas yolları Şəkil 1-də göstərilmişdir.

Mənfəətin azalmasının qarşısını almaq məqsədilə həyata keçirilən fəaliyyətləri əks etdirən "Maliyyələrin optimallaşdırılması və ya azaldılması" (Şəkil 1.) istiqamətini nəzərdən keçirək. Çox səmərəli mexanizm, səmərəli xərclərə nəzarət məqsədilə sistemin yaradılmasıdır. Bəzən xərcləri azalda bilərik, sadəcə bunları nəzərə almaq lazımdır.

Məsələn, şirkətdəki işçilərin şəhərlərarası və beynəlxalq zənglərini vaxtına, tarixinə və təyinatına görə nəzərdən keçirməyə başladığıda, işçilərin şəxsi işləri üçün etdikləri zənglərin azalması səbəbi ilə ümumi zənglərin sayı azalır. Bu zaman əsas şərt, mövcud xərc uçotu sisteminin işçilər tərəfindən dəstəklənməsidir. Bu istiqamətdəki əsas məqam, xərclərin istənməyən artım səbəblərini yox etmək məqsədilə lazım olan tədbirləri görməyə şərait yaradan xərclərin səbəblərinin təhlili olur.

Məsələn, təmsilçilik xərcləri artarsa, işçilərin təşkilatın pulunu niyə bahalı restoranlarda israf etdiklərini müəyyənləşdirmək lazımdır: səbəb təşkilatın sürətlə müştəri bazasını genişləndirməsi və imzalanan müqavilələrin sayının artması və ya sadəcə, təmsilçilik vasitələrinə nəzarətin zəifləməsi ola bilər. Lazımsız idarəetmə

səviyyələrini silmək və əmək xərclərini endirmək məqsədilə təşkilati formanı araşdırmaq da faydalı olar.

"İnventarizasiyanın yenidən təşkili" istiqaməti, şirkətin sabitliyini artırmaq məqsədilə ehtiyatların əhəmiyyət səviyyəsindən asılı olaraq kateqoriyalara bölünməsi deməkdir. Burada ticarətin aparılması üçün kritik hesab olunmayan stok növlərinin ölçüləri azaldılmalıdır.

Eyni zamanda, məhsulların saxlanması və sərbəst buraxılması, saxlama sahəsinin yenidən təyin edilməsi və ya sənəd axınının artırılması kimi ən təsirli nəzarət prosedurlarını tətbiq edərək təchizat sifarişləri sahəsindəki fəaliyyəti aktivləşdirmək lazımdır.

Əlavə nağd pul əldə etmək üçün köhnəlmiş malların endirimlərlə satılması daha sərfəlidir.

Daha sonra "Əsas fondların istifadəsindən əlavə vəsait alınması" istiqamətlərini müəyyənləşdirək. Artıq bundan sonra əmlak icarəsi və ya satılması təklifləri ilə bazar iştirakçılara daha səmərəli təsir etmək üçün daha optimal rabitə kanalları yaratmaq mümkündür. Beləliklə, icarəyə verilməmiş əmlak dayandırılmalı, mühafizə aktı tərtib edilərək vergi orqanına təqdim edilməli, bu əmlakın vergi bazasının hesablanması xaric edilməsi təmin edilməlidir.

"Nağd pul dövriyyəsini sürətləndirmək üçün borcların alınması"nı nəzərdən keçirək. Alıcılardan borc toplanması, xüsusi bonusların verilməsi yolu ilə təşviq edilə bilər. Bundan əlavə, müştərilərin qiymətləndirilməsi üçün konsepsiya yaratmaq lazımdır, bu, iş ortaqları ilə eyni dərəcədə bütün riskləri özünə daxil edə bilər (Клейман А. В., Карих П. И: s.301)

Müştərilərlə vahid əlaqə özünə anbarda göndərilməyə hazırlanan malları, bu müştəri üçün nəzərdə tutulan istehsal məhsullarını və debitor öhdəliyi daxil edir. Hər bir müştəri üçün onunla qarşılıqlı münasibətlər, habelə şirkətin maliyyə ehtiyacları və uyğun müştərinin maddi cəhətdən vəziyyətinin qiymətləndirilməsi ilə müəyyənləşdiriləcək xarici kredit limitlərini müəyyən edilməsi mümkündür. Satış menecerlərinə alıcıları və müştəriləri izləmək, habelə statuslarını dəyişdirmək və əmək haqlarını menecerlərin birlikdə işlədiyi alıcılardan faktiki vəsait alışı ilə

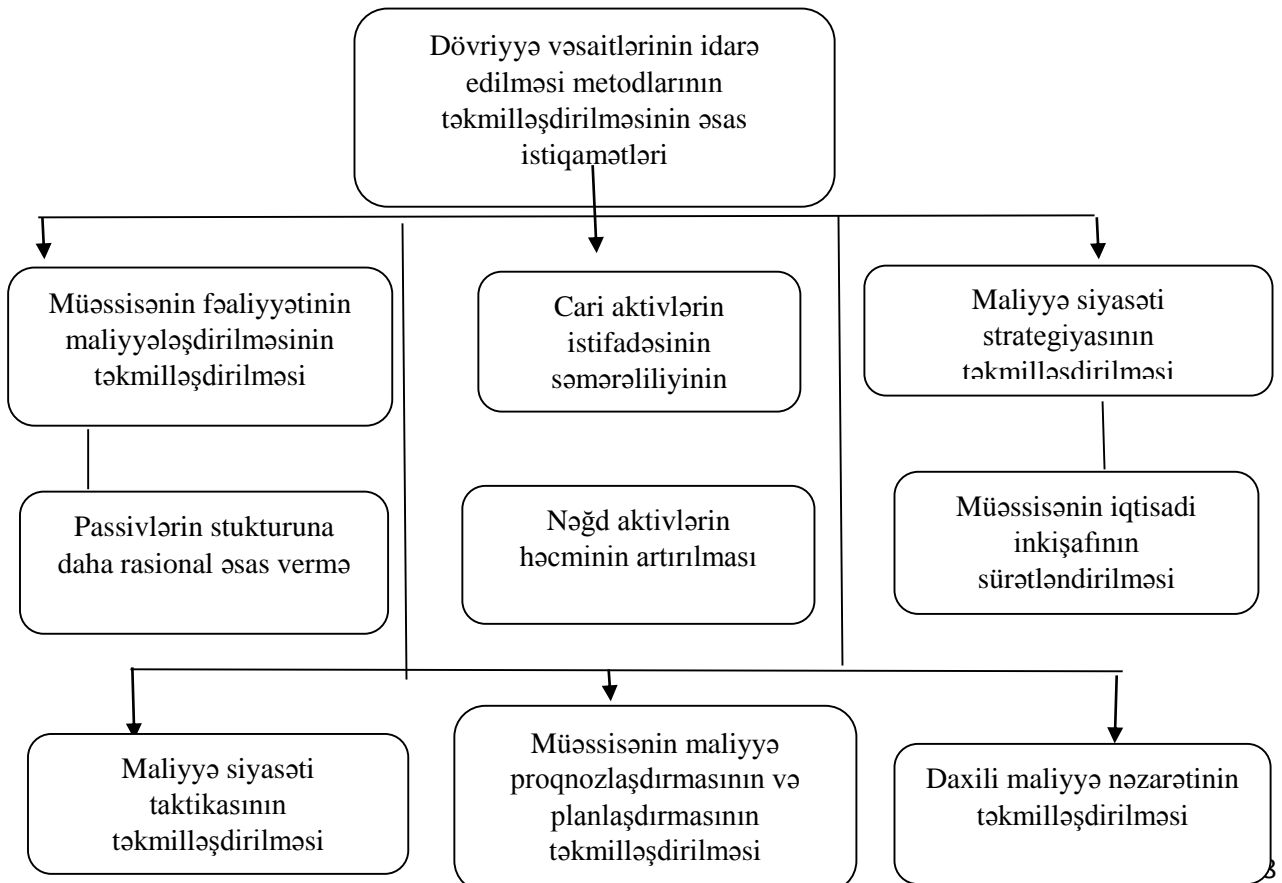
tənzimləmək üzrə təlimatlar vermək məntiqlidir. Nəticədə, bəzi hallarda şirkətə xidmət göstərən bankı, onun debitor öhdəliklərini reallaşdırmaq mümkündür.

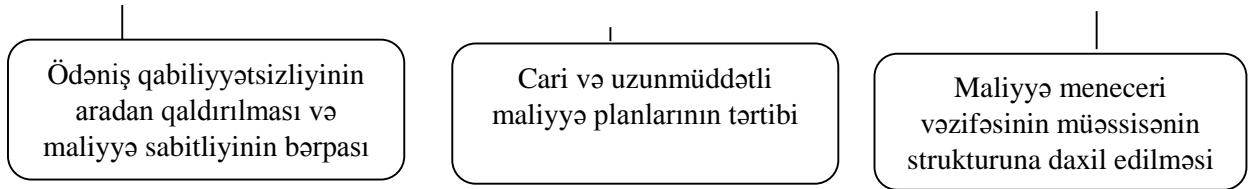
Bundan sonra, bu borcların və gələcəkdə likvidliyi artırmaq üçün bağlanılmasının hər cür metodunun ətraflı öyrənilməsinə nəzərdə tutan “Borc öhdəliklərinin strukturunun dəyişdirilməsi” istiqamətini təhlil edək.

Bu öhdəliklərin bağlanılmasının mümkünsüzlüyü halında, strukturun dəyişdirilməsi üsulları - uzunmüddətli öhdəliklərin qısamüddətli öhdəliklərinə köçürülməsi həyata keçirilir.

Nağd pul axınının azaldılması məqsədilə kreditrlərə ödənişlərin prioritet dərəcəsinə görə bölgüsü”, təchizatçıların əhəmiyyət səviyyəsindən asılı olaraq bölünməsinə müəyyən edir. Son dərəcə vacib təchizatçılar diqqət mərkəzində olur, qarşılıqlı anlaşmanı möhkəmləndirmək və qarşılıqlı əməkdaşlıq arzusunu artırmaq məqsədilə onlarla qarşılıqlı əməkdaşlıq gücləndirilir (Галаева А.А., 2019: s.110)

**Şəkil 2: Təşkilatın dövriyyə kapitalının idarə edilməsi metodları və onların inkişaf istiqamətləri (müəllif tərəfindən hazırlanıb)**





**Mənbə:** [https://studbooks.net/1637685/finansy/napravleniya\\_uluchsheniya\\_finansovogo\\_ostoyaniya\\_predpriyatiya](https://studbooks.net/1637685/finansy/napravleniya_uluchsheniya_finansovogo_ostoyaniya_predpriyatiya)

“Kapital yatırım layihələrinin nəzərdən keçirilməsi” istiqamətinə, nağd pul axınının artırılması vasitəsi kimi baxılır. Bu istiqamət xərclərin minimuma endirilməsinə yönəlib.

Təcili hallar istisna olmaqla, böhran təhlükəsini nəzərə alaraq, kapital quruluşunda investisiyalardan imtina etmək, yeni avadanlıq almaq və satış şəbəkəsini artırmaq vacibdir.

“Qarşılıqlı faydalı ticarətlə əlaqəli olmayan maliyyə mənbələrindən vəsait axınının artırılması” istiqamətini nəzərdən keçirək. Bu istiqamət əsas qruplar, yəni səhmdarlar, banklar və mülkiyyətçilər tərəfindən dəstəklənməyi nəzərdə tutur.

“İstehsal və satış həcminin artırılması” istiqaməti malların satışından əldə edilən vəsaitlərin artmasına, bununla da likvid aktivlərin artmasına zəmanət verir.

Növbəti istiqamət, Şəkil 2-də uyğunlaşdırılan “təşkilatın dövriyyə kapitalının idarə edilməsi metodlarının təkmilləşdirilməsi”dir.

Aktivlərdən istifadənin maliyyə tərəfinin təkmilləşdirilməsində əsas vasitə, (şəkil 2) cari dövrdə pul aktivlərinin miqdarının artırılmasıdır.

Növbəti iki istiqamət “Maliyyə vəziyyətinin proqnozlaşdırılması” və “Nağd pul axınının proqnozlaşdırılması üçün effektiv sistemin tətbiqi” birbaşa əlaqəlidir.

Beləliklə, gələcəkdə maliyyə vəziyyətinin perspektivlərini müəyyənləşdirilməsi, müvafiq tədbirlərin hazırlanması zamanı təşkilatın maliyyə vəziyyətinin proqnozlaşdırılmasını hərtərəfli nəzərdən keçirməklə həyata keçirilməlidir. Nağd pul axınının proqnozlaşdırılması bütövlükdə maliyyə vəziyyətinin proqnozlaşdırılmasının vacib hissəsidir.

## **2.2. Dövlət şirkətlərində maliyyə planlaşdırılması səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi**

Bu gün müəssisələrin iqtisadi fəaliyyəti məlumatların istifadəsi ilə sıx bağlıdır. Müasir informasiya sistemləri, bir tərəfdən, yeni məhsullar və istiqamətlər yarandıqda şirkətin fəaliyyətinə nəzarəti qoruyaraq miqyas qənaətini təmin etməyə imkan verən çox sayda məlumatın toplanmasına və analizinə imkan verir; digər tərəfdən artan məlumatlandırmanın çox olmasına və idarəolunmanın azalmasına səbəb ola bilər.

Məlumat maliyyə planlaşdırma prosesində istifadə olunan əsas "material" dır. Bu prosesin başlanğıcında əvvəlki dövrlərin nəticələri, satış planları, qiymətlər, maya dəyəri olur, yekunda isə eyni zamanda fərqli, dəyişmiş formada məlumatlar olur.

Məlumat bir sıra xüsusiyyətlərə malikdir. Tamamlıq: Məlumat, onu anlamaq və qərar qəbul etmək üçün kifayətdirsə, tamdır. Natamam məlumatlara əsaslanan nəticələr səhv ola bilər. Digər xüsusiyyətlərə etibarlılıq, faydalılıq və uyğunluq daxildir. Maliyyə nəticəsi yuxarıda sadalanan xüsusiyyətlərə malik olan məlumatdır.

Xassələr keyfiyyət və kəmiyyətdir (ölçüləndir). Məlumatların etibarlılığının, tamlığının və faydalılığının ölçülməsi çətinliklərlə doludur və onlar keyfiyyətli kimi dəyərləndirilir, lakin kəmiyyəti, yəni məlumat əldə etməyin səmərəliliyini də ayırmaq mümkündür ( Otley D, 2020).

Maliyyə planlaşdırması daxili planlaşdırmanın bir hissəsidir. Yerli ədəbiyyatda daxili planlamanın effektivliyi mövzusu iki baxımdan nəzərdən keçirilir: fəaliyyətin effektivliyi və planlaşdırma sisteminin tətbiqinin effektivliyi.

Müəlliflər ənənəvi olaraq planlaşdırma səmərəliliyinin planlaşdırılan göstəricilərə çatma dərəcəsinə görə qiymətləndirildiyini qeyd edirlər (Асаул А.Н., 2013), planın yerinə yetirilməsinin ayrılmaz əmsalı həcm, tətbiq dəyəri, avadanlıq məhsuldarlığı baxımından yerinə yetirmə əmsallarına bölünə bilər (Кушнер А.А., 2016).

Planın həyata keçirilmə dərəcəsinə əlavə olaraq müəlliflər planlaşdırmadan əldə olunan gəliri qiymətləndirməyi və planlaşdırma xərcləri ilə əlaqələndirməyi



təklif edirlər. Beləliklə, E.V. Petrova, planlaşdırmadan əldə olunan gəlirin müəyyənləşdirilməsi üçün üç metod inkişaf etdirdi: funksional, statistik və operativ, ikincisi isə müəssisənin ümumi mənfəətindəki pay kimi müəyyən edilir (Петрова Е.В., 2015). Digər müəlliflər səmərəliliyin göstəricisinin planlaşdırma xərclərinin ümumi idarəetmə xərclərindəki payı olduğunu qeyd edirlər. Planlaşdırma sisteminin tətbiqinin effektivliyi, həyata keçirilmə nəticəsində yaranan iqtisadi effektin bu sistemin tətbiqi xərclərinə nisbəti kimi qəbul edilir (Панюшин С.С., 2016). Beləliklə, müəlliflərin əsərlərinin öyrənilməsinə əsasən, daxili planlaşdırmanın effektivliyi mövzusunun kifayət qədər açıqlandığı, lakin maliyyə planlaşdırmasının effektivliyinin ədəbiyyatda geniş təqdim olunmadığı qənaətinə gəlmək olar.

Planlaşdırmanın səmərəliliyi nədir və onu necə qiymətləndirmək olar? Maliyyə planlaşdırmasının nəticəsi, gəlir və xərclər, ödənişlər və daxilolmalar və s. haqqında məlumatdır. Maliyyə planlaşdırmasının effektivliyi planlaşdırma nəticələrinin onları əldə etmək xərclərinə nisbəti ilə ifadə edilə bilər:

$$S_{MP} = N_{MP} / X_{MP} (1)$$

Burada,

$S_{MP}$  - Maliyyə planlaşdırmasının səmərəliliyi,

$N_{MP}$  - Maliyyə planlaşdırmasının nəticəsi,

$X_{MP}$  - Maliyyə planlaşdırması xərcidir.

Lancaster Universitetinin professoru D.Otley-yə görə planlaşdırma “uzaqqörənlik” və ya gözləmə mexanizminə əsaslanan gözlənilən nəzarət vasitəsidir (Otley D., 2019). Müəssisədə nəzarət olunan parametrlər səmərəlilik və ödəmə qabiliyyətidir.

**Cədvəl 1: Büdcələrə, dövrlərə və nəzarət olunan parametrlərə görə maliyyə planlaşdırma nəticələri**

Planlaşdırmanın nəticəsi	Büdcə	Planlaşdırmanın müddəti	Nəzarət
Ödəniş	Nəğd vəsaitlərin hərəkət büdcəsi	Qısamüddətli	Ödəmə qabiliyyəti
Daxill olma			
Məsərəflər	Məsərəflər və maliyyələşdirmə mənbələri büdcəsi	Orta və uzunmüddətli	
Maliyyələşdirmə mənbələri			
Gəlirlər			Səmərəlilik

Xərclər	Gəlir və xərclər büdcəsi	Qısa, orta və uzunmüddətli	
---------	--------------------------	----------------------------	--

**Mənbə:** [https://studbooks.net/1637685/finansy/napravleniya\\_uluchsheniya\\_finansovogo\\_sostoyaniya\\_predpriyatiya](https://studbooks.net/1637685/finansy/napravleniya_uluchsheniya_finansovogo_sostoyaniya_predpriyatiya)

Müəssisə büdcələri, ya səmərəlilik nəzarətinə, ya da ödəmə qabiliyyətinin nəzarətinə yönəldilmişdir (Дементиевко М.А., 2017). Gəlir və xərclər büdcəsində, planlaşdırma nəticələri müvafiq olaraq gəlir və xərclərin miqdarıdır. Yuxarıdakıları ümumiləşdirərək, planlaşdırma nəticələrinin təsnifatını cədvəl şəklində təqdim edə bilərik (Cədvəl1). Maliyyə planlaşdırma xərcləri birbaşa və dolaylı olaraq 2 yerə bölünə bilər.

Birbaşa xərclər - işçilərin maliyyə planlaşdırma nəticələri ilə birbaşa əlaqələndirilə bilən vaxt xərcləridir. 2017 istehsal təqviminə görə 40 saatlıq iş həftəsi üzrə ildə 1973 saat var. İş üçün işçiyə kompüter, məkan lazımdır. KTS kimi xərclər də ola bilər.

Dolaylı xərclər, planlaşdırmada istifadə olunan proqramın amortizasiya xərcləri, bu proqram üçün texniki xidmət haqları və digər xərclərdir.

Maliyyə planlaşdırma xərclərinin əsas maddələri və strukturu Cədvəl 2-də təqdim olunur.

**Cədvəl 2: Maliyyə planlaşdırma xərclərinin strukturu**

<b>Maliyyə planlaşdırma xərcləri</b>	
<b>Maddə</b>	<b>Planlaşdırmanın nəticələrinə aidiyyəti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Əmək xərcləri</li> <li>• Sığorta haqları</li> <li>• Binaların icarəsi</li> <li>• Amortizasiya kompüter texnikası</li> <li>• KTS xərcləri</li> <li>• Digər birbaşa xərclər</li> </ul>	Birbaşa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Məsləhət xərcləri</li> <li>• Proqram amortizasiya xərcləri</li> <li>• Proqram təminatı xərcləri</li> <li>• Digər dolaylı xərclər</li> </ul>	Dolaylı

**Mənbə:** [https://studbooks.net/1637685/finansy/napravleniya\\_uluchsheniya\\_finansovogo\\_sostoyaniya\\_predpriyatiya](https://studbooks.net/1637685/finansy/napravleniya_uluchsheniya_finansovogo_sostoyaniya_predpriyatiya)

Kümülatif xərclərə əlavə olaraq əlavə və ya marjinal maliyyə planlaşdırma xərcləri də nəzərdən keçirilə bilər. Ödəmə qabiliyyətinin planlaşdırılması üçün əlavə xərclərin effektivliyi planın ehtiyatlı əsaslarla tərtib edildiyi fərziyyəsi ilə

qiymətləndirilə bilər ki, bu da gözlənilən xərclərin azaldılmaması və gəlirlərin çoxaldılması deməkdir. Bu prinsipə əməl olunarsa, maliyyə planı ehtiyatlarla tərtib edilir və əlavə planlaşdırma zamanı ehtiyat azalır. Ödəmə qabiliyyətinin planlaşdırılması, azaldılmış nağd ehtiyatlardan qazanc, əlavə planlama xərclərindən az olduğu müddətdə təsirli olur. Bu şərt düstur 2-də öz əksini tapmışdır.

$$\Delta E_{MP} \times \dot{I}_P \times r_g / 2 - \Delta X_{MP} > 0 \quad (2)$$

$E_{MP}$  - maliyyə planlaşdırması ehtiyatı

$r_g$  - faiz dərəcəsi

$\dot{I}_P$  - günlərlə planlaşdırma intervalıdır (Попов А.А., 2020: 168)

Faiz dərəcəsi, planlaşdırma dəqiqliyini kompensasiya etməkdən ötrü nağd ehtiyatın saxlanılmasının ödənişidir. Vəziyyətdən asılı olaraq, CAPM metodundan və ya kumulativ qurma modelindən istifadə edərək hesablanmış WACC-ni götürmək olar. Bank depozitləri faiz nisbətindən də istifadə etmək olar. Faiz dərəcəsi nəzərə alınmaqla, maliyyə planlaşdırma dəyəri nə qədər yüksək olsa, o qədər təsirli olar (Düstur 3). Bu, nağd vəsaitin yüksək faizlə daha bahalı olması ilə izah olunur.

$$\Delta E_{MP} / \Delta X_{MP} > 2 / \dot{I}_P \times r_g$$

Artan maliyyə planlaşdırma xərcləri birdəfəlikdirsə və nəticədə ehtiyatdakı qənaət zamanla yayılırsa, NPV meyarı istifadə edilməlidir (Попов А.А., 2020: 169).

**Cədvəl 3: 2018 – ci ildə Xəzər Dəniz Gəmiçiliyinin konsolidə edilmiş kapitalda dəyişikliklər haqqında hesabatı (ilin sonuna, manatla)**

	Səhm kapitalı	Əlavə ödənilmiş kapital	Bölüşdürülməmiş mənfəət	Cəmi
1 yanvar 2018-ci il tarixinə qalıq	440,051.00	16,000.00	462,475.00	918,526.00
İl üzrə cəmi ümumi gəlir	-	-	52,462.00	52,462.00
Əlavə ödənilmiş kapitalda artım		20,000.00	-	20,000.00
31 dekabr 2018-ci il tarixində qalıq	440,051.00	36,000.00	514,937.00	990,988.00
İl üzrə cəmi ümumi gəlir	-	-	63,873.00	63,873.00
Əlavə ödənilmiş kapitalda artım	-	44,000.00	-	44,000.00
Səhmdara ödənilmiş dividend	-	-	(121,547.00)	(121,547.00)
31 dekabr 2019-cu il tarixində qalıq	440,051.00	80,000.00	457,263.00	977,314.00

**Mənbə:** [https://asco.az/sirket/hesabatlar/maliyye-hesabati/?PDF\\_ID=10268](https://asco.az/sirket/hesabatlar/maliyye-hesabati/?PDF_ID=10268) məlumatları əsasında müəllif tərəfindən tərtib olunub.

Dövlət şirkətlərində maliyyə planlaşdırılmasının səmərəliliyinə Xəzər Dəniz Gəmiçiliyinin aşağıdakı konsolidə edilmiş kapitalda dəyişikliklər haqqında hesabatı əsasında tədqiqinini cədvəl ə-də daha aydın görmək olar. Cədvəldən görüldüyü kimi, 1 yanvar 2018 - cü il tarixinə şirkətin əsas sahibinə aid olan kapitalının həcmi 444,051 AZN olmuşdur. Gördüyümüz kimi şirkətin kapitalı ilin sonuna doğru artım göstərməmişdir. Bunun əvəzinə, əlavə kapitalı 16,000 AZN-dən 31 dekabr 2019-cu ilə 80,000 AZN-ə qədər artıb. Bölüşdürülməmiş mənfəəti isə 2017 və 2018-ci illərdə xalis gəlir hesabına artım göstərsə də, 2019-cu illərdə səhmdarlara ödənilmiş dividend hesabına azalma mövcud olmuşdur.

**Cədvəl 4: 2018 - 2019 – cu illərdə Xəzər dəniz Gəmiçiliyi konsolidə edilmiş məcmu gəliri haqqında hesabatı (ilin sonuna, manatla)**

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
Gəlirlər	479,192	452,171
Satışların maya dəyəri	(300,065)	(294,242)
Ümumi mənfəət	179,127	157,929
Ümumi və inzibati xərclər	(51,485)	(52,461)
Sosial xərclər	(12,354)	(12,132)
Digər əməliyyat gəlirləri	32,118	33,253
Digər əməliyyat xərcləri	(56,672)	(48,114)
Gəmilərin, əsas vəsaitlərin silinməsindən zərər	(70)	(200)
Məzənnə fərqindən mənfəət (zərər)	157	(692)
Əməliyyat fəaliyyətindən mənfəət	90,821	77,583
Maliyyə xərcləri	(1,288)	(1,914)
Mənfəət vergisindən əvvəl mənfəət	89,533	75,669
Mənfəət vergisi xərci	(25,660)	(23,207)
İl üzrə mənfəət	63,873	52,462
İl üzrə digər ümumi gəlir	–	–
İl üzrə cəmi ümumi gəlir	63,873	52,462

**Mənbə: Xəzər dəniz Gəmiçiliyi**

<https://asco.az/application/uploads/2018/07/D-N-Z-9-dekabr-2019-c-il.pdf>, məlumatları

əsasında müəllif hesablamaları əsasında tərtib olunub, 01.01.2020

Cədvəldən görünür ki, dövlət şirkətinin gəlirləri 2018-ci ildən 2019-cu ilə kimi 27 min AZN artım göstərib. Bununla birlikdə satışın maya dəyəri də artmışdır. Gəlirlərin artımı hesabına Ümumi Mənfəəti artmışdır. İnzibati və sosial xərcləri demək olar ki sabit qalsa da digər əməliyyat xərclərində artım mövcuddur. Eyni zamanda 2019-cu ildə məzənnə fərqindən zərər əvəzinə gəlir mövcud olmuşdur.

Maliyyə xərclərində də azalma mövcuddur. Şirkətin mənfəəti 2018-ci ildən 2019-cu ilə 22% artmışdır.

Yuxarıdakılardan görünür ki, şirkətin bu ilki vəziyyəti keçən ilə nisbətən yaxşı olmuşdur. İlk öncə bunu şirkətin aktivlərinin artımından görə bilərik, bundna əlavə şirkət bu il səhmdarlara ödəniş edib, maliyyə planlaşdırılması cəhətdən bu çox yaxşı addımdır. Çünki, şirkət mənfəətə çıxdığından təsisçiləri qarşısında reputasiyasını artırmağa çalışıb. Lakin, şirkətin satışların maya 5,000 AZN-dən çox artması uzunmüddətli maliyyə strategiyası planladığını və daha çox mənfəət əldə etmək istəməsinin bariz nümunəsidir.

Ümumilikdə maliyyə planlaşdırmasının səmərəliliyi, yalnız orta pul balansında azalma demək deyil. Müəssisələr maliyyə çatışmazlığı yaşayırsa, büdcə maddələri üzrə həddindən artıq ehtiyatlar, maliyyə mənbələri tapmaq məqsədilə əlavə iş tələb edir. Bu amil əlavə planlaşdırma xərclərini ayırmağı düşünərkən nəzərə alınmalıdır. Müəyyən bir maddə üzrə xərclərin planlaşdırılmasının səmərəli görünmədiyi vəziyyət yarana bilər, lakin məbləğ müəssisənin maliyyə sabitliyi üçün mühümdür. Bu halda, bu maddəyə əsasən ehtiyat nəzərdə tutulur. Əlavə planlaşdırma xərclərinin əhəmiyyətliliyi və iqtisadi məqsədəuyğunluğu planlaşdırma metodunu müəyyənləşdirir.

Müəssisənin maliyyə planlaşdırılmasının effektivliyinin analizi müəssisənin maliyyə hesabatlarının təhlilindən asılıdır. Təşkilatın maliyyə hesabatlarında ümumi qəbul edilmiş dörd üsuldən istifadə olunur.

- Müqayisəli analiz metodu
- Trend Təhlili
- Şaquli (struktur) analiz metodu
- Maliyyə əmsalları metodudur

Müqayisəli analiz, birdən çox müddət ərzində məlumatların müqayisəsi və qiymətləndirilməsi formasını qəbul etdiyi üçün dinamik bir analiz üsuludur. Müqayisəli maliyyə hesabatlarının təhlili zamanı Maliyyə analitiki iqtisadi və maliyyə strukturu, gəlirlilik, faydalılıq və şirkətin inkişafı haqqında mühüm məlumatlar əldə edə, şirkətin maliyyə hesabatlarını bir neçə dövr ərzində yan-yan

təhlil edə bilər. Bu metod şirkətin mövcud vəziyyətini mövcud vəziyyətlə müqayisə edir və əldə olunan məlumatlar şirkətin gələcəyi ilə bağlı qərarlar qəbul etməyə kömək edir.

Maliyyə hesabatlarının təhlilində istifadə olunan digər metod tendensiyaların təhlilidir. Trend-in təhlilinə görə, şirkətin inkişaf xətti uzun illər ərzində götürülmüşdür.

Trendlərin təhlili metodunda ilk addım zaman keçdikcə tendensiyaları hesablamaqdır. İkinci mərhələdə hesablamalar sənədləşdirilir və qiymətləndirilir.

Aşağıdakı cədvəldə “Bakı Metropoliteni” QSC-nin baza ili kimi 2016-2019-cu illər götürülməklə mühasibat balansının trend təhlili göstərilmişdir.

**Cədvəl 5: “Bakı Metropoliteni” QSC-nin mühasibat balansının trend təhlili**

	rəqəmlər min manatla (000)							
	2016		2017		2018		2019	
Aktivlər:	Məbləğ	%	Məbləğ	%	Məbləğ	%	Məbləğ	%
Uzunmüddətli aktivlər	1917813	100	2147152	112	2245605	117	2221112	116
Qısamüddətli aktivlər	92801	100	79618	86	89994	97	78202	84
Cəmi aktivlər	2010614	100	2226770	111	2335599	116	2299314	114
Kapital və Öhdəliklər:								
Kapital	1796920	100	2131851	119	2271079	126	2242663	125
Uzunmüddətli öhdəliklər	20284	100	17421	86	16422	81	15907	78
Qısamüddətli öhdəliklər	193410	100	77498	40	48098	25	40744	21
Cəmi öhdəliklər	213694	100	94919	44	64520	30	56651	27
Cəmi kapital və öhdəliklər	2010614	100	2226770	111	2335599	116	2299314	114

**Mənbə:** “Bakı Metropoliteni” QSC

məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları əsasında tərtib olunub, (01.01.2020)

Cədvəldən də göründüyü kimi Bakı Metropoliteni QSC-nin uzunmüddətli aktivlərində son 4 il ərzində 16%-lik bir artışı göstərməsinə baxmayaraq, qısamüddətli aktivlərdə tam əksinə 16%-lik bir azalma müşahidə olunur. Buna uyğun olaraq uzunmüddətli və qısamüddətli öhdəliklərdə də ciddi azalmalar olmuşdur. Uzunmüddətli aktivlərdə ciddi artışı olduğu üçün cəmi kapital və öhdəliklərdə də 14%-lik bir artışı müşahidə olunur.

Şaquli analiz üsulu ilə hazırlanan maliyyə hesabatları müxtəlif ölçülü şirkətlər arasında müqayisə üçün ümumi əsas (əsas) təşkil edir. Bu metodda şirkətin maliyyə

hesabatlarını rəqabət aparan təşkilatların maliyyə hesabatları ilə müqayisə etmək olar. Bu səbəbdən bu analiz metodu həm statik, həm də dinamikdir. Bütün maliyyə hesabatları bu şəkildə təhlil edilə bilər.

Cədvəl 6-da 2020-ci il üçün Bakı Metropoliteni QSC-nin maliyyə vəziyyəti haqqında hesabatın şaquli təhlili cədvəldə verilmişdir.

Maliyyə əmsallarının köməyi ilə siz şirkətin iqtisadi və maliyyə strukturu, gəlirlilik, səmərəlilik, iqtisadi aktivlərin səmərəli istifadəsi, likvidlik və s. haqqında mühüm məlumatlar əldə edirsiniz Maliyyə əmsalları müxtəlif cür təsnif edilə bilər. Bu, sıralama formalarından birinin hesablanması üçün əsas olan maliyyə hesabatları ilə bağlıdır. Beləliklə, bu təsnifat balans əmsalları, mənfəət və zərər hesabatının əmsalları, qarışıq əmsallar daxildir.

**Cədvəl 6: “Bakı Metropoliteni” QSC-nin -nin mühasibat balansının şaquli təhlili**

	Rəqəmlər min manatla (1000)	Balans valyutasındakı çəki	Qrupdakı çəki
<b>AKTİVLƏR</b>			
Uzunmüddətli aktivlər			
Torpaq, tikili və avadanlıqlar	212624	94%	100%
Təxirə salınmış vergi aktivləri	525	0%	0%
Cəmi uzunmüddətli aktivlər	213149	94%	100%
Qısamüddətli aktivlər			
Qısamüddətli avanslar	49	0%	0%
Ehtiyatlar	2457	1%	19%
Qısamüddətli debitor borcları	314	0%	2%
Pul vəsaitləri və onların ekvivalentləri	10038	4%	77%
Digər qısamüddətli aktivlər	136	0%	1%
Cəmi qısamüddətli aktivlər	12994	6%	100%
Cəmi aktivlər	226143	100%	
<b>KAPİTAL VƏ ÖHDƏLİKLƏR</b>			
Öhdəliklər			
Uzunmüddətli öhdəliklər			
Uzunmüddətli borclar	138231	61%	100%
Cəmi uzunmüddətli öhdəliklər	138231	61%	100%
Qısamüddətli öhdəliklər			
Qısamüddətli borclar	39274	17%	99%
Qısamüddətli kreditor borcları	462	0%	1%
Vergi öhdəlikləri			
Cəmi qısamüddətli öhdəliklər	39736	18%	100%
Cəmi öhdəliklər	177967	79%	
Kapital			
Ödənilmiş (nizamnamə) kapitalı	18049	8%	37%
Dövlət investisiyaları	181697	80%	377%

Bölüşdürülməmiş mənfəət (ödənilməmiş)	(151570)	-67%	-315%
Cəmi kapital	48176	21%	100%
Cəmi kapital və öhdəliklər	226143	100%	

**Mənbə:** "Bakı Metropoliteni" QSC

məlumatlar əsasında müəllifin hesablamaları əsasında tərtib olunub, (01.01.2020)

Tədqiqat obyektini kimi müəyyən edilmiş Bakı Metro QSC-nin hesabatlarına əsasən, biz müəssisədə maliyyə vəziyyətinin və planlaşdırmanın yaxşılaşdırılması ilə bağlı aşağıdakı nəticələrə gəlmişik:

Aşağı kredit çiyini əmsalı şirkətin şansını genişləndirir almaq üçün maliyyə icarəsi. Tədqiqat illərində maliyyə vəziyyəti haqqında "Bakı Metropoliteni" QSC-nin hesabatlarından məlumdur ki, nəqliyyat vasitələrinin əsas vəsaitlərdə payı böyükdür. Bu halda, şirkətin maliyyə lizinindən faydalanması məsləhətdir.

Qeyd etmək lazımdır ki, "Bakı Metropoliteni" QSC-nin xalis mənfəəti digər analogi nəqliyyat şirkətlərindən azdır. Bu halda şirkət əsas fəaliyyət sahəsi ilə birlikdə əlavə fəaliyyət sahələrini müəyyən etməli və müvafiq olaraq genişləndirməlidir.

Ümumiyyətlə maliyyə planlaşdırılması cəhətdən, ən önəmli məsələ dövlət şirkətlərinin qısamüddətli öhdəliklərinin uzunmüddətli öhdəliklərindən çox olmasıdır. Əslində, şirkətlərin maliyyələşməsində uzunmüddətli öhdəliklər nə qədər çox olarsa risk səviyyəsinin artmasına səbəb olar. Buna baxmayaraq ölkəmizdəki dövlət şirkətlərində belə bir hal mövcud deyildir. Eyni zamanda, nümunə olaraq göstərilən hər iki şirkətdə də uzunmüddətli aktivlərin tərkibindəki əsas vəsaitlər xüsusi çəkiyə malikdir. Bu o deməkdir ki, şirkət maliyyə planlaşdırılması zamanı əsas vəsaitlərinin dəyərinin artmasına uyğun olaraq şirkətin dəyərini daha da artıracaqdır.

Beləliklə şirkətlərin maliyyə planlaşdırılması mərhələsində ən əsas öhdəliklərindən biri fəaliyyət göstərən müəssisələrinin uzunmüddətli öhdəlikləri səviyyəsini azaltmaq və beləliklə risk səviyyəsini minimuma endirməkdən ibarətdir. Nümunələrdən də belə bir nəticəyə gələ bilərik ki, şirkətlərin maliyyə



planlaşdırılmasında uzunmüddətli aktivlərin tərkibindəki maliyyə vəsaitləri nə qədər yüksək səviyyədə tutularsa şirkətin dəyəri də o qədər artışı göstərəcəkdir.

### **III FƏSİL. AZƏRBAYCANDA DÖVLƏT ŞİRKƏTLƏRİNDƏ MALİYYƏ PLANLAŞDIRILMASI MEXANİZMİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İQTİQAMƏTLƏRİ**

#### **3.1. Dövlət şirkətlərində maliyyə planlaşdırılmasının optimallaşdırılması mexanizmi**

Maliyyə planlaşdırması və proqnozlaşdırılması müəssisədəki maliyyə uçotunun ayrılmaz hissəsidir. Bu prosesin əsas hədəfləri təşkilatın maliyyə mənbələrinin mövcudluğu ilə onlara ehtiyac, maliyyə mənbələrinin formalaşmasının təsirli mənbələrinin seçimi və istifadəsi üçün sərfəli variantlar arasında uyğunluq yaratmaqdır.

Bu prosesin əsas məqsədləri bunlardır:

- şirkətin maliyyə mənbələrinin mövcudluğu ilə onlara ehtiyac arasında uyğunluq qurulması,
- maliyyə mənbələrinin formalaşması üçün effektiv mənbələrin və istifadəsi üçün sərfəli variantların seçilməsi.

Onu da nəzərə almaq lazımdır ki, şirkətlərdə maliyyə planlaşdırması iqtisadi fəaliyyətin planlaşdırılması ilə əlaqəlidir və istehsal planının göstəricilərinə (istehsal həcmi, satış, istehsal xərcləri smetası, kapital qoyuluşu planı və s.) əsaslanır.

Müəssisədə maliyyə planlaşdırma mexanizminin sadələşdirilməsi prinsipi, təşkilat işçiləri tərəfindən planlaşdırma məlumatlarını daxil etmək üçün vahid bir sistemin mövcudluğunu nəzərdə tutur. Beləliklə, şirkət işçiləri üçün vahid bir hərəkət yolu inkişaf etdirməlidir.

Məsələn, fərdi maliyyə planlaşdırma bloklarının daxil edilməsi və təsdiqlənməsi üçün məsul istifadəçilər müəyyənləşdirilir və maliyyə büdcələrinin hazırlanması prosesini optimallaşdırmaq üçün müəyyən bir tapşırığı yerinə yetirmək üçün maksimum vaxt təyin edilir.

Maliyyələşdirmə mənbələrinin formalaşması mexanizminin obyekt məsrəflərin formalaşması prosesində subyektlər arasındakı maliyyə münasibətləridir; mənfəətin alınması, bölüşdürülməsi və istifadəsi; əsas fondların, dövriyyə və qeyri-maddi aktivlərin formalaşması, hərəkəti və istifadəsi; kapital və maliyyə investisiyaları; vergi və məcburi ödənişlər, daxilolmalar və s. ödənilməsi.

Müəssisələrdə maliyyə və iqtisadi fəaliyyət planlaşdırma prosesi ilə başlayır, onun vəzifəsi bir strategiyanın tələblərinə uyğun olaraq bir müəssisənin inkişafı üçün digər planlarla təyin olunan hədəfləri və kəmiyyət göstəricilərini maliyyə cəhətdən ifadə etməkdir. Müəssisələr üçün maliyyələşmə mənbələrinin formalaşması prosesinin planlaşdırılması bir sıra prinsiplərə əsaslanır, bunlar olmadan bu alt mexanizm səmərəsiz fəaliyyət göstərəcəkdir (Тюрин С.Б. və б, 2015:s. 75-76).

Bu prinsiplərə aşağıdakılar daxildir: maliyyələşdirmə mənbələrinin qəbulu və istifadəsi vaxtının nisbəti; dövlət müştərilərinin ödəmə tələbinə uyğunluğun təmin edilməsi; bütün fəaliyyət növləri üçün maliyyə mənbələrinin gəlirliliyinin təmin edilməsi; risk balansı (ödəmə qabiliyyətini qorumaq); planlaşdırma maliyyə mənbələrinin müəssisənin digər planları ilə (istehsal, investisiya və s.) inteqrasiyası və koordinasiyası; maliyyə planlaşdırmasının davamlılığı, rahatlığı və dəqiqliyi (Степанова А.Е., 2016:s. 276).

Müəssisələrin maliyyə resurslarının həcmnin planlaşdırılması onun maliyyələşdirmə ehtiyaclarının ayrı-ayrı elementləri kontekstində həyata keçirilir: dövlət əmlakının istifadəsindən dövlət gəlirləri; müəssisə investisiyaları; işçilərə ödənişlər; maddi xərclər; ticari sövdələşmə proqramında iştirak və s.

Əgər xərcləmələrinin hər  $i$ -ci istiqaməti üçün maliyyə mənbələrinə olan tələbatı  $x$  olaraq götürsək, maliyyə mənbələrinə olan ehtiyacların cəmi ( $V_f$ ) aşağıdakı kimi olacaqdır:

$$V_f = \sum_{i=1}^n x_i \quad (1)$$

burada  $n$  - maliyyə mənbələrinə olan ehtiyacların sayıdır.

Müəssisələrin istehsalat fəaliyyətində genişləndirilmiş təkrar istehsalını təmin edən kritik maliyyə mənbələri mövcuddur. Yaradılan maliyyə qaynaqlarının cəmi müəyyən bir kritik kütlədən azdırsa, o halda o, genişlənmiş təkrar istehsal təmin etmir və ya pul yeni yaradılan dəyərin davamlı artan istehsalını təmin etmir. Bu göstəricini aşağıdakı fərziyyələrə əsasən hesablayırıq:

1. Planlaşdırma dövrünün əvvəlində və sonunda eyni olduğunu düşünərək bitməmiş işin həcmi sifirə bərabər olur.

2. Göndərilən və göndərilmiş və dəyəri ödənilmiş malların həcmi, habelə əvvəlki borclar üzrə alınan pul miqdarı bir-birinə bərabərdir.

3. Tədqiqat dövrü üçün istehsal olunan və göndərilən malların bütün həcmi istehlakçılar tərəfindən tam ödənilir (çatdırılma ilə ödəmə arasında heç bir fərq yoxdur).

4. Gəlir vergisi istisna olmaqla, vergilərin və büdcə ödənişlərinin bütün məbləği tam şəkildə ödənilməlidir.

Nəticədə, tələb olunan minimum məbləğ aşağıdakı düsturla təmsil oluna bilər:

$$X_i = Q - (P - T \times P), \quad (2)$$

Burada,

$X_i$  -  $i$  növ məhsullar üçün vəsait miqdarı;

$Q$  - satış üçün nəzərdə tutulmuş son məhsulun həcmi;

$T$  - gəlir vergisinin məbləği;

$P$  - hər bir məhsul növünün satışı nəticəsində planlaşdırılmış mənfəətdir.

Mənfəəti maliyyə mənbələri xərclərinin həcmindən asılı vəziyyətə gətiririksə,

(2) düsturunun hesablanması aşağıdakı formaya malikdir:

$$X_i = Q - (Q \times R - T \times Q \times R) \text{ və ya } X_i = Q \times (1 - (R - T \times R)), \quad (3)$$

Burada  $R$  hər bir məhsul növünün satışından əldə olunan planlı mənfəətin müvafiq xərclər həcminə nisbəti ilə hesablanan hər bir istehsal olunmuş məhsul növünün istehsal gəlirliliyidir.

Beləliklə, vergiqoyma və istehsalın gəlirliliyi səviyyələrində tələb olunan minimum maliyyə mənbəyi miqdarı və ya fasiləsiz istehsal və təmirin təşkili üçün tələb olunan kritik maliyyə kütləsi məhsul həcmının müəyyən bir səviyyəsində olmalıdır.

Mühasibat (maliyyə) uçotu qaydalarına əsasən bütün xərclərin iqtisadi fəaliyyətin maya dəyərinə daxil edildiyini nəzərə alsaq, pul xərcləmənin bütün sahələrində bu xərcləri ödəmək üçün tələb olunan minimum maliyyə mənbəyi məbləği müəssisədə istehsal olunan bütün növ malların, işlərin və xidmətlərin yerinə yetirilməsindən əldə olunan minimum tələb olunan məbləğin cəmlənməsilə müəyyən edilə bilər:

$$V_f = \sum_{i=1}^n Q_i \times (1 - (R_i - T \times R_i)) \quad (4)$$

Mənfəətin vergitutma səviyyəsini 20% və müəssisələrin gəlirliliyinin ölçüsünü 8% səviyyəsində götürsək, planlaşdırılan istehsal həcmindən zəruri maliyyə mənbələrinin minimum həcmi aşağıdakı kimi olar:

$$V_f = Q \times (1 - (0,08 - 0,2 \times 0,08)) = 0,936 \times Q \quad (5)$$

Lakin bu göstəricini hesablayarkən fərziyələrə müəssisələrin praktik fəaliyyətində rast gəlinmir. Çox vaxt yerinə yetirilən iş və xidmətlər və ya məhsul istehsalı üçün ödəniş qanunvericiliyin tələbləri səbəbindən gecikdirilir və tam deyil. Öz növbəsində, müəssisələrin özləri məhsul, iş və xidmətlərin tədarükü üçün borclu olmağa məcburdurlar, həmçinin mövcud fəaliyyətlərini təşkil etmək üçün öz maliyyə mənbələri çatışmazlığı ilə üzləşirlər.

Praktikada müəyyən bir müəssisənin maliyyə mənbələrinin formalaşmasına təsir edən bütün amilləri kəmiyyət baxımından nəzərə almaq mümkün deyil. Bunun səbəbi, bu müəssisələrin istehsal potensialından asılı olaraq maliyyə mənbələrinə olan ümumi ehtiyacın müəyyənləşdirilməsində praktiki tətbiqetmə tapacaq bir metodologiyanın hazırlanmasına ehtiyac olmasıdır.

Planlaşdırılan maliyyə mənbələrinin istehsal həcmindən asılılığını korrelyasiya-reqressiya analizindən istifadə etməklə qurmaq mümkündür (Бурыйкин А.Д., 2018:s. 175).

Bu vəziyyətdə əməliyyat fəaliyyətinin təşkili üçün tələb olunan maliyyə mənbələrinin hesablanması vəzifəsi, istehsal həcmi ( $Q$ ) ilə maliyyə mənbələrinin həcmi ( $V_f$ ) arasındakı əlaqəni ifadə edən maliyyələşdirmə çarpan əmsalını (CFM) tapmağa sərf edilir:

$$KMF = V_f / Q \quad (6)$$

Bu göstəricinin axtarılan dəyərləri müəyyən vaxt intervalı üçün götürüldüyü üçün, tendensiya tənliliklərindən istifadə edərək maliyyələşdirmə sürət əmsalında dəyişiklik meylini qiymətləndirmək mümkündür. Statistik məcmunun deterministik əsasları trend tənliyi, seçilən tənliyin adekvatlığı təyinetmə əmsalı ilə qiymətləndirilir. Müəssisələrin fəaliyyətinə dair müxtəlif planların qarşılıqlı əlaqəsini nəzərə alaraq, maliyyələşdirmə planını məhsul istehsalı və satışı planları ilə əlaqələndirmək lazımdır, çünki müəssisə əsas və dövriyyə fondlarının bərpası üçün bütün vəsaiti alır və genişlənir.

Müəyyən bir planlaşdırma dövründə istehsalın təşkili üçün maliyyə mənbələrinə olan tələbatı hesablayarkən, bu dövr üçün planlaşdırılan istehsal həcmi və eyni dövr üçün istehsal olunan məhsulların satış həcmi bilmək lazımdır. Müəssisələrimizin məhsul istehsalına yönəlməsini və bu məhsulların satışının xüsusiyyətlərini hesablamalarımızda nəzərə alaraq, dövlət və bələdiyyə sifarişləri ilə işin yerinə yetirilməsini və iqtisadiyyatın digər sahələri üçün məhsul satışını bölüşdürdük. Bunun səbəbi, istehsal məhsulları üçün CFM-nin ümumi həcmnin korrelyasiya-reqressiya təhlili aparıldıqda dövlət sifarişləri üçün məhsulların maliyyələşdirilməsi planının qanunvericilik səviyyəsində təsbit

edilməsi, eyni zamanda müəssisələr və özəl sektor arasındakı münasibətlərin sərbəst bazar tərəfindən tənzimlənməsi, debitor və kreditor borclarının mümkünlüyü ilə əlaqədardır. Bu şərtlərin nəzərə alınması nəticəsində müəyyən bir planlaşdırma dövrü üçün maliyyə mənbələrinin miqdarını hesablamaq üçün aşağıdakı modeli əldə edirik:

$$V_{fi} = V_f \times MB_{ids} / MB_{ds} \times \Theta_m + V_f \times MB_{ixi} / MB_{xi} \quad (7)$$

Burada:

$V_{fi}$  -  $i$  dövrdə müəssisədə istehsal fəaliyyətinin təşkili üçün tələb olunan CFM miqdarı;

$MB_{ids}$  - dövlət sifarişi çərçivəsində  $i$  dövr ərzində planlaşdırılan istehsal həcmi;

$MB_{ds}$  - dövlət sifarişi çərçivəsində planlaşdırılan istehsalın ümumi həcmi;

$\Theta_m$  - istehsal olunmuş məhsulların satış həcminin  $i$  dövrü üçün maliyyələşdirmə planına uyğun olaraq maliyyələşdirmə orqanı tərəfindən ödənilən satış həcminə nisbəti kimi hesablanan maliyyələşdirmə əmsalı;

$MB_{ixi}$  - müəssisə tərəfindən istehsal olunan və  $i$  dövrdə xüsusi bir müştəri tərəfindən satışa çıxarılaçaq məhsul həcmidir;

$MB_{xi}$  - müəssisə tərəfindən istehsal olunan və xüsusi alıcılara və müştərilərə satılacaq məhsulların ümumi həcmidir.

Müəssisə üçün CFM-nin spesifik dəyərlərini əldə etdikdən sonra müəssisənin kapitalının müxtəlif maliyyə mənbələrindən, ilk növbədə öz maliyyə mənbələrindən təmin edilməsini qiymətləndirmək zərurəti yaranır.

Əvvəlki dövrdə müəssisələrin öz maliyyə qaynaqlarının formalaşmasını təhlil etmək vəzifəsi, ümumi kapitaldakı planlı səhm kapitalını müəyyən etməkdir. Bu problem iqtisadi və statistik təhlil metodlarına əsaslanaraq həll edilə bilər. Müəssisənin öz maliyyə mənbələri ilə təhlükəsizliyini təsir edəcək əsas parametrlər bunlardır: planlaşdırma dövrünün əvvəlində kapitalın mövcudluğu; qarşı tərəflər tərəfindən müəssisələrə ödədiyi məhsulların buraxılması və ya işlərin və xidmətlərin istehsalı üçün avansların məbləği; məhsul (iş, xidmət) istehsalında müddət (istehsal dövrü); yerinə yetirilən iş üçün vaxtında ödəmə.

Öz maliyyə mənbələrinə olan ümumi ehtiyacın hesablanması aşağıdakı düsturdan istifadə etməklə həyata keçirilə bilər:

$$T_{\text{ömm}} = V_f \times K_{\text{ök}} / 100 \times \text{ÖK}_b + M_{\text{ist}} \quad (8)$$

Burada:

$T_{\text{ömm}}$  - müəssisələrin öz maliyyə mənbələrinə ümumi ehtiyac;

$V_f$  - planlaşdırılan dövrdə planlaşdırılmış işlərin həcminə uyğun olaraq hesablanmış maliyyə mənbələrinə olan ümumi ehtiyac;

$K_{\text{ök}}$  - öz kapitalının planlaşdırılmış məbləğdəki payı;

$\text{ÖK}_b$  - planlaşdırma dövrünün əvvəlindəki öz kapitalın miqdarı;

$M_{\text{ist}}$  - planlaşdırma dövründə istehlaka yönəldilən mənfəət miqdarıdır.

Müəssisələrin ehtiyaclarını öz maliyyə mənbələri hesabına ödəmək həm daxili, həm də xarici maliyyələşdirmə mənbələri hesabına həyata keçirilir, halbuki müəssisələrin əsas vəzifəsi amortizasiya xərcləri, digər aktivlərin satışından və satışdan kənar əməliyyatlardan əldə edilən gəliri xalis mənfəət kimi daxili mənbələrdən yaranan öz maliyyə mənbələrini maksimum dərəcədə artırmaqdan ibarətdir. Daxili mənbələrdən əldə edilə bilməyən öz maliyyə qaynaqlarının xarici mənbələr hesabına formalaşdığı və hesablanması aşağıdakı kimi aparılır.

$$\Delta \text{ÖMM}_x = T_{\text{ömm}} - \Delta \text{ÖMM}_d \quad (9)$$

Burada:

$\Delta \text{ÖMM}_x$  - xarici mənbələrdən öz maliyyə mənbələrini cəlb etmək ehtiyacı;

$\Delta \text{ÖMM}_d$  - daxili mənbələrdən cəlb edilməsi planlaşdırılan öz maliyyə mənbələridir.

Öz maliyyə mənbələrinin formalaşdırılması üçün hazırlanmış siyasətin effektivliyi planlaşdırma dövründə müəssisənin inkişafının özünü maliyyələşdirmə əmsalı ilə qiymətləndirilir:

$$\Theta_{\text{öm}} = F\text{ÖMM} / \Delta A + T_{\text{ömm}} \quad (10)$$

Burada:

$\Theta_{\text{öm}}$  - müəssisənin gələcək inkişafının özünü maliyyələşdirmə əmsalı;

$F\text{ÖMM}$  - yaradılan öz maliyyə mənbələrinin həcmi;

$\Delta A$  - müəssisənin aktivlərində artımdır.

Nəticədə qeyd edirik ki, hər bir idarəetmə qərarının müəssisənin vəziyyəti və inkişaf perspektivləri barədə müəyyən göstəricilərin təhlili əsasında qəbul edildiyi, indikativ idarəetmə prinsiplərinə əsaslanan effektiv idarəetmə sistemi olmadan öz maliyyə mənbələrinizi planlaşdırmağın mümkünsüzlüyüdür.

### **3.2. Dövlət şirkətlərində maliyyə planlaşdırılması mexanizminin tətbiqinin dünya təcrübəsi və Azərbaycanda tətbiqi imkanları**

Bazar iqtisadiyyatı inkişaf etdikcə, maliyyə idarəetməsi mütləq Qərbi ölkələrində tətbiq olunan metodları rəhbər tutur. Xarici maliyyə planlaşdırma təcrübəsində planlaşdırmanın iki səviyyəsi mövcuddur: strateji və taktiki (operativ). Strateji planlaşdırmanın məqsədi, işin dəyərini artırmaq üçün təşkilatın likvidliyini təmin etmək üçün maksimum artım tempini maliyyələşdirmə ehtimalı baxımından əsaslandırmaqdır. Böyümə sürəti strateji planlaşdırma vasitəsidir və nağd pul hərəkəti planı əməliyyat vasitəsidir.

Xarici müəssisələr, bir qayda olaraq, müxtəlif idarəetmə sistemləri çərçivəsində maliyyə planlaşdırmasını həyata keçirirlər; büdcə, nəzarət, balanslaşdırılmış bal kartı. Nəzarət idarəetmə çərçivəsində planlaşdırma, on-layn rejimdə həyata keçirilmiş qarşıya qoyulmuş hədəflərə çatma nəzarəti ilə tamamlanır. Nəzarət ilkin olaraq müəyyən edilmiş maksimum yayınmalar nəzərə alınmaqla həyata keçirilir ki, bunların çoxluğu təcili rəhbərliyin reaksiyasını tələb edən müstəsna vəziyyətlərin siqnalına imkan verir. Nəzarət məlumatları əsasında yayınmaların növü, baş vermə səbəbləri və şərtləri təhlili aparılır. Bu erkən xəbərdarlıq məlumatları vaxtında cavab verməyə, proaktiv tədbirləri planlaşdırmağa və həyata keçirməyə və ya təhlükəli yayınmalar aşkar edildikdə hədəfləri tənzimləməyə imkan verir. Planlaşdırmanın sürüşkən təbiəti ilə birlikdə sistemə nəzarət planlaşdırılmış göstəricilərin daim yenilənməsinə kömək edir, nəticədə vaxtında təsirli idarəetmə qərarları qəbul etmək üçün məlumat əhəmiyyəti artır. Nəzarət çərçivəsində maliyyə planlaşdırması bir sıra əhəmiyyətli üstünlüklərə malikdir: maliyyə planlaşdırmasına mərkəzi yer verilir ki, bu da bu sistemin altında dayanan idarəetmə məqsədlərinin maliyyə xarakteri ilə əlaqədardır və bütün planlaşdırma və nəzarət hesablamaları sistemi nail olmaq üçün



inteqrasiya olunur. Planlaşdırma, eyni zamanda planın bölmələrinin həm mənalı, həm də zamanla birləşdirilməsini nəzərdə tutur (Белоліпецкіі, В. Г., 2018).

İdarəetmə konsepsiyası çərçivəsində maliyyə planlaşdırmasının əsas spesifik xüsusiyyətləri bunlardır: nəzarət zamanı müəyyən edilmiş yayınmaların təhlili əsasında planların vaxtında düzəldilməsi nəticəsində planların daima yenilənməsi; maliyyə planlaşdırma formalarının nəzarətin təməlinə dayanan qarşılıqlı əlaqəli maliyyə göstəriciləri sisteminin aydın hədəf istiqamətləndirilməsi yolu ilə inteqrasiyası; planların bir göstərici sistemi vasitəsilə bir-biri ilə əlaqələndirilməsi və nəticəyə və likvidliyə təsir edən daxili və xarici amillərin vahid siyahısının hazırlanması nəticəsində əldə edilən planlaşdırma prosesinin çevikliyi və səmərəliliyi.

Xarici maliyyə planlaşdırma metodlarında onun strateji formasına xüsusi diqqət yetirilir. Balanslaşdırılmış bal kartı (BSC) xarici praktikada yayılmış bir strateji idarəetmə vasitəsidir. Maliyyə nəticələrinin əhəmiyyətinə diqqət yetirərək BSC, şirkətin dəyərinin və rəqabət qabiliyyətinin yaradılmasına yönəlmiş uzunmüddətli hədəflərə çatmaq üçün ilkin şərtləri yaradan amilləri müəyyənləşdirdi. BSC-nin əsas faydalarından biri, sadəcə aşağı xərclər və aktivlərin daha səmərəli xaric edilməsindən çox, artan gəlir hesabına maliyyə fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması imkanlarını müəyyənləşdirməsidir.

Xarici planlaşdırma metodlarının fərqli bir xüsusiyyəti, modelləşdirmə mexanizminin aktiv istifadəsidir. Xarici praktikada istifadə olunan ən dəqiq və ən müasir maliyyə planlaşdırma modelləri arasında bunları ayırmaq lazımdır: cəbri tənliklər sistemi və ya Uarren-Şelton tərəfindən hazırlanan FINPLAN modeli; Karleton modelində xətti proqramlaşdırma metodu; R. Spaysın investisiya planlaşdırma modeli.

Uarren və Şelton tərəfindən hazırlanan FINPLAN modeli, heç bir metrikin optimallaşdırılmasına yönəlməyib, əksinə menecerlərə lazım olan məlumatları təqdim etmək üçün bir vasitədir. Bu planlaşdırma modelinin üstünlüklərindən biri də satış həcmi, bölüşdürülməmiş mənfəət, borc-kapital nisbəti kimi müstəqil

dəyişkənlər dəyişdikdə istifadəçiyə maliyyə gələcəyi üçün fərqli variantlarla "oynamağa" imkan verməsidir.

Karleton modeli müəssisələrin inkişafının uzunmüddətli planlaşdırılması və fəaliyyətinin nəticələrinin proqnozlaşdırılması üçün nəzərdə tutulmuşdur. Simulyasiya nəticələri dividendlərin miqdarı, dövriyyə kapitalı, xarici və daxili maliyyələşdirmə ilə bağlı əsas maliyyə qərarlarının verilməsi üçün əsas kimi istifadə edilə bilər. Model səhmlərin sayı, dividend miqdarı və öz kapitalının miqdarı nəzərə alınan dividend axını modelinə əsaslanır. Spays investisiya qərarlarının beş əsas hissəsini müəyyən edir: dividendlər, xalis qısamüddətli investisiyalar, ümumi uzunmüddətli müddətli investisiyalar, yeni səhmlər və istiqrazlar buraxılması yolu ilə vəsait toplamaq. İlk üç komponent fondların istifadəsini, ikinci ikisi isə mənbələridir. Dividendlər səhmdarlara edilən bütün nağd ödənişləri birləşdirir və mənfəət ola bilməz (Варламова Т. П., 2016).

Hər üç model, maliyyə qərarlarının artıq hər hansı bir şirkət üçün strateji olduğu, bu səbəblə maliyyə planlarının əməliyyat və istehsal planlarına tabe olmamalı, ən azından eyni vaxtda və ardıcıl olaraq inkişaf etdirilməli olduğu qənaətinə əsaslanır.

Xaricdə maliyyə planlaşdırmasının əsas fərqləndirici xüsusiyyətləri bunlardır: maliyyə planlaşdırmasının digər idarəetmə funksiyaları ilə və hər şeydən əvvəl nəzarətlə əlaqəsi; nəzarət zamanı müəyyən edilmiş yayımların təhlili əsasında planların vaxtında düzəldilməsi nəticəsində planların daima yenilənməsi; maliyyələşdirmə imkanları baxımından məqbul artım templəri sayəsində bu hədəfin əsaslandırılması ilə maliyyə planlaşdırmasının iş dəyərinin böyüməsinə yönəldilməsi; maliyyə planlaşdırılmasının mənfəət (böyümə) və risk (likvidlik itkisi) arasında optimal tarazlığın tapılmasına yönəldilməsi; böyümə strategiyası hesabına qərar qəbul etməyin mümkünsüzlüyünə yönəlmiş strateji və əməliyyat maliyyə planlaşdırmasının inteqrasiyası; planlaşdırma prosesində maliyyə fəaliyyət göstəricilərinə nail olmaq üçün ilkin şərtlər yaradan amillərin nəzərə alınması (balanslaşdırılmış hesab kartı çərçivəsində); planlaşdırmanın aydın hədəf istiqamətliliyi və təşkilatların əsas fəaliyyət göstəricilərinə yönəldilməsi; ətraf mühit

faktorlarının təsirinin uçotu yolu ilə əldə olunan maliyyə planlaşdırmasının çevikliyi və səmərəliliyi, modelləşdirmə mexanizminin istifadəsi (КОВАЛЕВ, В. В., 2019).

Xaricdə maliyyə planlaşdırma təşkilatının qeyd olunan xüsusiyyətləri risk və qeyri-müəyyənlik ilə xarakterizə olunan müasir iqtisadi şərtlərə uyğundur.

Qərb mənbələrində üç əsas mühasibat və hesabat modeli qeyd edilir:

-İngilis-Amerika-Holland

-Kontinental,

-Cənubi Amerika.

1. İngilis-Amerikan-Holland modeli. Bu modelə uyğun olaraq iqtisadi fəaliyyətin uçotu investorların və kreditorların məlumat istəklərini rəhbər tutur. Səhmdarlar çox vaxt şirkətlərin gündəlik rəhbərliyindən ayrırırlar.

Bu modeli istifadə edən ilk üç ölkənin (İngiltərə, ABŞ və Hollandiya) yaxşı inkişaf etmiş qiymətli kağızlar bazarları var. Bu ölkələrdə bir çox çoxmillətli korporasiyaların baş ofisləri (Avstraliya, Venesuela, Hong Kong, İsrail, Hindistan, Kanada, Kipr, Cənubi Afrika, Meksika, Sinqapur və s.) yerləşir.

ABŞ-da maliyyə planlaşdırması hesabatı (Generally Accepted Accounting Principles (GAAP)) müstəqil mühasiblərin peşəkar bir təşkilatı - Maliyyə Mühasibat Standartları Şurası (FASB) tərəfindən hazırlanır. ABŞ-da təkrar qiymətli kağızlar bazarı ilə fəal şəkildə işləyən iri şirkətlərdən hər il hesabatlarını federal hökumətin filialına - Qiymətli Kağızlar və Mübadilə Komissiyasına (SEC) təqdim etmələri tələb olunur.

İngiltərə (Böyük Britaniyanın Birləşmiş Krallığı), qeyri-hökumət peşə təşkilatları tərəfindən hazırlanmış və müntəzəm olaraq yenilənən Maliyyə Hesabat Standartlarından (MHS) və Standart Mühasibat Tətbiqinə dair Hesabatlardan (SSAP) istifadə edir.

2. Kontinental model. Bu modelə əsasən mühasibat Yaponiyada və Avropa ölkələrində (Fransa, Almaniya, İsveçrə, Avstriya, Belçika, İtaliya, Danimarka və s.) tətbiq olunur. Bu ölkələrdə iş banklarla sıx bağlıdır və hökumət hesabatların dərc olunmasını tələb edir. Bütün mühasibat prosedurları mühafizəkardır və qanunla tənzimlənir. Franko-dilli Afrika ölkələri (Əlcəzair, Anqola, Marokko, Senegal, vs.)

da bu qaydalara riayət edirlər. Dövlətin iqtisadi siyasətinə uyğun vergi məsələləri burada prioritetdir.

3. Cənubi Amerika modeli. Amerikanın cənub qitəsinin ölkələrində (Argentina, Boliviya, Braziliya, Çili, Uruqvay və s.) hökumətin ehtiyaclarına diqqət yetirir və illik inflyasiya düzəlişləri ilə digər modellərdən fərqlənir. Bu ölkələrdə pul vahidinin qeyri-sabitliyini və əsas fondların ilkin qiymətləndirmə prinsipinin pozulmasını nəzərə alan xüsusi metodlar hazırlanır (Historical Cost Principle).

Dünyadakı yeni tarixi hadisələrlə əlaqədar ortaya çıxan daha iki mühasibat modelinə diqqət yetirilməlidir. Onlar, İngilis-Amerika, Kontinental və Cənubi Amerika təcrübələrinin inamlı işləməsinə kömək edən aydınlıq səviyyəsinə hələ çatmamışlar. Ancaq son zamanlarda bunların aktuallığı artmaqdadır.

4. İslam modeli. İslam dövlətlərinin yeni iqtisadi əməkdaşlıq təşkilatının praktikasına daxil edilmişdir. Yeni icma, tanınmış yeddi sənaye ölkəsinin ittifaqına qarşı bir tarazlıq olaraq yaradılır. Türkiyə, İran, Banqladeş və s. kimi ölkələr hüquqi sistemlərini ilahi fikirlərin təsiri altında qururlar. Beləliklə, Quran mənfəətliliyi qadağan etdiyi üçün hesabat sənədləri maliyyə olmayan əməliyyat mənfəətinin mexanizmini göstərə bilməz. Eyni zamanda şirkətlərin resursları və borcları bazar qiymətləri ilə qeyd olunur.

5. Çoxmillətli model. Bəlkə də bu xüsusi modeli beynəlxalq adlandırmaq olar. O, mühasibat uçotunun beynəlxalq rabitə vasitəsinə çevrilməsini nəzərə alır. Çoxmillətli biznes iqtisadi kommunikasiyada iştirak edən hər bir ölkənin təcrübəsinə uyğun olaraq hazırlanmış hesabatların birləşməsinə tələb edir. Dünyadakı peşəkar təşkilatlar Beynəlxalq Mühasibat Standartları Komitəsinin (IASB) fəaliyyətini dəstəkləyir.

Yuxarıda göstərilənləri nəzərə alaraq beynəlxalq bazara yönəlmiş yerli müəssisələrdə idarəetmə uçotu sistemlərinin daha da təkmilləşdirilməsi üçün dünyanın aparıcı ölkələrinin sənaye müəssisələrində büdcə planlaşdırma və idarəetmə təcrübəsinə nəzərdən keçirmək məsləhətdir. Bu tədqiqatın məqsədləri üçün, İngilis-Amerika-Holland və kontinental modellərinin tələblərinə uyğun olaraq qurulmuş idarəetmə uçotu və planlaşdırma sistemlərinə xüsusi diqqət yetirəcəyik,

çünkü onların bazasında fəaliyyət göstərən müəssisələr dünya iqtisadiyyatında tanınmış iqtisadi liderlərdir.

ABŞ-da büdcə uçotu sistemlərindən istifadə praktikası göstərir ki, aparıcı şirkətlərin menecerləri maliyyə hesabatları üçün proqnoz variantlarının hazırlanmasına və alternativ davranış strategiyalarının onlara təsirini öyrənməyə böyük diqqət yetirirlər. Bu cür nəticələrin təhlili bütün maliyyə planlaşdırılmasının əsasını təşkil edir. Bununla birlikdə, yalnız yaxşı bir maliyyə planı şirkətin hədəflərinə çatmasına zəmanət vermir; vəziyyətə maliyyə nəzarəti təmin etmək üçün bir əlaqə sistemi lazımdır. Bunun sayəsində planlaşdırılan hədəflərin monitorinqi təmin edilir, şirkətin istehsalat fəaliyyətinin iqtisadi vəziyyəti və ya xüsusi şərtləri dəyişdikdə onların vaxtında tənzimlənməsi baş verir.

Şirkət maliyyə planını tərtib edərkən nağd pula olan ehtiyacı qiymətləndirir. Birincisi, əsas və dövriyyə vəsaitlərindəki dəyişiklik bunun üçün tələb olunan ödənişlərin edilmə vaxtına uyğun olaraq proqnozlaşdırılır. Bu məlumat debitor borclardakı vəsait dövriyyəsi proqnozları, vergilərin tarixləri və məbləği, dividendlər, faizlər və s. ilə əlaqəlidir. Bütün bu məlumatlar nağd büdcədə ümumiləşdirilmişdir. Əsasən, şirkət aya görə bir illik proqnozlaşdırılan nağd büdcədən istifadə edir. Aylara bölünmüş büdcə planlaşdırmada, günə və ya həftəyə bölünmüş büdcə isə nağd pula nəzarət etmək üçün istifadə olunur (Анисимов С.Н., 2018).

Əldə edilmiş həqiqi nəticələrin təhlili həqiqi məlumatları və büdcə məlumatlarını ardıcıl dərinləşmə ilə müqayisə etməklə həyata keçirilir, bu müddətdə aralarındakı yayınmaların dəyərləri və yayınmaların yaranma səbəbləri aşkar olunur, fərdi fəaliyyət bölmələr, menecerlər və bütövlükdə müəssisə qiymətləndirilir, fəaliyyət və ya məhsul növlərinin gəlirliliyi müəyyən edilir.

Beləliklə, bu sistemlər: korporasiyanın fəaliyyətini bütövlükdə və ayrı-ayrı bölmələr və ya iş layihələri üçün müəssisədə baş verən bütün prosesləri qarşılıqlı əlaqədə əks etdirərək planlaşdırmağı; struktur bölmələrin fəaliyyətlərini əlaqələndirmək, fəaliyyətlərinin uyğunlaşmasını təmin etmək; kadrları müəssisənin hədəflərinə çatmaq üçün həvəsləndirmək; tədarük və marketinq, istehsal, maliyyə,

investisiya və digər prosesləri dərhal idarə etmək; xüsusi məsuliyyət mərkəzlərinin və iş layihələrinin performansını qiymətləndirməyə imkan verir (С.В.БОЛЬШАКОВ., 2019).

ABŞ konsernində olduğu kimi Alman konsernlərində də maliyyə planlaşdırması strateji və əməliyyat olaraq bölünür. Daimler-Benz konsernindən nümunə götürərək bir sıra strateji və əməliyyat tədbirlərini nəzərdən keçirərək Almaniyada büdcə mühasibat sistemlərinin istifadəsi təcrübəsinə ümumi baxış keçirmək olar.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində müəssisə rəqabət mübarizəsində öz mövqeyini davamlı olaraq təsdiqləyir ki, bu da strateji hədəflərində əks olunur və bunlara nail olma yollarının konkret təsviri və koordinasiyası ilə ifadə olunur. Beləliklə, strategiyalar xarici və daxili obyektlərə münasibətdə müvafiq səviyyələrdə bir məlumat idarəetmə vasitəsidir. Strategiyalar, fərdi əməliyyat fəaliyyətlərinə tez bir zamanda yönəldilə bilən əsas qərarlar qəbul etməyə imkan verir.

Daimler-Benz-də strateji idarəetmə fərdi səviyyələrdə təkrarlanan bir proses kimi başa düşülür və tətbiq olunur. Eyni zamanda, narahatlıq səviyyəsində bütövlükdə qarşıya qoyulmuş hədəflər (texnologiya səviyyəsi, qlobal miqyasda bazar mövqelərindən xəbərdarlıq), onlara çatmağın zəruri vasitələri və real imkanlar arasında bir tarazlıq təmin edilməlidir.

Üstəlik, ümumi strateji yönümlü və fərdi strategiyaların hazırlanması da daxil olmaqla konsernin inkişafı, müvafiq prioritetlərin müəyyənləşdirilməsini tələb edən dinamik bir proses olması xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Beləliklə, strateji planlaşdırma şirkətin potensialını mümkün qədər tez müəyyənləşdirmək üçün nəzərdə tutulmuşdur və strateji tədbirlərin vaxtında aparılmasını təmin edir. Strateji planlaşdırmadan fərqli olaraq, əməliyyat planlaşdırması, ilk növbədə, strateji təlimatlar çərçivəsində proseslərin dəqiq tənzimlənməsi yolu ilə əldə olunan strateji hədəflərin detallandırılmasıdır.

Bunun üçün, ABŞ şirkətlərində olduğu kimi, əməliyyat planlaşdırmasından əvvəlki mərhələdə, strateji iş sahələri əsasında, əməliyyat planlaşdırmasının bütün ən əhəmiyyətli sahələri üçün hədəflər formalaşdırılır. Beləliklə, satışları müxtəlif

tutumlu bazarlara görə fərqləndirərək planlaşdırarkən, satış həcmələri, bazar payları və gəlir baxımından hədəflər müəyyən edilir. Satış planlaşdırılmasından sonra həyata keçirilən mənfəət böyüməsi tendensiyalarının hesablamaları əməliyyat planlaşdırma prosesində gəlir, xərclər və mənfəət planlarının daha da optimallaşdırılması üçün zəmin yaradır.

Daimler-Benz-də əməliyyat planlaşdırması, razılaşdırılmış hədəflərə əsaslanaraq, mərkəzləşdirilməmiş təşkilat vahidlərində (məsələn, ölkə daxilindəki fabriklər və mərkəzlər, ölkədən kənarında istehsal və satış obyektləri) aşağıdan yuxarıya doğru bir prosesdir.

Mərkəzləşdirilməmiş özəl planların konsolidasiyası, təhlili və qiymətləndirilməsi, iqtisadi planların nəticə planlarında, maliyyə planında və planlaşdırılmış balansda əks olunması konsernin müvafiq mərkəzi xidmətləri səviyyəsində həyata keçirilir.

Azərbaycanda maliyyə planlaşdırılmasının tətbiqini anlamaq üçün Azərbaycan Mərkəzi Bankının büdcə və maliyyə planlaşdırması qaydalarına və standartlarına nəzər yetirək.

Maliyyə planı strateji planlaşdırma prosesindən əmələ gəlir. Maliyyə planı hər il tərtib olunmalı və ən azı üç il müddətini əhatə etməlidir. Maliyyə planı ilin əvvəlində il başlamadan tamamlanmalı və ya yenilənməlidir.

Maliyyə planı, bir neçə fərqli məlumat ehtiyacını nəzərə alaraq tərtib edilmişdir. Daxili maliyyə planı bankın strateji hədəflərini müəyyənləşdirmək və qiymətləndirmək üçün idarəetmə məqsədləri üçün istifadə olunur. Bank xaricindəki maliyyə planı, rəhbərliyin bankın strateji istiqaməti və gözlənilən gəlirlilik barədə reyting agentlikləri, mütəxəssislər və investorlarla əlaqəsini dəstəkləmək üçün hazırlanmışdır.

Hər bir planlaşdırma dövründən əvvəl, yeni planlaşdırılan bütün xidmətlər və digər məsələlər (məsələn, daxili pul köçürmələrinin qiymətləndirilməsi, kapitalın ayrılması, xidmət iyerarxiyası) təhlil edilməlidir. Bu təhlili aparmaq üçün planlaşdırma təlimatları şöbələr tərəfindən məlumatların maliyyə direktoruna təqdim edildiyi tarixlə yayılmalı və aşağıdakı sahələrə diqqət yetirilməlidir:

- əmək haqqı haqqında təlimat;
- Faiz dərəcələrinin proqnozları;
- İdarəetmə və fəaliyyətin qiymətləndirilməsi üçün təşviq;
- Amortizasiya qrafikləri / təlimatları;
- Vergi hesablamalarının təfərrüatları;
- Şöbə xərclərinin müəyyənləşdirilməsi;
- Ümumi bölünməmiş vahidlər və xərclər.

Müvafiq şöbələr tərəfindən məlumatların verilməsi üçün məsuliyyətlər planlaşdırma təlimatlarında aydın şəkildə müəyyənləşdirilməlidir. Xüsusilə əmək haqqı və mükafatlar haqqında məlumat vermək məsuliyyəti kadrlar şöbəsinə, vergi hesablamaları və amortizasiya barədə məlumat vermək məsuliyyəti mühasibat şöbəsinə və faiz dərəcələrinin proqnozlarını vermək məsuliyyəti Aktiv və Passiv İdarəetmə Komitəsinə (APIK) həvalə edilə bilər.

Şöbə müdirləri hər şöbə tərəfindən vaxtında hazırlanaraq bütün lazımı məlumatların verilməsindən məsul olmalıdırlar. Maliyyə Nəzarəti Xidməti şöbələr tərəfindən verilən məlumatlar əsasında bank üçün maliyyə planı hazırlamalıdır.

Maliyyə planı mənfəət mərkəzlərinə əsaslanaraq bankın gəlirliyini proqnozlaşdırmalıdır.

Maliyyə planı, mümkün qədər, MHBS-ə uyğun olaraq idarəetmə hesabları və mühasibat prinsipləri əsasında hazırlanmalıdır.

Maliyyə planı Maliyyə Direktorunun nəzarəti altında tərtib olunur və İdarə Heyəti ilə müzakirə edildikdən sonra ümumiyyətlə Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiqlənir. Müşahidə Şurası təsdiq etdikdən sonra maliyyə planında dəyişikliklər yalnız Müşahidə Şurasının təsdiqi ilə edilə bilər.

#### *İllik planın hazırlanması*

İllik plan üç hissədən ibarət olmalıdır və gündəlik balansla eyni formada tərtib olunmalıdır:

#### 1. Göstəricilər:



Göstəricilər qruplaşdırıla və həssaslıq təhlili üçün istifadə edilə bilər. Məsələn: faizlərin aşağı düşməsi, inflyasiyanın artması, fəaliyyət göstərən biznesin həcmnin 10% azalması və s. Vəziyyətində bir bankın maliyyə vəziyyətinə təsirinin təhlili.

## 2. Balans

3. Mənfəət və zərər hesabatı. İllik plan bankın strategiyasında göstərilən strateji hədəflərə əsaslanmalıdır. Bu məqsədlərə aşağıdakılar daxil ola bilər:

- bankın pərakəndə bazarda payında% 10 artım
- bankın korporativ bazar payında% 5 artım
- Öz kapitalının gəlirliliyini 50% -ə qədər artırmaq
- xərclərdə % 5 azalma
- yeni filialın açılması
- digər

Alınan nəticələr konsolidə edilmiş balans hesabatı əsasında təhlil olunduğundan, illik plan da konsolidə edilmiş balans və ümumi göstəricilərdən istifadə edilməklə hazırlanmalıdır.

Almaniyadakı şirkətlər, müəssisələrdə şirkətin imkanları ilə sürətlə dəyişən bazarın tələbləri arasındakı tarazlığı qorumaq üçün, strateji planlaşdırmanın bir hissəsi olaraq, fərdi iş sahələrinin maliyyə planlarını ümumi planla bir araya gətirirlər. İşin müəyyən sahələrində yaranan pul kəsiri maliyyə əməliyyatlarının planlaşdırılması zamanı aradan qaldırılır. Bu öhdəlik ümumilikdə mərkəzi maliyyə şöbəsi tərəfindən həyata keçirilir. Qısa və orta müddətdə maliyyələşdirmə boşluğunun aradan qaldırılması mümkün deyilsə, iş sahələri üçün planlaşdırılan vəsaitlərin istifadəsi, məsələn, investisiya şərtlərini artırmaqla (qısa müddətdə) və ya iş sahələrinin strateji planlarına düzəlişlər etməklə məhdudlaşdırılır (orta və uzun müddətli).

Alman şirkətlərində maliyyə planlaşdırma prosesi əsasən məlumatlar daxili istifadəçilərə, qərar qəbul edənlərə yönəldilmişdir. Bütçə prosesi ciddi şəkildə tənzimlənir; iş dövrü ərzində şərtlərdəki dəyişikliklər nəzərə alınmaqla yalnız uzunmüddətli bütçələrə düzəliş edilir. Orta və uzunmüddətli bütçələr yalnız növbəti

dövrədə dəyişir, yəni kontinental mühasibat modeli çərçivəsində maliyyə planlaşdırma prosesi çevik hesab edilə bilməz.

Azərbaycanın dövlət şirkətləri öz maliyyə planlaşdırmalarında alman şirkətlərinin təcrübəsinə istinad edərək öz maliyyələrini yuxarıda qeyd edilən prinsiplər üzrə məsələn, Daimler Benz təcrübəsinə istinadən planlaşdırsalar, iflas olma halları azalar, maliyyə böhranı vəziyyətində belə şirkətlər öz fəaliyyətlərinin stabilliyini qoruyub saxlaya bilərlər.

Maliyyə bazarının ən güclü şirkətlərinin Amerika şirkətləri olduğunu bilirik. Amerika şirkətləri öz maliyyə planlaşdırmalarını GAAP modelinə etibar edirlər. GAAP, mühasibat dünyasını ümumi qaydalar və təlimatlara əsasən idarə etməyə kömək edir. Bütün sahələrdə mühasibat uçotunda istifadə olunan tərifləri, fərziyyələri və metodları standartlaşdırmağa və tənzimləməyə çalışır. GAAP gəlir tanınması, balans təsnifatı və əhəmiyyətlik kimi mövzuları əhatə edir. Artıq Avropa ölkələri də GAAP prinsiplərinin daha effektiv olduğunu qəbul etməkdədir. Azərbaycanda da GAAP sistemi tətbiq edilərsə, şirkətin maliyyə hesabatlarının tam, tutarlı və müqayisə olunması təmin edilər. Bu, investorların müəyyən bir müddətdə trend məlumatları daxil olmaqla şirkətin maliyyə hesabatlarından faydalı məlumatları təhlil etmələrini və əldə etmələrini asanlaşdırar. Müxtəlif şirkətlər arasında maliyyə məlumatlarının müqayisəsini də asanlaşdırar.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Maliyyə planlaşdırmasının nəzəri əsaslarını tədqiq etdikdə, bir müəssisənin uzun müddət mövcud olmasının planlaşdırılmadan mümkün olmadığı qənaətinə gələ bilərik. Belə ki, hər hansı bir müəssisə yaradarkən, fəaliyyətinin uzunmüddətli planlaşdırmanı müəyyənləşdirən məqsəd və vəzifələrini müəyyənləşdirmək lazımdır. Uzunmüddətli planlaşdırma daha qısa müddət üçün nəzərdə tutulmuş və bu səbəbdən daha ətraflı və spesifikliyi tələb edən orta və qısamüddətli planlaşdırmanı müəyyənləşdirir. Planlaşdırma üçün əsas tələbat planıdır, çünki istehsal əsasən tələb olunan məhsula, yəni bazar tələbatına yönəldilmişdir. Tələb həcmi istehsal həcmi müəyyənləşdirir və bu da öz növbəsində əmək ehtiyatları, xammal və material ehtiyatları daxil olmaqla bütün növ mənbələrin planlaşdırılmasını müəyyənləşdirir. Bu, maliyyə planlaşdırmasına olan ehtiyacı əvvəlcədən müəyyən edilir.

Maliyyə planlaşdırması hər biznesin son dərəcə vacib bir faktorudur.

Maliyyə planlaşdırması, bir müəssisəni maliyyə mənbələri ilə təmin etməyə və gələcəkdə müəyyən bir müddət ərzində fəaliyyətini təkmilləşdirilməsinə kömək edən maliyyə planlarının və hədəflərinin hazırlanması prosesidir. Maliyyə planlaşdırması bir şirkətin çiçəklənməsinə ilk addımdır.

Maliyyə planlaşdırması inkişaf etmiş strateji hədəfləri konkret maliyyə göstəriciləri şəklində təcəssüm etdirir. Müəyyən bir layihənin, yeni bir fəaliyyət istiqamətinin nə qədər perspektivli olduğunu müəyyənləşdirməyə imkan verir. Həm də maliyyə planlaşdırması investisiyalar əldə etmək üçün bir vasitədir.

Planlaşdırma metodları hesablamaların planlaşdırılması üçün xüsusi metod və üsullardır. Maliyyə planlaşdırması bir neçə yolla həyata keçirilir. Bunlara aşağıdakılar daxildir: iqtisadi təhlil; normativ; balans hesablamaları; maliyyə axını; çox dəyişkənlik metodu; iqtisadi və riyazi modelləşdirmə. Hər bir firmanın vəzifəsi, son nəticənin proqnoza mümkün qədər yaxın olması üçün bu cür maliyyə planlaşdırma metodlarını seçməkdir.

Maliyyə planlaşdırma prosesi bir neçə mərhələni əhatə edir, məsələn: maliyyə vəziyyətinin təhlili; şirkətin ümumi maliyyə strategiyasının hazırlanması; cari maliyyə planlarının tərtib edilməsi; maliyyə planının tənzimlənməsi, əlaqələndirilməsi və dəqiqləşdirilməsi; əməliyyat maliyyə planlaşdırmasının həyata keçirilməsi; maliyyə planının icrası; planın təhlili və nəzarəti.

Yadda saxlamaq lazımdır ki, maksimum səmərəlilik yalnız maliyyə planlaşdırma prosesinin bütün mərhələlərini ardıcıl şəkildə həyata keçirməklə əldə edilə bilər, çünki onlar bir-biri ilə əlaqədirlər.

Bir şirkətdə maliyyə planlaşdırması üç növdür və tərtib olunan plan növünə və tərtib olunduğu müddətə görə fərqlənir. Maliyyə planlaşdırması bunlardır: əməliyyat, cari və uzunmüddətli (strateji). Bir planlaşdırma növündən digərinə keçərkən hədəflər, hədəflər, həyata keçirmə mərhələləri və göstəricilər daha dəqiq və aydın olur.

Müasir şəraitdə perspektivli maliyyə planlaşdırması bir ildən üç ilədək bir dövrü əhatə edir. Uzunmüddətli planlaşdırma maliyyə strategiyasının hazırlanması və bir müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin proqnozlaşdırılmasından ibarətdir.

Cari maliyyə fəaliyyətinin planlaşdırılması uzunmüddətli planın ayrılmaz hissəsidir, maliyyə fəaliyyətinin müəyyən tərəfləri üçün hazırlanmış maliyyə strategiyası və maliyyə siyasətinə əsaslanır və göstəricilərinin dəqiqləşdirilməsidir.

Əməliyyat maliyyə planlaşdırması cari maliyyə planlaşdırmasının məntiqi davamıdır. Cari hesaba faktiki daxilolmaların daxil olmasına və şirkətin vəsaitlərinin xərclənməsinə nəzarət etmək üçün həyata keçirilir.

Hər növ maliyyə planlaşdırmasından istifadə etməyi çox vacib hesab edirəm. Böyükdən kiçikə tədricən irəliləmək, maliyyə göstəricilərinin konkretləşdirilməsi,

maliyyə planlarının icrasına nəzarət hər bir müəssisənin rifah və sabitliyinin qarantıdır. Həm də Azərbaycanda mövcud maliyyə planlaşdırma metodlarından istifadə etməklə yanaşı, daim yeni vasitələr öyrənməyə, yeni maliyyə planlaşdırma metodlarını izləməyə və xarici təcrübəni mənimsəməyə çalışmaq çox vacibdir.

Maliyyə menecmenti çərçivəsində tələbatın öyrənilməsi istehlakçı tələbatının dəyişməsi dinamikasına əsaslanan uzunmüddətli mənfəətin əldə edilməsi planı qurulmalıdır. Sahibkarlar konkret zaman kəsiyində hansı məhsulun maksimum gəlir gətirəcəyini müəyyən etməlidirlər. Şirkətin kredit və investisiya siyasəti həm əldə edilmiş mənfəətə, həm də gözlənilən nəticələrə əsaslanmalıdır. Bunlara əsaslanaraq iqtisadiyyatımızdakı şirkətlərin son iki ildə vəziyyəti aşağıdakı kimi olmuşdur.

1. 2020-ci ildə mənfəətdəki azalma dinamikası davam edərsə, gəlir təxminən 338057,5 mln. manat olacaqdır ki, bu da şirkətin proqnoz göstəricilərinə ziddir - 374052 mln. manat. Nəticə etibarilə, bizim hesablamalarımızla şirkətin hesablamaları arasındakı fərq təxminən 35994,5 mln. manat olacaqdır ki, bu da 10,6% təşkil edir.

2. Şirkətin cari likvidliyi əhəmiyyətli dərəcədə azalmış və 0,68 təşkil etmişdir, halbuki 2018-ci ildə bu göstərici 0,83-ə bərabər olmuşdur. Bu da onu göstərir ki, indiki şəraitdə şirkət cari borclarını dövriyyə aktivləri hesabına ödəmək imkanlarını azaldır. Bu cür meyllər davam edərsə, şirkət rəhbərliyi cari öhdəliklərin icrasının başqa yollarını və metodlarını axtarmalı olacaq: kreditlər, istiqrazlar, səhmlərin emissiyası, bunlar da şirkətin cəlbediciliyinə və ümumi dəyərinə təsir edəcək.

3. Likvidlik səviyyəsinin aşağı düşməsinin əsas səbəbi dövriyyə aktivlərinin dəyərinin ciddi azalmasıdır: şirkətin meneceri dövriyyə aktivlərinin planlaşdırılmasında səhvlərə yol vermiş və nəticədə bu da müəssisənin səmərəli fəaliyyətinə və cari maliyyə vəziyyətinə mənfi təsir etmişdir.

4. Yuxarıda göstərilən hallar və təhlilin nəticələri şirkətin maliyyə planlaşdırılması sisteminin makroiqtisadi vəziyyətə adaptasiyasının zəruriliyini göstərir. Şirkət rəhbərliyi maliyyə planlaşdırılması metodologiyasını yenidən nəzərdən keçirməli və diqqəti bütövlükdə daxili makroiqtisadi konyunkturaya və dünya bazarına yönəltməlidir.

5. Şirkətin xalis mənfəətinin azalması və gəlirlik səviyyəsinin aşağı düşməsi xərclərin analoji səviyyədə saxlanılması ilə əlaqədardır. Buna görə, xərc maddələrini yenidən nəzərdən keçirmək, onları elə korrektə etmək lazımdır ki, xərc hissəsi daha səmərəli və daha çox mənfəət gətirmiş olsun.

Qeyd etmək lazımdır ki, analitik hesablamaların nəticələri maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasına yönəldilmiş idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün yeganə və qeyd-şərtsiz meyar deyil. İdarəetmə qərarlarına təsir edən digər məqamları da nəzərə almaq lazımdır. İdarəetmə qərarlarını qəbul etmək üçün yalnız rəsmiləşdirilmiş (analitik) hesablamalar və rəsmiləşdirilməmiş prosedurların optimal birləşməsi müəssisənin rəqiblərə qarşı mübarizədə qələbəsini təmin edəcəkdir.

Maliyyə vəziyyəti, müəssisənin iqtisadi fəaliyyəti dövründə və xarici və daxili amillərin təsiri altında yaradılan hərtərəfli bir baxışdır. Onun tədqiqi yalnız təşkilatın maliyyə vəziyyətini müəyyənləşdirmək və qiymətləndirməkdən ibarət deyil, həm də onu təkmilləşdirməyə yönəlmiş işləri mütəmadi olaraq həyata keçirməkdən ibarətdir. Şirkətin maliyyə vəziyyətinin təhlili bu işi hansı konkret sahələrdə aparmağın lazım olduğunu göstərir. Buna uyğun olaraq təhlilin nəticələri, müəyyən bir fəaliyyət dövründə təşkilatın maliyyə vəziyyətini təkmilləşdirməyin ən vacib üsullarını özündə əks etdirir. Təşkilatın maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasının əsas istiqamətlərinə likvidliyin, ödəmə qabiliyyətinin, maliyyə sabitliyinin və işgüzarlığın artırılması daxildir.

Tədqiqatın təhlili hissəsindən belə nəticəyə gələ bilərik ki, “Bakı Metropoliteni” QSC-də debitor borcların məbləği qısamüddətli aktivlərin 3%-i, XDG-də isə bu məbləğ 68%-dən çoxdur, “Bakı Metropoliteni” QSC-də ödəniş xidmət göstərildikdən sonra baş verir deyə verilmiş göstəricini normal hesab etmək olar. Adətən dəniz sənayesi üçün debitor borclar 50%-60% nisbətində olur, XDG-də bu rəqəm sənaye ortalamasını bir az keçsə də normal qəbul edə bilərik. Tədqiqatın məyus edici tərəflərindən biri də, hər iki şirkətin yığılmış zərərlərinin mövcud olmasıdır, təbii ki bu hal şirkətin gələcəkdə kapital üzərindən maliyyələşdirilməsinin

mümkün olmayacağını və eyni zamanda səhmdarlar qarşısında mənfi dividend reputasiyasına malik olduğunu göstəricisidir.

Müxtəlif ölkələrin maliyyə planlaşdırması müqayisə edildikdə GAAP modelinin uğuru üzə çıxmışdır.

GAAP, şirkətlərin maliyyə hesabatlarını və digər mühasibat açıqlamalarını hazırlamaq üçün istifadə etdikləri bir sıra prosedur və təlimatlardır. Standartlar müstəqil bir qeyri-kommersiya təşkilatı olan Maliyyə Mühasibat Standartları Şurası (FASB) tərəfindən hazırlanıb. GAAP standartlarının məqsədi investora və tənzimləyicilərə verilən maliyyə məlumatlarının dəqiq, etibarlı və bir-birinə uyğun olmasına kömək etməkdir. Fikrimcə, bu sistemin Azərbaycanda tətbiq edilməsi şirkətlərin maliyyə planlaşdırmasına öz müsbət töhfəsini verəcəkdir.

## **İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI**

### **Azərbaycan dilində**

1. Abbasov S.A (2009) Maliyyə menecmenti: təşkili və təkmilləşdirilməsi problemləri (monoqrafiya). Bakı, “Elm və Təhsil” – 405 səh.
2. Atakişiyev M.C., Şıxəliyeva N.M., Nurəliyeva R.N (2010) “Maliyyə menecmenti”. Bakı-“Azərnnəşr” -325 səh.
3. Bağırov D, Həsənli M (2011) “Maliyyə” Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti – 613 səh.
4. Əhmədov B. N (2018) Azərbaycan müəssisələrinin maliyyə sabitliyinin qiymətləndirilməsi AMEA, İqtisadiyyat İn-tu Bakı – 284 səh.
5. Əhmədov M.A (2017) Maliyyə menecmentinin müasir problemləri, Maliyyə və Uçot jurnalı, Bakı – 194 səh.
6. Əliyev A., Şəkərəliyev A (2012) Bazar iqtisadiyatına keçid: dövlətin iqtisadi siyasəti. Bakı – 244 səh.
7. Liferenko Q.N (2010) Müəssisənin maliyyə təhlili, Bakı, Elm- 472 səh.
8. Məmmədova E.İ., Novruzov.N. A (2018) Maliyyə”, Bakı: Kooperasiya – 245 səh.
9. Namazova .C. B, Kazımov R. N (2010) Müəssisənin maliyyə təhlili – 356 səh.
10. Sadiqov M.M. (2001) Azərbaycan Respublikasının maliyyə potensialının formalaşmaı problemləri, Bakı – 428 səh.
11. Seyfullayev İ.Z (2011), Marketing, dərslik, Bakı: Təhsil, 404 səh

### **Rus dilində**



1. Андисимов С.Н., Омельченко И.Н., Федорова Е.Н. (2018) Организация и управление деятельностью структур инновационного типа, М. КноРус,, - 323 с.
2. Баринов В.А. (2019) Основы финансового менеджмента. М.: Финансы и статистика, М.: Финансы и статистика, - 587 с
3. Белолипецкий, В. Г (2018) Финансовый менеджмент: учебное пособие / В. Г. Белолипецкий. – Москва: КноРус, – 446 с.
4. Большаков. С.В. (2019) Финансы предприятий. Теория и практика. Учебник. Москва- 302 с
5. Бондаренко Т. Г., Солтаханов А. У. Необходимость финансового планирования в условиях современной экономики // Инновационная наука. 2017. № 2-1. С. 164- 168.
6. Бурыкин А.Д. Интеллектуальная собственность как фактор повышения финансовой устойчивости предприятий // Труд и социальные отношения, 2014. № 2. – 124-129 с.
7. Бурыкин А.Д., Юрченко А.В (2018) Инвестиционная политика государства с развитой рыночной экономикой. Ярославль, - 400 с.
8. Бурыкин А.Д., Юрченко А.В. Кластерный подход как основа инновационного развития региональной экономики // Вестник Московского финансово-юридического университета. 2015. № 2. – 103-111 с.
9. Варламова Т. П., Варламова М. А.. (2016) – Финансовый менеджмент: учебное пособие. Москва: Дашков и К°. – 302 с.
10. Вишар С. П. Современные проблемы финансового планирования предприятий системы потребительской кооперации в России // Символ науки. 2016. № 6. С. 160-163.
11. Герчикова И.Н. (2016) Финансовый менеджмент: Учебное пособие М.: Изд-во АО "Консалтбанкир", - 368 с.
12. Демин С. С., Зинченко А. С., Черкасов М. Н. Особенности финансового планирования производственных процессов на предприятиях машиностроения // Вестник университета. 2016. № 5. С. 130-132.

13. Дугельный А.П. (2015) Бюджетное управление предприятием: учебно-практическое пособие. М.: Дело, - 478 с.
14. Емельдянов А.М. (2018) Перспективное финансовое планирование. М.: Наука, - 784 с.
15. Жилкина А.Н. (2018) Управление финансами. Финансовый анализ предприятия: Учебник. М.: ИНФРА-М, - 635 с.
16. Зайцева И. С. Роль финансового планирования в формировании финансовой политики корпорации // Политика, экономика и инновации. 2016. № 8 (10). С. 1- 4.
17. Казьмина И. В., Смольянинова И. В., Щеголева Т. В. Содержание и особенности корпоративного финансового планирования // Символ науки. 2016. № 4. С. 83-84.
18. Карпова Е. Н., Кряклиев С. В. Механизм реализации системы финансового планирования и контроля на предприятии // Символ науки. 2016. № 5. С. 125-129.
19. Ковалев В.В., Ковалев. (2016) Финансы организаций (предприятий). Учебник. Москва. – 284 с.
20. Ковалев, В. В. (2019) Основы теории финансового менеджмента: учебно–практическое пособие / В. В. Ковалев. – Москва: Проспект. – 533 с.
21. Козенкова Т.А, Адамов, Н. Оценка (2018) Эффективности налогового планирования в интегрированных структурах // Налоговое планирование. – 2018, № 2, 18-35 с.
22. Колесов Р.В. (2017) Основы методологии оценки надежности, устойчивости и стабильности финансового обеспечения предприятий региона // На-учные труды Вольного экономического общества России. - 263 с.
23. Кошелева Е.В., Рысьмятов А.З. (2017) Мониторинг финансовой устойчивости предприятия во время экономического кризиса // Научный журнал КубГАУ. № 67 (02), -168-183 с.
24. Крейнина М.Н. (2018) Финансовое состояние предприятия. Методы оценки М.: ИКЦ «Дис», - 578 с.

25. Лаенко О. А. Методы финансового планирования и прогнозирования на предприятиях // Вестник Прикамского социального института. 2016. С. 52-55.
26. Лаенко О. А. Методы финансового планирования и прогнозирования на предприятиях // Вестник Прикамского социального института. 2016. С. 52-55.
27. Любушин Н.П., Дьякова В.Г. (2017) Анализ финансово-экономической деятельности компании. М.: ЮНИТИ - ДАНА, - 485 с
28. Майерс С., Брейли Р. (2017) Принципы корпоративных финансов. М.: «ОЛИМП-БИЗНЕС», - 368 с
29. Мельцас Е.А. (2019) Банкротство предприятия: меры по его предупреждению и преодолению // Финансовая жизнь. №3,- с.101-126
30. Нехайчук Ю. С., Борисовская А. П. Об организации финансового планирования на промышленном предприятии // Символ науки. 2016. № 9. С. 117-121.
31. Попов В.Л., Кремлев М.Д., Ковшов В.С. и др. (2015) Управление инновацион-ными проектами / под ред. В.Л. Попова. М. – 316 с.
32. Попова Р.Г., Добросердова И.И. (2016) Финансы предприятий. СПб.: Питер, -512 с
33. Соломахина Е. В. Финансовое планирование на российских предприятиях // Инновационная наука. 2016. № 6. С. 238-240.
34. Степанова А.Е., Клячко Л.М., Бурыкин А.Д., Тюрин С.Б. (2016) Промышленная политика в современных условиях: инновации, инвестиции, интеграция (отечественный и зарубежный опыт). – 463 с.
35. Трубочкина М.И. (2015) Управление затратами на предприятии. М.: Инфра-М, - 468 с
36. Тюрин С.Б., Колесов Р.В., Юрченко А.В., Бурыкин А.Д. (2015) Государственный финансовый контроль в России: современные проблемы и тенденции развития. Ярославль – 318 с.

37. Финансовое планирование в организациях : учебник / коллектив авторов; под ред. Л.Г.Паштовой. — Москва : КНОРУС, 2019. — 274 с.

38. Хелферт Э. (2019) Техника финансового анализа, М.: Юнити, - 378 с

39. Шеремет А.Д., Сайфулин. Р.С. (2017) Финансы предприятий. Учебное пособие. Москва – 286 с.

40. Янковская В. В. Планирование на предприятии: Учебник / В. В. Янковская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 425 с.

### **İngilis dilində**

1. Ackoff R.A. (2018) Concept of Corporate Planning, New York: John Wiley and Sons, - 326 pp

2. Brealey R., Myers S (2018) Principles of Corporate Finance. New York: McGraw-Hill, - 98 p

3. Brigham E. (2017) Fundamentals of Financial Management. The Dryden Press, - 426 pp

### **İnternet resursları**

1. <https://asco.az/application/uploads/2018/07/D-N-Z-9-dekabr-2019-c-il.pdf>

### **Şəkillərin siyahısı**

<b>Şəkil 1:</b> Təşkilatın maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasının əsas istiqamətləri...34	
<b>Şəkil 2:</b> Təşkilatın dövriyyə kapitalının idarə edilməsi metodları və onların inkişaf istiqamətləri (müəllif tərəfindən hazırlanıb).....	37

### **Cədvəllərin siyahısı**

<b>Cədvəl 1:</b> Büdcələrə, dövrlərə və nəzarət olunan parametrlərə görə maliyyə planlaşdırma nəticələri.....	40
<b>Cədvəl 2:</b> Maliyyə planlaşdırma xərclərinin strukturu.....	41
<b>Cədvəl 3:</b> 2018 – ci ildə Xəzər Dəniz Gəmiçiliyinin konsolidə edilmiş kapitalda dəyişikliklər haqqında hesabatı (ilin sonuna, manatla).....	42
<b>Cədvəl 4:</b> 2018 - 2019 – cu illərdə Xəzər dəniz Gəmiçiliyi konsolidə edilmiş məcmu gəliri haqqında hesabatı (ilin sonuna, manatla).....	43
<b>Cədvəl 5:</b> “Bakı Metropoliteni” QSC-nin mühasibat balansının trend təhlili.....	45
<b>Cədvəl 6:</b> “Bakı Metropoliteni” QSC-nin-nin mühasibat balansının şaquli təhlili.....	4