

AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ

BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ

**“MÜƏSSİSƏLƏRİN ANTİBÖHRAN MALİYYƏ STRATEGİYASININ
REALLAŞDIRILMASI PROBLEMLƏRİ VƏ HƏLLİ YOLLARI”**

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

Məmmədova Xədicə Cavid 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**

“MÜƏSSİSƏLƏRİN ANTİBÖHRAN MALİYYƏ STRATEGİYASININ
REALLAŞDIRILMASI PROBLEMLƏRİ VƏ HƏLLİ YOLLARI”

mövzusunda

MAGİSTR DİSSERTASİYASI

İxtisasın şifri və adı: 060403 – Maliyyə
İxtisaslaşma: Maliyyə menecmenti
Qrup: 644

Magistrant:
Məmmədova Xədicə Cavid qızı
_____ **imza**

Elmi rəhbər:
i.ü.f.d, b/m Həkimova Yeganə Allahyar qızı
_____ **imza**

Proqram rəhbəri:
i.ü.f.d. Vəliyev Cəbrayıl Xəlil oğlu
_____ **imza**

Kafedra müdiri:
i.e.d., prof. Kəlbiyev Yaşar Atakişi oğlu
_____ **imza**

BAKİ – 2021

Elm andı

Mən, Məmmədova Xədicə Cavid qızı and içirəm ki, “Müəssisələrin antiböhran maliyyə strategiyasının reallaşdırılması problemləri və həlli yolları” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

“MÜƏSSISƏNİN ANTİBÖHRAN MALİYYƏ STRATEGİYASININ REALLAŞDIRILMASI PROBLEMLƏRİ VƏ HƏLLİ YOLLARI”

XÜLASƏ

Tədqiqatın aktualığı: Ölkəmizdə iqtisadi sferada geniş miqyaslı islahatların aparılması, inamlı inkişaf tempi, ümumi daxili məhsulun artması, yeni mülkiyyət və müxtəlif təsərrüfatçılıq formalarının bərqərar olması müəssisələrin maliyyə iş fəaliyyətlərinin idarə olunmasını müasir bazar tələblərinə rəğmən təkmilləşdirilməsini zərurətə çevirmişdir. Problemin aktualığı və onun lazımi səviyyədə araşdırılmaması magistr tədqiqatının əhəmiyyət dairəsini artırmışdır.

Tədqiqatın məqsədi: Müəssisənin üzleşdiyi böhrandan çıxmaq üçün maliyyə strategiyası və onun reallaşdırılma probleminin həlli yolları barədə istər iqtisadi- təşkilati və istərsə də metodik yanaşma tərzlərinin, habelə onların praktiki səmtdən gerçəkləşməsi prosesini özlüyündə ehtiva edən təklif və tövsiyələrin işlənilərək ortaya çıxarılmasıdır.

İstifadə olunmuş tədqiqat metodları: Tədqiqatın metodu olaraq analiz, sintez, müqayisə, dialektik, adaptiv, iqtisadi-statistik, ekspert qiymətləndirməsi və s. üsullarından yararlanmışdır.

Tədqiqatın informasiya bazası: Azərbaycan Respublikası Dövlət Statistika, Maliyyə Nazirliyi , Hesablama Palatası, elmi-praktik konfranslardakı , habelə internet sisteminin xidmətində yararlanmışdır.

Tədqiqatın məhdudiyyətləri: Tədqiqatla bağlı əsas məhdudiyyət konkret bir müəssisədə antiböhran maliyyə strategiyası və onun reallaşdırılması problemlərinin həlli yollarına, o cümlədən təsərrüfat subyektlərinin maliyyə ehtiyatlarına dair Azərbaycan dilində kifayət qədər ədəbiyyatın olmamasıdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri: Nəzəri, metodiki və praktiki tövsiyələrin hazırlanaraq elmi nöqtəyi-nəzərdən əsaslandırmaq, onun reallığa qovuşması barədə elmi təsəvvürün genişlənməsi və dərinləşməsinə müsbət keyfiyyətli zəmin yaratmaqdır.

Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr: Təklif etdiyim metodik işləmələr təcrübi mənə səngiləyir və ölkəmizdə funksiya göstərən müəssisələrdə faydalanması reallıq doğur.

Açar sözlər: maliyyə strategiyası , antiböhran, idarəetmə.

"PROBLEMS AND SOLUTIONS OF IMPLEMENTATION OF THE ENTERPRISE'S ANTI-CRISIS FINANCIAL STRATEGY"

SUMMARY

Relevance of the research: Large-scale reforms in the economic sphere in our country, a confident pace of development, GDP growth, the establishment of new ownership and various forms of management have made it necessary to improve the management of financial activities of enterprises despite modern market requirements.

Purpose of the research: Is to develop proposals and recommendations on the financial strategy of the enterprise to overcome the crisis and ways to solve the problem of its implementation, as well as the process of their implementation in practice.

Research methods used: Analysis, synthesis, comparison, dialectical, adaptive, economic-statistical, expert assessment, etc. as a research method. used the methods.

Research database: Was used in the services of the State Statistics Committee of the Republic of Azerbaijan, the Ministry of Finance, scientific-practical conferences, as well as the Internet system.

Limitations of the research: The main limitation of the research is the lack of sufficient literature in the Azerbaijani language on the anti-crisis financial strategy of a particular enterprise and ways to solve the problems of its implementation, including the financial resources of economic entities.

Scientific novelty and practical results of the research: Theoretical, methodical and practical recommendations are prepared and substantiated from the scientific point of view, to create a positive qualitative basis for the expansion and deepening of the scientific idea of its realization.

Areas where the results can be used: The proposed methodological developments lose their practical significance and are useful in enterprises operating in our country.

Keywords: financial strategy, anti-crisis, management.

İXTİSARLAR

AR	Azərbaycan Respublikası
DSK	Dövlət Statistika Komitəsi
MB	Maliyyə Bazarları
MUM	Maliyyə Uçotu Mərkəzi
ÜDM	Ümumi Daxili Məhsul

MÜNDƏRİCAT

GİRİŞ.....	8
I FƏSİL. “ANTİBÖHRAN” İDARƏETMƏNİN İQTİSADİ MƏZMUNU VƏ TƏRKİBİ.....	12
1.1. Müəssisənin fəaliyyətinin idarə olunmasının “antiböhran” sisteminin mahiyyəti və istiqamətləri.....	12
1.2. “AntiBöhran” idarəolunma mexanizmdə araşdırma sistemi, onun üsulları və metodikası.....	18
II FƏSİL. MÜFLİSLƏŞMƏNİN “BÖHRAN” TİPİNDƏ “ANTİBÖHRAN” İDARƏ SİSTEMİNİN TƏTBİQİ, QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ VƏ TƏHLİLİ.	28
2.1. Müflisləşmənin məzmunu, tipləri və onların xarakteristikası.....	28
2.2. Müəssisənin müflisləşməsinə səbəb olan amillər.....	35
2.3. Müflisləşmənin aradan qaldırılması yolları və təhlili.....	45
III FƏSİL. MÜƏSSİSƏNİN “ANTİBÖHRAN” STRATEGİYASI, ONUN PROBLEMLƏRİNİN REALLAŞDIRILMASI DİNAMİKASI VƏ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ.....	52
3.1. Müəssisənin fəaliyyətinin idarə olunmasının antiböhran strategiyası.....	52
3.2. Antiböhran strategiya sistemində daxil olan müəssisənin texniki-iqtisadi və maliyyə fəaliyyəti istiqamətinin həlli yolları.....	59
3.3. Dünya təcrübəsinə əsaslanaraq antiböhran maliyyə strategiyasının təkmilləşdirmə istiqamətləri.....	65
NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....	72
İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SIYAHISI.....	74
Şəkillərin siyahısı.....	77
Sxemlərin siyahısı.....	77
Cədvəllərin siyahısı.....	77

Giriş

Mövzunun aktuallığı : Milli istiqlalına yenidən qovuşan və xarici iqtisadi arenaya sürətli addımlarla qədəm qoyan ölkəmiz iqtisadi sferanın fərqli sahələrilə birlikdə maliyyə sferasında da başlıca yeniləşmələri uğurla reallaşdırır.

Müasir dövrdə - böhrana bu dərəcədə yaxın olduğumuz vaxtda müəssisələrin rəqabətqabiliyyətli antiböhran maliyyə strategiyasını hazırlamaq, yəni gələcəyi düşünmək vacib bir məqamdır. Maliyyə böhranı şirkət rəhbərləri və menecerlər üçün arzuolunmaz, gözlənilməz vəziyyətlərdən biridir. Bu zaman strateji yanaşmanı müəyyənləşdirmək böhran anlarının yaratdığı çətin və mürəkkəb durumlardan qaçınmaqdan ötrü ən sınınmış yoldur.

Böhran, şirkətlər üçün yeni strategiyaların istifadəsinə fürsət mühiti formalaşdırarsa da, hərfi mənası mənfi nəticələri özündə təcəssüm edir. Müəssisələr qeyri-müəyyən rəqabət şəraitində öz talelərini təyin edəcək səmərəli qərar vermək məcburiyyətilə üzləşirlər. Qəbul olunan kritik qərarlar bir işin varlığını və davamlılığını qorumaq üçün öncədən planlaşdırılmadıqda, əldə ediləcək nəticə heç də ürəkaçan olmayır. Təşkilatlar böhrana hazır olduqları və inkişaf etdirdikləri strateji hədəfləri sürətlə reallaşdırdıqları zaman böhrandan faydalana bilirlər.

Şirkətlərin iş fəaliyyətinin davamlı inkişafı və rəqabətqabiliyyətinin yüksəldilməsinə şərait tədqim edən müəssisənin antiböhran maliyyə strategiyası və onun reallaşdırılması problemlərinin həllindən səmərəli faydalanmaq aktual məsələdir. Müflisləşmədən yaranan təhlükə biznesmen və iş adamlarını ən çox sahibkar olaraq hərəkət etməyə vadar edir. Onlardan daha ali standart olmayan yenilikçi qərarların qəbulu, müasir tələblərə cavab verən kommersiya və istehsalla bağlı ideyalar axtarıb tapmağa, bazar konyukturasına müfəssəl qiymət verməyi, riskdən çəkinməməyi, daha əhatəli kənar və daxili informasiya məlumatlarını analiz edərək novator olmağa məcbur edir.

AR iqtisadi sferada geniş miqyaslı islahatların aparılması, inamlı inkişaf tempi, ümumi daxili məhsulun artması, yeni mülkiyyət və müxtəlif təsərrüfatçılıq formalarının bərqərar olması müəssisələrin maliyyə iş fəaliyyətlərinin idarə olunmasını müasir bazar tələblərinə rəğmən şəkildə təkmilləşdirilməsini zərurətə

çevirmişdir. Beləliklə, haqqında bəs etdiyimiz problemin aktuallığı və onun lazımı səviyyədə araşdırılmaması magistr tədqiqatının əhəmiyyət dairəsini daha da artırmışdır .

Problemin qoyuluşu və öyrənilmə səviyyəsi: Belə ki, antiböhran maliyyə strategiyası və onun reallaşdırılması problemlərinin həlli problemləri Azərbaycanın iqtisadçı alimləri T.Ə.Quliyev, Ə.Ə.Ələkbərov, M.M.Sadiqov, Z.T.Məmmədov, H.S.Həsənov, M.M.Bağirov, Sahbazov K.A., B.X, Ataşov, S.A.Abbasovun və başqalarının tədqiqatlarında, xarici iqtisadçılardan G.Q. Korobov, L.P. Krolivetskaya, M.B.Романовско, А.Д.Шеремет, Р.С. Сайфуллин, И.А. Бланк, Т.Б Бердникова. E.S. Stoyanova, A.M. K.T. Dietz, P.F. Drucker, D. McNaught, J. Martin, R.C. Porter, P.S. Rouz, J. Sinky Jr, P. Wilson, P. Falletgi Becker S.G., Charles R.M., Goeldner J.R., Jackson M.D., Manson J.A.kimi alimlərin əsərlərində nəzər dairəsindən keçirilmişdir.

Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri: Tədqiqatın başlıca hədəfi müəssisənin üzləşdiyi böhrandan çıxmaq üçün maliyyə strategiyası və onun reallaşdırılma probleminin həlli barədə istər iqtisadi- təşkilati və istərsə də metodik yanaşma tərzlərinin, habelə onların praktiki səmtdən gerçəkləşməsi prosesini özlüyündə ehtiva edən təklif və tövsiyələrin işlənilərək ortaya çıxarılmasıdır. Tədqiqatın bu tip məqsəddə yetişməkdən ötrü bəzi həllin gözləyən - vacib vəzifələrin çözülməsinə gərək var:

- Böhran və iflyasiya amilləri diqqət dairəsində saxlanılmaqla müəssisənin antiböhran maliyyə strategiyası metodikası işlənilərək hazırlanması;
- Müflisləşmə məqamında şirkətin maliyyə-təsərrüfat iş fəaliyyəti nəticəsində əmələ gələn risklərin təhlil edilərək qiymətləndirilməsi ;
- Müəssisənin müflisləşməsinə qarşı neytrallaşdırılması mexanizmlərinin təkmilləşdirilməsinə dair məsləhət və təkliflər işləyib hazırlamaq;
- Müflisləşmə təhlükəsinə qarşı sədd çəkməkdən ötrü səmərəli idarəetmə sistemi işləmək.

- Böhran duyulan zamanda müəssisənin maliyyə strategiyasının təşkilinin məqsədliliyinin idarəedilməsi prosesinə təsiretmə gücündə olan daxili və kənar meyillərin dəyərləndirilməsini aparmaq .

Tədqiqatın obyektı və predmeti: Tədqiqat obyektı olaraq ölkə iqtisadiyyatının antiböhran halında baş verən iqtisadi sahədə münasibətlərin toplusu seçilmişdir. Tədqiqat predmetinin özəyi isə müəssisə təmsalında antiböhran maliyyə strategiyası və reallaşdırılması zamanı üzləşdiyi problemlərin kompleks tərzdə tədqiqindən ibarətdir .

Tədqiqat metodları: Şirkətin antiböhran maliyyə strategiyası sferasında tanınmış ölkə və xarici tədqiqatçı alimlərinin elmi araşdırmaları, həmçinin AR fəaliyyət göstərən təsərrüfat subyektlərinin işini nizamlayan normativ-hüquqi aktlar, kompaniyalarda maliyyə idarəçiliyi xüsusiyyət və problemlərin tədqiqinə yer verilmiş dövrü nəşrlərdəki monoqrafiyalar, məqalələr xidmət edir. Tədqiqatın metodu olaraq analiz, sintez, müqayisə, dialektik, adaptiv, sistemli, struktur-dinamik, iqtisadi-statistik, mücərrəd-məntiq, ekspert qiymətləndirməsi və s. üsullarından yararlanmışdır .

Tədqiqatın informasiya bazası: Ölkə və xarici iqtisadçıların müasir dövrdə ölkəmizdə funksiya göstərən müəssisələrin antiböhran maliyyə strategiyası və onun reallaşdırılması problemləri və həlli üzərində apardıqları işlər təşkil etmişdir. Tədqiqata həmçinin AR DSK, Maliyyə və İqtisadi İnkişaf Nazirlikləri , Hesablama Palatası , MB informasiya məlumatları, elmi-praktik konfranslardakı nəşrlər, şirkət və kompaniyaların hesabatları təşkil edir. Dissertasiya işlənərkən habelə müasir informasiya mənbəyi hesab edilən internet sisteminin xidmətindən yararlanmışdır.

Tədqiqatın elmi yeniliyi: Tədqiqatın yekun nəticələrindən hasil olan elmi yenilik tam şəkildə ölkənin təsərrüfat subyektlərinin məqsədlilik, sabitlik və dayanıqlılığının yaxşılaşdırılmasına tuşlanmış antiböhran maliyyə strategiyası və onun uğurla reallaşdırılması boyunca nəzəri, metodiki və praktiki tövsiyələrin hazırlanaraq elmi nöqtəyi-nəzərdən əsaslandırılmasından ibarətdir.

Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiq sahələri: Tədqiqatın nəzəri nöqtəyi - səmtdən əhəmiyyəti müəssisələrdə antiböhran maliyyə strategiyası və onun

reallığa qovuşması barədə elmi təsəvvürün genişlənməsi və dərinləşməsinə müsbət keyfiyyətli zəmin yaratmaqdır. İrəli sürülən təkliflərdən AR fəaliyyəti mümkün olan kompaniyalarda, eləcə də özəl sferada təkmilləşdirilməyə, keyfiyyətə təzə etapa yüksəlməyə təkan verir. Metodik işləmələr təcrübi mənə sərgiləyir və ölkəmizdə funksiya göstərən müəssisələrdə faydalanması reallıq doğur.

I FƏSİL. “ANTİBÖHRAN” İDARƏETMƏNİN İQTİSADI MƏZMUNU VƏ

TƏRKİBİ

1.1. Müəssisənin fəaliyyətinin idarə olunmasının “antiböhran” sisteminin mahiyyəti və istiqamətləri.

Milli istiqlalına uzun zamandan sonra yenidən qovuşan və dünyanın iqtisadi müstəvisinə sürətlə inteqrasiya olunan ölkəmiz iqtisadi sistemin başqa sahələrilə paralel maliyyə sferasında da əsaslı yeniləşmələri uğurla reallaşdırır və dayanaqlı iqtisadi inkişaf tempinə yiyələnməkdən ötrü maliyyə sektorunun genişdiapozonlu təşəkkülü prosesi daha da sürətlənir. Müasir bazar iqtisadiyyatı münasibətləri məqamında maliyyə resurslarının təşəkkülü, onlardan məqsədəuyğun faydalanması, idarə olunması dövlət və sahibkarlıq subyektlərinin qarşısına çıxan prioritet məsələlərdən ən önəmlisi hesab edilə bilər .

Maliyyə elminin təsviri fəndən analitik fənnə çevrilməsi Harry Markovits və Uilliam Şarpın; Franco Modigliani və Merton Millerin işləri ilə başlamışdır. Bu iqtisadçılardan elmi araşdırmaları - portfel və kapital strukturu nəzəriyyəsi korporasiyaların maliyyə idarəetməsinin elm və texnikasının özəyində durur, belə ki, prinsipial səciyyə daşıyan iki sualı cavablandırmağa imkan verir: maliyyə resurslarını haradan tapmaq və hansı məkana yatırımaq.

Maliyyə nəzəriyyəsi dairəsində seçilən mütəxəssis-alimlər T.E Kouplendin və C. F. Uestonun fikrincə, Franko Modigliani və Merton Miller tərəfindən 1958-ci dövrdə tamamladığı işdə, tətbiqi mikroiqtisadiyyatdan başlayaraq hazırda müstəqil istiqamət kimi tanınan müasir maliyyə nəzəriyyəsinə qədər nəzər dairəsindən keçirilmişdir.

Vaxtilə Dj.M.Keyns “maliyyə” məhfumuna kapitalın pul forması şəklində qiymət vermişdir . Müasir düşüncəli bəzi qərb alimləri “maliyyə” anlayışını elə bu mövqedən izahına səy göstərirlər (Кейнс Дж.М. ,1993, s.511). Z.Bodi və R.Merton “maliyyə” məhfumunu daha genişprofilli açıqlayırlar: “Maliyyə-bəlli zaman kəsiyində defisit pul ehtiyatlarının məxarici və qəbulu prosesini adamların necə idarə etməsi haqqında elmdir” (Бизнес Оксфордский словарь.,s.12). Bu

müəyyənləşdirməni tam müasir və əsaslandırılmış, praktiki qəbul edilən saymaq olar.

Rusiyanın “maliyyə-kredit ensiklopediyası lüğəti”ndə vurğulanır ki, maliyyə-dövlət, region, müəssisə, hüquq və fiziki şəxslərin yiyələndikləri gəlirləri, xərcləri, yığımı və bu an yaranan pul münasibətlərinin bərqərar olması gedişatında onların pul vəsait mənbələrinin əmələgəlməsi, bölgüsü və yenidən bölgüsü proseslərini xarakterizə edən fundamental, ümumiləşdirilmiş, çox mənalı iqtisadi kateqoriyadır. (Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С., 1999, s.13). Maliyyə elmi fənn timsalında pul resurslarına məhdud (defisit) şəklində baxır. Pul axınlarının çatışmazlığı biznesin, əhəlinin və dövlətin pul resurslarına tələbatını qarşılamaqdan ötrü çoxlu alternativ variantlar şəraitində onların məqsədli toplumu və bölgüsü ilə bağlı seçim problemi yaradır.

Sovet alimləri maliyyənin məzmununu dəyərin əmək nəzəriyyəsinə əsaslanan siyasi iqtisadın metodologiyasına uyğun müəyyənləşdirmişlər, hansıki özəyi istehsal münasibətlərindən ibarətdir. Beləliklə, maliyyəyə istehsal münasibətləri - pul münasibətləri nöqtəyi-nəzərindən baxılmışdır.

Bazar iqtisadiyyatı maliyyəsi-iqtisadi sistemin başqa tipidir, hansıki onun məhz fundamental əsaslarına uyğun olaraq formalaşır. Azərbaycan iqtisadiyyatının bazar tərəfə transformasiyası dövründə yerli iqtisadçı alimlər maliyyənin məzmunu haqqında xarici iqtisadçı alimlərin baxışlarını dəstəkləməyə başladılar.

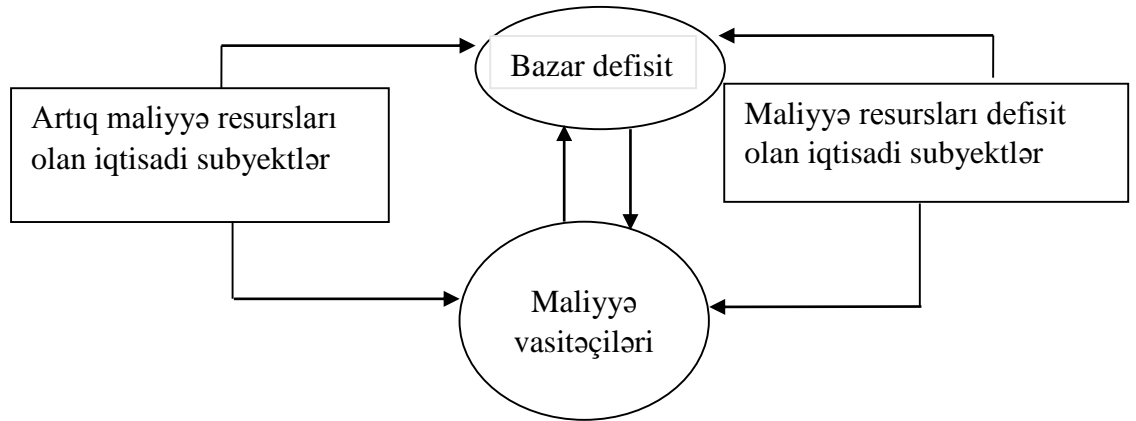
Qiymət iqtisadi kateqoriya kimi tənzimlənən bazar iqtisadiyyatı mühitində dövlət gəlirlərinin formalaşmasının mühüm aləti sayılır. Bazar qanunlarının bərqərar olduğu yerlərdə pensiya, müavinət və minimum əmək ödənişinin hesablanmasında əsas göstərici kimi qiymətdən istifadə olunur. Əksər ölkələrdə sosial əhəmiyyətli ən vacib mallara tətbiq edilən qiymət dövlət tərəfindən tənzimlənir.

Ölkəmizin maliyyə sisteminin ana sütunu müəssisə maliyyəsi sayılır. Öhdəliklərin qaşılınması, genişdairəli təkrar istehsal prosesinin reallaşması, sosial məsələlərin çözülməsi və işçi heyətinin maddi həvəsləndirilməsi ilə bağlı pul münasibətlərinin toplusudur.

Müəssisə maliyyəsi yeni dəyərin formalaşdığı prosesə yardım edir, istehsal və istehlakın, habelə mübadilə mərhələsi gedişatında bölgü- pul münasibətlərini reallaşdırır. Buradan yekunda belə məna ortaya çıxır ki, müəssisə maliyyəsi tam şəkildə cəmi maliyyə vəsaitlərinin yığılı, bölgü və istifadəsi prosesində cərəyan edən pul münasibətləri sistemini özliyündə təcəssüm edir.

İnstitusional altsistemi maliyyə sisteminin infrastrukturunu özündə təcəssüm edir. İnstitusional altsistem maliyyə bazarı və qurumları vasitəçilərin, maliyyə alətlərinin və informasiya texnologiyalarının toplusu formasında bəlli zaman kəsiyində əlavə pul vəsaitlərinə malik iqtisadi subyektlərdən məhdud maliyyə resurs mənbələrinin həmin resurslara ehtiyacı olan iqtisadi subyektlərə təzədən bölgüsünü təmin edir. Fərqli maliyyə alətləri və institutların yardımı ilə maliyyə vəsaitlərinin təzədən bölgüsü maliyyə axınlarının hərəkəti adlanır .

Şəkil 1: Maliyyə axınlarının hərəkəti.



Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir 2020.

Ölkəmizdə funksiya göstərən şirkətlərin maliyyə böhranı ilə üzləşdiyi məqamda aparılan antiböhran siyasəti ümumiyyətlə bir sıra tədqiqatlarda təsviri iş səviyyəsində aydınlıq gətirilir və belə olan durumda bu siyasətin məzmunu müfəssəl elmi və analitik şərhə lüzum hissi ortaya qoyur. XXI əsrdə iqtisadi arenada rastlaşdığımız qeyri-stabilliyin qlobal məzmunu və törətdiyi fəsad və təhlükələr böhran idarəçiliyinin xarakterini və strategiyasını işləmək və reallaşdırmaqdan ötrü strategiyaları dəyişdirməyi tələb edir.

Müəssisə fəaliyyətdə olduğu istehsal – təsərrüfat tsklində və ümumilikdə iqtisadi məkanda maliyyənin yeri və rolu onun gerçəkləşdirdiyi funksiyaların yardımı sayəsində özünü təzahür edir. Əksər maliyyəçilərin qənaətinə görə, dövlət maliyyəsinə aidiyyəti ilə seçilən bölüşdürmə və nəzarət funksiyalarını müəssisə maliyyəsi gerçəkləşdirir. Danılmaz faktdır ki, dövlət maliyyəsindən fəaliyyət çevrəsinə görə müəssisə maliyyəsi əsaslı tərzdə fərqlənir . Müəssisə maliyyəsinə gəldikdə o, milli gəlirin təşəkkülü və istifadəsi etpında adətən öz funksiyasını, dövlət maliyyəsi isə milli gəlirin bölüşdürülməsi və təzədən bölgüsü etpında dövlət büdcəsinin formalaşması və məxarici prosesində öz funksiyasını reallaşdırır.

Şirkətin böhranı neytrallaşdırmaqdan ötrü strateji idarəetməsindəki böhran durumunun profilaktik baş hədəfi , böhrana qarşı strategiyanın reallaşdırılmasının normal gedişatının strateji planların pozulması təhlükəsilə bağlı lazımı anında xəbərdar etməsidir. Bundan savayı, şirkətin düşdüğü böhran durumunun profilaktik zamanında idarəetmə heyətini böhran durumunun çözülməsinə yönəltməlidir.

Böhran sözü Yunanca - böhran - qərar, başlanğıc nöqtəsi, nəticə deməkdir. “Anti-böhran idarəçiliyi” anlayışı 1990-cı illərdən etibarən yerli ədəbiyyatlarda istifadə olunmağa başlandı. Antiböhran siyasəti, müəssisələrin idarəedilməsi və yarana biləcək problemlərin qabaqcadan müəyyənləşdirilərək tədbir görülməsi kimi başa düşülür (Həsənov M.H., Həsənov H.S., Sahbazov K.A., 2002: 56 s.) Artıq böhran əleyhinə idarəetmə yalnız bir müəssisəni böhrandan xilas etmək deyil, onu ləğv etmək, həmçinin böhranın qarşısını almaq, müəssisənin əsas məsələlərinin uğurlu inkişafını təmin etmək və maddi ehtiyaclarını maksimum dərəcədə artırmaq məqsədi daşıyır.

Antiböhran sistemi ilk öncə insan faktorunun köməklililə aydınlıq gətirilir . Eyni vaxtda, qəbul edilən insan fəaliyyəti olaraq arzuolunmaz durumdan çıxış yollarını tapmağı, səyləri ən müşkül problem məsələrin həllinə cəmləşdirməyimizə və keçmişdə cərəyan etmiş mövcud durumların öhdəsindən gəlmək təcrübəsindən istifadə etməyimizə imkan verir. Gözlənilməz böhran ən təhlükəli böhran növü hesab olunur (Həsənov M.H., Həsənov H.S., Sahbazov K.A., 2002: 58 s.). Çünki müəssisə böhranın gələcəyindən xəbərsiz olduğundan bunun qabağın almağa can atmır.

Böhran əleyhinə istiqamətlənən idarəetmədə cəmi problemlər 4 qrupda təsnifləşdirmək olar:

1. Böhrandan öncə duruma aydınlıq gətirilməsi və böhrana qarşı çıxmaq iqtidarında olan mexanizmlərin tətbiqi.
2. Müəssisənin başlıca sferaları ilə bağlı problemlər: biznes qurumlarının hədəfinin seçilməsi, idarəetmə məqsədi və böhranla rastlaşan durumda idarəetmə metodlarından faydalanmaq .
3. Böhranın öncədən proqnozlaşdırılması və böhran durumundakı davranış qaydaları, gərəkli informasiyaların axtarışı və çevik idarə olunması, böhrana əks durumun qiymətləndirilməsi və analizinin işlənilməsi problemləri, təşkilatın düşmüş olduğu arzuolunmaz situasiyadan çıxmasına şərait hasil edən yeni nəsil strategiyalarının inkişafı problem məsələləri .
4. Münaqişə problemləri və kədr seçimi daima böhran, müflisləşmə , iflas və işin yaxşılaşdırılması sferasındakı investisiya problemləri ilə müşayiət olunur.
5. Yuxarıda qeyd olunan bu səpkidə tipik problemlərin tərkib quruluşu böhran əleyhinə idarəetmənin spesifik xüsusiyyətidir.

Böhran əleyhinə idarəetmə haqqında danışdığımız bir sıra müddəaları özlüyündə cəmləşdirir (Həsənov M.H., Həsənov H.S., Sahbazov K.A., 2008: 128 s.):

- böhranların təzahürü müəyyən dərəcədə sürətlənə və uzadıla bilər;
- böhran idarəçiliyi xüsusi yanaşma, xüsusi bilik, təcrübə tələb edir;
- böhran prosesləri müəyyən dərəcədə idarə oluna bilər.

Böhran tipləri bir-birindən özünəməxsus xarakterik xüsusiyyətlərinə görə də fərqlənir (Həsənov M.H., Həsənov H.S., Sahbazov K.A., 2008: 129 s.):

- Çeviklik və uyğunlaşma;
- Motivasiya, inam, səbir, qeyri-rəsmi idarəetməni artırmağa meyllilik;
- Çətin vəziyyətlərdə ən təsirli idarəetməni axtarmaq;
- Problemlərə vaxtında cavab verilməsini təmin etmək üçün mərkəzləşdirmənin azaldılması;
- İşçilərin intellektual potensialından daha səmərəli istifadə.

Qlobal maliyyə böhranın olduğu şəraitində Azərbaycan iqtisadiyyatı maliyyə-təsərrüfat iş fəaliyyətinin reallaşmasında artım qeyri-müəyyənlik amillərinin artımı ilə özünü biruzə verir. İqtisadi şəraitin dəyişməsinə məntiqi cavab maliyyənin idarədilməsinin yeni inkişaf mərhələsinə çevrilməsi - risk yönümlü yanaşmanın tətbiqi olmuşdur.

İstənilən maliyyə qərarı risk nəzərə alınmaqla qəbul olunmalıdır. Lakin, maliyyənin idarədilməsinə risk-vacib yanaşma anı dəqiq dərk olunmalıdır ki, risk aradan qaldırılması əsas problem deyil, maliyyə idarədilməsinin hədəfi deyil, qeyri-aydınlıq və risk məqamında maliyyə iş fəaliyyətinin məqsədlər çərçivəsində aparılmasını təmin etməyə qabil mexanizmin yaradılması məqsədinə tabe olunmuş vəzifədir.

Böhranın qarşısını almaq gücündə olan idarəetmə sistemi çevikdir və hər quruma, duruma və hər problemə rəğmən səviyyədə qurulur. Müəssisədəki böhran hallarının məqamında təhdid cavabının adekvatlığına cavabın aktuallığı və şirkətin potensialının bütöv reallaşdırılması ehtimalı böhrana qarşı idarəetmə sistemində söykənir.

Qeyd etməyə lüzum var ki, ölkəmizin iqtisadiyyatın bəzi fərqli dairələrində müəssisələrin maliyyə durumu ağır vəziyyətdə olaraq qalmaqdadır. Bir çox müəssisələrdə rəqabətqabiliyyətli yüksəliş strategiyası və maliyyə siyasətinin yoxluğu müşahidə olunur. Bəzi sənaye sahələrinə aid müəssisələrdə texniki avadanlıqlar köhnəlib, dünya tələblərinə cavab vermir ki, bu arzuolunmaz hal şirkətlərin rəqabət potensialını aşağı endirir. Halbuki respublikada genişdiapozonlu iqtisadi yeniliklər uğurla davam edilir , xüsusilə dövlət əmlakının özəlləşdirilməsi reallaşdırılmış, çoxlu sayda səhmdar cəmiyyət və şirkətlər təsis edilmişdir. Bu səpkidə biznes qurumlarının fərqli təşkilati-hüquqi formaya sahib şirkətlərlə müqayisəyə gətirildikdə geniş özünümaliyyələşdirmə imkanlarının şahidi olarıq .

1.2. “Antiböhran” idarəolunma mexanizmdə araşdırma sistemi, onun üsulları və metodikası.

Müəssisənin gerçəkləşdirdiyi maliyyə-təsərrüfat iş fəaliyyəti sferasının məğzi təsərrüfat subyektinin iqtisadiyyatı və maliyyəsinin mövcud durumunu özündə təcəssüm edən əsas xarakteristikasını ölçmək, əlamətləri müəyyənləşdirərək dərk etməkdən ibarətdir. Müəssisənin maliyyə-təsərrüfat iş fəaliyyətinin diaagnostikasına qiymət əlamətlərinin müəyyənləşdirilməsi, onların ölçülməsi metodlarının seçilməsi və bəlli prinsiplər boyunca həmin əlamətlərin xarakteristikası, standartlardan və hamı tərəfindən qəbulu gerçəkləşmiş normadan kənarlaşmaların qiymətləndirilməsi aiddir.

Müəssisənin maliyyə-təsərrüfat iş fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin hədəfi cəmi iş növlərinin sistem şəklində öyrənilməsi və onların yekun nəticələrinin ümumiləşdirilməsi bazasında onun işinin səmərəliyini yüksəltməkdir. Müəssisənin maliyyə-təsərrüfat iş fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin vəzifələrinə qəbul etmək mümkündür:

- analiz olunan obyektin real durumunun eyniləşdirilməsi;
- obyektin tərkibi və xassəsinin tədqiqi, onun məlum analoqlarla, yaxud baza xarakteristikalarla və normativlərlə müqayisəsi;
- məkan və vaxt kəsiyində obyektin vəziyyətində dəyişikliklərin aşkara çıxarılması;
- obyektin durumunda dəyişikliklərə gətirib çıxaran başlıca amillərin dəqiqləşdirilməsi və onların təsir dairəsinin uçotu;
- önəmli meyillərin proqnozu.

Kompaniyanın maliyyə-təsərrüfat iş sferasının analizi və hədəflərinin müfəssəl seçimi və vəzifələrin dəqiqləşdirilməsi olduqca önəmli məna daşıyır. İstiqamət götürülmüş hədəfin və mövcud imkanların diqqətə alınması bazasında şirkətin real düşdüyü hal və optimal qərarlara nail olunması üsulları aydınlıq gətirilir, idarəetmə metodları axtarılıb tapılır və fərqli fəaliyyət növlərində müxtəlif səpkidə dəyişikliklər reallaşdırılır. Müəssisənin maliyyə-təsərrüfat iş fəaliyyətinin analizinin hədəf və vəzifələri sistemi məzmun, realizasiya dövrü və səviyyə boyunca dəqiqləşdirilir. Bu prosesin analizi və qiymət verilməsi texniki-iqtisadi yüksəliş

tempi və yekunlarının kompleks araşdırılmasına və başlıca səbəb-yekun əlaqələrinin aşkarlanmasına dəlalət edir.

Bu tərzdə şirkətin fəaliyyətində qiymətləndirilmə aparılmasına texnoloji, ekoloji, iqtisadi - sosial digər proseslərin toplusunun, idarəetmə sisteminin təşəkkülü, həmçinin informasiya, maddi-texniki və kadr təminatı kimi məsələlərə tətbiq həyata keçən metodlarının səmərəliyinin qiymətləndirilməsi daxildir. Kompaniyanın fəaliyyət gedişatının analizi prosesində elmi-texniki, istehsal, investisiya, sosial və funksional fəaliyyətin istiqamətləri diqqət dairəsinə alınır.

Şirkətin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyət sferasının uçot, stimullaşdırma, nəzarət, təşkilati və indikativ funksiyaları mövcuddur. Maliyyə analizi müəssisənin kompleks tərzdə tərkibi olub onun maliyyə durumu qiymətləndirməyə şərait yaradan səmərəli metodu özündə əks edir və təsərrüfat subyektinin formalaşması ilə bağlı işin aparılmasından ötrü baza mənbəyi sayılır. Bununla paralel maliyyə təhlili sadaladığımız vəzifələri reallaşdırmağa imkan yaradır:

- müəssisənin fəaliyyət yekunlarını və səmərəliliyini, onun cari maliyyə durumuna qiymət vermək, yaxın perspektivdə təsərrüfat subyektlərinin maliyyə-iqtisadi göstəricilər sisteminin artırılmasını proqnozlaşdırmaq;
- bəlli vaxt kəsiyində maliyyə göstəricilər sisteminin dinamikasını və həmin kənarlaşmaları törədən amilləri araşdırıb qiymətləndirmə aparmaq;
- təşkilati yenidənqurmanın reallaşdırılması yolunda mövcud maliyyə məhdudiyyətini qiymətləndirmək;
- restrukturizasiya üzrə tədbirlərin maliyyələşdirilməsinin mümkün mənbələrini və onların reallaşdırılmasından alınacaq effekti ortaya qoymaq və qiymətləndirmə keçirmək.

Şirkətin fəaliyyətinə qiymətləndirilmə aparması mərhələsində maliyyə analizi idarəetmə qərarlarını əsaslandırmaqdan ötrü təsərrüfat fəaliyyətinin müfəssəl analizini aparmaq vəzifəsini qoyur, bununla əlaqədar təsərrüfatdaxili idarəetmə analizinin əlamətlərini və xüsusiyyətlərini qəbul edir:

- daxili istifadəyə tuşlanmış dövlət orqanları istiqamətdən hazırlanmış standart hesabat formalarından yararlanmaq heç də məsləhət bilinmir;
- özünə aid vəzifələrini icra etməkdən ötrü iri həcmdə məlumatlardan və onun emalından ötrü statistika metodlarından, riyazi modelləşdirmədən, maliyyə təhlilindən və planlaşdırmadan faydalanılır ;
- müəssisənin maliyyə siyasətini günün nəbzinə uyğun təkmilləşdirməkdən ötrü maliyyə analizinin yekunlarından yararlanılır;
- müəssisənin işinin fəaliyyətinin tam çalarları genişdiapozonda qiymətləndirir;
- kənar istifadəçilərdən ötrü «qapalı» səciyyə daşıyır, yayılmaqdan ötrü təyin edilmir.

Maliyyə təhlilinin gedişatında tətbiq olunan metodların və hesablanan göstəricilərin və faydalanan informasiya mənbələrinin sayı analizi reallaşdıran tədqiqatçının məqsədindən bilavasitə əlaqədardır .

Şirkətin maliyyə-təsərrüfat iş gedişatı çərçivəsində reallaşdırılan kompleks şəkildə məsələlərin həllini tapmasından ötrü sadalanan mənbələrin informasiyalarından istifadə edilir:

- maliyyə hesabatı etibarlı və bütöv təssürat yaradan onun maliyyə yekun nəticələrini təqdimi qəbul olunan standart qayda;
- istehsalın texniki hazırlığı barədə informasiya mənbələri, plan və normativ informasiya məhsulları, statistik və operativ uçotun, təsərrüfatdaxili hesabatın məlumat bazaları, istehsal müşavirələrin informasiyası. Sadalanan mənbələrdən olan informasiyanın müfəssəl analizi metodikası mütləq göstərici sisteminin şaquli və üfüqi analiz və əmsalların analizi istiqamətində qruplaşdırılır.

Mütləq göstəricilər sisteminin analizi nəzər dairəsində tutur:

- dövrün start və sonuna hesabat balansının maddələri boyunca qiymətləndirilməsini;

- balans daxil olan maddələrin mütləq miqdarda dəyişməsinin qiymətləndirilməsini;
- balans daxil olan maddələrinin xüsusi çəkilərinin - struktur xarakteristikasının qiymətləndirilməsini;
- struktur dəyişikliklərin (xüsusi çəkilərin) dinamikasının qiymətləndirilməsini;
- balans maddələrinin yüksəliş tempinin dəyişilməsinin qiymətləndirilməsini.

Hesabatın üfüqi analizi nəticəsində balans, mənfəət və zərərlər barədə hesabatın bütöv maddələrinin inkişaf dinamikasının bazis dövrünün göstəriciləri ilə müqayisəsinə əsaslanır. Nəticədə indeks formasında cədvəl alınır və hesabatın maddələrinin artım tempini müəyyənləşdirmək, göstəricilərin dinamikasının dərin təhlilini aparmaq imkanı yaranır.

Şaquli təhlil təsərrüfat subyektlərinin maliyyə hesabatının mühüm yekun məbləğinin strukturu haqqında təssürat almağa əlverişli şərait hasil edir. Bu halda aktivlərin məbləği 100 faiz qəbul edilir və aktivlərin hər birinin yekuna nisbətən xüsusi çəkisi hesablanır. Balansın passivləri üzrə hesablama analogi qaydada aparılır.

Maliyyə əmsalları – maliyyə analizinin vacib alətləri bir mühasibat göstəricisinin digərinə nisbətini ifadə edir. Müəssisənin maliyyə durumunun maliyyə əmsallarının köməyi ilə analizi cari ilə aid göstəricilər sistemini ötən ilin analogi göstəriciləri ilə müqayisəsinə, habelə hər bir əmsal üzrə təsərrüfat subyektlərinin inkişaf meyilinin müəyyənləşdirilməsini ifadə edir. İdarəetmə uçotunu səmərəli reallaşdırmaqdan ötrü istənilən bir müəsisə, şirkət müxtəlif əmsallar sistemi seçə bilər. Çünki onların sayı məhdud deyil və çıxış informasiya çoxaldıqca artırılır. Bununla belə əsasən dörd qrup göstəricilər (maliyyə əmsalları) hesablanır:

- likvidliyi əks etdirən göstəricilər;
- maliyyə dayanıqlığı göstəricisi;
- işgüzar aktivliyi əks edən göstəricilər;

- rentabellik göstəricisi.

Azərbaycanda son dövrlərdə beynəlxalq standartların tələblərinə rəğmən mühasibat uçotunun uyğunlaşdırılması və bununla paralel vergi sisteminin təkmilləşdirilməsi sferasında reallaşdırılan islahatlar idarəetmə uçotunun tətbiqindən ötrü dəqiq informasiya mənbələrinin yaradılmasına gətirib çıxarmışdır.

İstənilən obyektin, mövzunun, hadisənin və yaxud da tədqiqat prosedur qaydalarını məqsədlər çərçivəsində reallaşdırmaqdan ötrü nəzarət prosesinin mövcud durumuna aydınlıq gətirilməsidir. Tətbiqi idarəetmə proseslərinin real durumuna qiymət vermək üçün olduqca çox faydalıdır.

Qabaqcadan müəyyənləşdirilən proqnoz, məlumatları start nöqtəsi sayılır, bu isə özlüyündə ondan qaynaqlanır ki, mövcud duruma düzgün və etibarlı tərzdə aydınlıq gətirmədən müəssisənin yüksəliş alternativlərinə obyektiv qiymət vermək mümkün deyil. Ehtiyat və xərclərin yaranmasını hədəf götürərək vəsait mənbələrinin çoxluğu, balansın fərqli elementlərinə dair təsərrüfat subyektinin maliyyə dayanaqlığının ən ümumi göstəricisi hesab edilir. Müəssisənin mövcud durumunun əsas mərhələlərinə aid etmək olar:

- Analiz edilən obyektin seçimi. Böhranın əhatə dairəsi, mümkün səviyyə və mahiyyətinin qiymətləndirilməsi aparılır. Yerli böhran, güman ki, daxili səbəblərdən qaynaqlanır, onun aşkarlanması isə olduqca asandır.
- Parametrlər sisteminin təyin olunması. Başlıca parametrlər və göstəricilər əsasında sisteminin müəyyənləşdirilməsi, bu dövrdə müəssisənin durumunu qiymətləndirmək real olacağı gözlənilir.
- Bu sahəyə məsul şəxslərin təyini. Müəssisə sahibləri böhran vəziyyətində komandanın menecerlərini seçir, baş mütəxəssis tədqiqatların gedişatına nəzarət edir, əldə edilmiş informasiyaları ümumiləşdirir.
- Bazar mühitinin tədqiqi. Xarici ətraf mühit faktoru olaraq bazarda qiymətləndirilmə aparılma həm xərclərə, həm də zamana qənaətdən ötrü əksər şirkətlərdə həyata keçirilir.

- Əldə edilmiş yekunların əsaslandırılması. Alınan bütün məlumatlar üzərində işlənir, böhranın başlıca amil və səbəbləri zamanında aşkarlanır, müəssisənin düşmüş olduğu durum müzakirə olunur, başlanğıc məsələ və tərəflərinə aydınlıq gətirilir.
- Planın işlənilməsi və strategiyasının seçimi aparılır. Mövcud arzuolunmaz durumu ləğvindən ötrü tədbirlər paketi və başlıca üsullar müəyyənləşdirilir. Buradakı analizlə işə başlayır. Aparılan analiz əsnasında ümumi yüksəliş qanunauyğunluqları və bütöv problemlər aydınlaşdırılaraq ortaya çıxarılır.

Antiböhran siyasətindən ötrü xüsusi bir mexanizmə sahibdir: çeviklik, uyğunlaşma, şaxələndirmə və vəziyyətə anında çevik reaksiya məharəti, habelə şirkətə məxsus potensial və rəsmi olmayan idarəetmə metodlarından məqsədli yararlanmaq. böhrana əks idarəetmə mexanizminin aşağıdakı xüsusiyyətlərini çözürlər. əsasən bəzi fərqli metodlarla reallaşdırılır: ekspert, dinamik proqramlaşdırma və xətti, analitik metodlarını göstərmək olar .

Analitik metodlara gəldikdə statistik məlumatlara söykənən fərqli əməliyyatlar daxildir. Analitik, statistik informasiya məlumat xidmətindən faydalanaraq tam iqtisadi təhlil metodlarından yararlanaraq tədqiqatların aparılmasını və bal toplama metodlarını özündə cəmləşdirir.

Xətti proqramlaşdırma, optimal nəticələrə çatmaq məqsədiylə lazım olan mənbələrin və hərəkətlərin ən münasib birləşmələrini təyin etmək hədəfilə istifadə mümkün riyazi bir üsuldur. Xətt proqramlaşdırma üsulu, gəliri çoxaltmağa, sərfəli mənbələrdən və vaxt amilindən dəqiq istifadəyə imkan yaradır.

İstənilən ölçüdə idarəolunan obyektin durumuna dair etibarlı fikir olmadan peşəkar idarəetməyə nail olmaq qeyri- mümkündür. tapşırıq analizi və proqnozlaşdırma ilə sıx qarşılıqlı tərzdə bağlılığı ilə seçilir.

nın effektivliyi tədqiqat gedişatında mərhələlərin davamlılığı ilə dəqiqləşdirmək olar:

- xüsusi bir sinif və yaxud qrup daxilində müəssisənin qurulması ;
- obyektin başlıca səciyyə daşıyan parametrlərilə həqiqi göstəriciləri

müqayisə edərək onun fərqlərinin aşkarlanması;

- baza göstəricilər sisteminin yayınmaların təyini ;
- başlıca göstəricilər kimi təsbit olunmuş normaların formalaşdırılması metodikasının hazırlanması.

Araşdırma aparıldıqda , müəssisənin müvəqqəti parametrlərə və bir sıra normativ sənədlərə ehtiyacını ödəmək qabiliyyətinə diqqət yetirmək lazımdır. Müəyyən yenilənmənin pozitiv potensialını göstərən böhranın başqa tərəfi, bəzi elm adamları və mütəxəssislərin tövsiyələrindən irəli gələn böhran əleyhinə idarəetmədir. Bir şirkətdə böhranla əlaqədar araşdırma problemlərinə müəyyənləşmə gətirilməsinə yönəlmiş bir sıra metodların istifadəsidir.

Dinamik proqramlaşdırma, dəyişkən çoxpilləli qərar qəbulətmə prosesi olaraq nəzərdə tutulan bəlli struktur idarəetmə problemlərinin çözülməsindən ötrü hesablaşma metodudur. Bu vəziyyətdə tədqiqat 3 mərhələdən:

- Riyazi modelin hazırlanması. Riyazi model məlumatların alınması prosesinin səyilə modeldəki obyektə təşkil edir;
- İdarəetmə vəzifələrini yerinə yetirmək;
- Müxtəlif metodlardan faydalanaraq yiyələnmiş nəticələri analiz edib ümumiləşdirmək.

Araşdırmanın başlıca hədəfi tədqiqat obyektinin durumunun müəyyənləşdirməsi və tədqiqatın sona yetişmə vaxtı və perspektivinə dair yekun nəticəyə yiyələnmək və növbəti etapda rəqabətqabiliyyətli bir siyasət, strategiya və bunlara yetişmək taktikasını işləyərək ərsəyə gətirmək. Ümumiyyətlə götürüldükdə, kompleks növ araşdırma testləri qadağaların mövcudluğunu aşkarlayaraq ortaya çıxarmaq və onların strukturunu təyin etməkdən ötrü aydın bir norma seçərək onları öncədən təxmin etməyi özündə cəmləşdirir.

Başlanğıc araşdırma növü, yayınma və ya deformasiya ölçüsü vasitəsilə təyin edilir. Bu səpkidə araşdırmanın tətbiqi müəyyən araşdırmalar nəticəsində ortaya çıxan dəyişiklikləri təşkil etməyə və sistemləşdirməyə imkan verir.

Böhrana qarşı idarəetmə sisteminin vacib bir hissəsi olan araşdırma xəbərdarlıqlar, böhrandan çıxmağın yollarını və qeyri-standart işçi heyətinin idarəetmə metodlarının tətbiqini - yenidən qurma strategiyasını ortaya qoyur.

Araşdırmanın yekun nəticələrini ardıcılıqla təqdim etmək mümkündür :

- Müəssisə inkişaf tempinin ümumi iqtisadi meylinin müəyyənləşdirilməsi.
- Müəssisənin inkişafı prosesinin mərhələsinin müəyyənləşdirilməsi.
- Müəssisədən yüksəlişindən ötrü inkişaf proqnozunun verilməsi.

İdarəetmənin əsas hədəflərindən biri müvafiq formaları, metodları və idarəetmə vasitələrini seçərək mümkün səhvlərin sayını minimuma endirməkdir.

Problemin araşdırılması , problemin çözülməsi və ya lokallaşdırılmasından ötrü önəmli ilk addımdır. Problem aydınlıq gətirilməsi bəzən aralıq qərarlar qəbul etməyi əhatə edən çoxmərhələli prosedurdur. Araşdırma birbaşa qaydada “gəlir”, “analiz”, “proqnozlaşdırma” və “qərar qəbulu ” anlayışları ilə əlaqəlidir.

Araşdırma böhranın çözülməsinə qarşı idarəetmə metodologiyası müflisləşmənin maliyyə durumunu, və idarəetmə sistemi və təşkilata məxsus strukturun analizinə söykənir. Bunlara aid etmək olar :

- sosial təkamülün inkişaf yekununda idarəetmə obyektinin müasir tərəflərinin öyrənilməsinin iqtisadi sistemi;
- səbəb-yekun əlaqələrinin idarəetmə subyektinin yüksəlişində müəyyənləşdirilməsi;
- böhranın araşdırılmasında menecer tərəfindən istifadə olunan mütəxəssis biliklərinin sərhədlərinin müəyyənləşdirilməsi;
- proqnozlaşdırma ehtimalını azaldan olduqca dəyişkən şərtlər şəraitində bazar makro mühitinin vəziyyətini müəyyənləşdirmək üçün əhəmiyyətli dərəcədə bir monitoring, idarəetmə və məlumat nəzarət ölçüsünün tapılması;
- antiböhranlı idarəetmə araşdırma funksiyalarının proqnozlaşdırılmasının effektivliyinin yüksəldilməsinə ehtiyac.

Maliyyə strategiyasının reallaşdırılma prosesi o vaxt uğura imza atmış olur ki, müəssisənin yüksəlişinin dominantlıq təşkil edən sferalarından istənilən biri

boyunca cəmi əsas strateji hədəflərə çatsın. Makroiqtisadi və maliyyə stabilliyinin qorunub saxlanması və bu hədəflə pul və maliyyə dayanıqlığı siyasəti strategiyalarının təkmilləşdirilməsi uzun zamanlı dövrdə dayanıqlı və dinamik iqtisadi yüksəlişin önəmli şərtlərindən biri hesab edilir. İqtisadi cəhətdən dayanıqlı yüksəlişə yiyələnmək ölkənin ixrac potensialının bütöv həyata keçməsi və diversifikasiyası başlıca yol kimi özünü biruzə verir . Bundan ötrü ilk növbədə, birbaşa xarici investisiyaların həcm göstəricisini çoxaltmaq , kapital bazarını daha da genişləndirmək , insan kapitalı və institutların inkişafı tələb olunur.

Şirkətin funksiya göstərdiyi zamanda fəaliyyətinə və yüksəliş tempinə əhatəsində olduğu kənar və daxili mühit amillərinin daima dəyişilməsi məqamında ən çox təhlükə yaradan maliyyə böhranıdır. Belə məqamda şirkət özünün perspektiv yüksəlişinin antiböhranlı maliyyə strategiyasını yaradır. Bu prosesin ən vacib hədəfi təsərrüfat subyektlərinin maliyyə tarazlığının təmini və bazar dəyərinin enməsi ölçüsünü minimuma salmaqdan ibarətdir.

Antiböhranlı maliyyə idarəedilməsi məsələlərin çözülməsini diqqətdə saxlayır:

- şirkətin maliyyə durumunun araşdırması və maliyyə böhranın qarşısına sədd çəkməkdən ötrü gərəkli tədbirlərin reallaşması;
- şirkətin müflisləşməsinin və ləğvinin qarşı tədbirlərin görülməsi ;
- şirkətin maliyyə böhranının neqativ yekunlarının minimuma endirilməsi
- şirkətin maliyyə dayanıqlığının bərpa prosesi;

Antiböhranlı maliyyə idarəedilməsi sistemi bir sıra təməl prinsiplərinə söykənir:

- reaksiya vermək bacarığına daim hazırlıq;
- idarəetmə prosesinin uyğunluğu;
- daxili ehtiyatlarda yararlanma prioritetliyi;
- səmərəlilik ;
- qəbul olunan qərarların tamlılığı ;
- görülən işin alternativliyi;
- kənar sanasiyanın optimallığı;

FƏSİL II. MÜFLİSLƏŞMƏNİN “BÖHRAN” TİPİNDƏ “ANTİBÖHRAN” İDARƏ SİSTEMİNİN TƏTBİQİ, QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ VƏ TƏHLİLİ

2.1. Müflisləşmənin məzmunu, tipləri və onların xarakteristikası.

Maliyyə fəaliyyətinin məqsədli tərzdə idarə olunması maliyyə siyasətinə daha səliqə qiymət tədqiq edilməsinə, yeni kəmiyyət metodlarının köməyi sayəsində şəraitin qeyri-müəyyənliyini diqqət müstəvisində saxlamağa şərait hasil edən geniş diapozonlu analizin aparılmasını tələb edir. Müfəssəl qərar verməkdən ötrü şirkətin tərəfdaşlarla maliyyə əlaqəli münasibətlərinin, onların səmərəli yerləşdirilmə və düzgün yararlanmasının məqsədyönlülüüyü və effektivliyinin analizi olduqca önəmlidir.

Maliyyə siyasətinin təşəkkülü və səmərəli reallaşmasından ötrü elə bu formada analizin gerçəkləşməsinə tələb edilir. Onun köməkliyi sayəsində rəhbər planlaşdırma və eləcə də nəzarəti reallaşdırır, öz iş fəaliyyətində prioritet təşkil edən istiqamətlərini müəyyənləşdirir. Dolğun, iqtisadi əsaslandırılmış qərarların qəbulundan ötrü şirkətin maliyyə durumu, ödənişqabiliyyəti və maliyyə dayanıqlığının analizi, həqiqi müflisləşmə, işgüzar aktivlik və rentabelliyin araşdırılması və proqnozlaşdırılması əsas aktual səciyyə daşıyır. Bu qaydada analiz kompaniyanın daxili siyasətində xüsusi maliyyə durumunu qiymətləndirmək üçün, xarici siyasətində isə kontragentlərin ödənişqabiliyyəti, kreditqaytarmaq qabiliyyəti və etibarlılığını qiymətləndirmək üçün tətbiq edilir.

İstənilən şirkətə həqiqi idarə olunan və idarə olunmayan, müşahidə edilən sistem və proseslərin uyğunlaşdırılmasına söykənən normativ və diskriptiv kimi nəzər dairəsindən keçirmək mümkündür. Bu məqamda normativ, yəni həqiqi idarə olunan altsistem timsalında şirkətin idarəetmə orqanı və bu sahədə qərarlar verən menecerlər çıxış edirlər. Diskriptiv, yəni maliyyənin idarə olunmasının real idarə olunmayan, müşahidə edilən altsistemi qismində istehlak bazarı çıxış edir.

Normativ və diskriptiv altsistemləri bazarda sıx qarşılıqlı əlaqəli şəkildə çıxış edirlər, həm də diskriptiv altsistemin (müşətilərin) reaksiyası müəyyən mənada normativ altsistemi formalaşdırır, belə ki, idarəetmə qərarlarını şirkətin rəhbəri qəbul edir, istehlakçılar (alıcılar, istifadəçilər) isə həmin qərarları icra edirlər.

Müəsisənin özünə aid olan borc öhdəliklərinin lazımı məqamda ödəmək ixtiyarında olmaması prosesi onun müflisləşməsi hesab edilir, ödəmə qabiliyyətsizliyin məhkəmə orqanları tərəfindən təsdiqi isə iflas anlamına gəlir.

Lakin, iqtisadiyyat kifayət həcmdə əhatəli, gərgin bir sahə olduğundan və çoxsaylı müxtəlif amillərin səbəbi üzündən gözlənilməz istiqamətlərdə formalaşdığından, bu nəzəriyyələrin əksəriyyət təşkil edən hissəsi uzun illər ərzində dəyərini sübuta yetirə bilmədi. Həm daxili və həm də xarici səbəblər üzündən qısa zamanda bazara uyğunlaşa bilməyən şirkət və firmalar iqtisadi cəhətdən uğursuzluğa düşər olaraq iflasa gedirlər.

Müflisləşmə obyektiv iqtisadi münasibətlər sisteminin fundamental xüsusiyyətidir və iqtisadi sistemdə mühüm yer tutur. AR qanunvericiliyinin tələlərinə uyğun, əgər borclu borcu 2 ay müddətinə ödəmək iqtidarında deyilsə, kreditor qarşısında borcu nizamnamə fondunun 10% - dən çoxdursa, müəssisə barəsində müflisləşmə barədə protokol yazıla bilər. Borclunun fəaliyyəti ilk dəfə 1994-cü ildə müflisləşmə haqqında AR Qanunu ilə tanınır və tənzimlənir.

Müflisləşmə üç əsas mərhələni əhatə edir (Zeynalov V.A., 2012: 67 s.):

Birinci mərhələdə borcalan kreditorlardan borclarını ödəyə bilməməsini, yəni yüksək faiz dividendlərini nağd şəkildə ödəməyə davam etməsini gizlədə bilər.

İkinci mərhələdə nağd pulun olmaması səbəbindən borcalan artıq borclarını ödəyə bilməyəcəyini gizlədə bilməz. Əgər bu mərhələdə konkret tədbirlər görülməzsə, artıq iflas proseduru başlayır.

Üçüncü mərhələdə tətbiq olunan prosedurlar aşağıdakılardır:

- 1) rəhbərin dəyişdirilməsi;
- 2) xərclər üzərində ciddi nəzarət;
- 3) təşkilati strukturun dizaynı və formalaşmasının nəzərdən keçirilməsi;
- 4) marketinq siyasətinin hazırlanması;
- 5) heyətin peşəkarlığının artırılması;
- 6) istehsalın və əməyin təşkilinin tənzimlənməsi.

Müflisləşmə iqtisadiyyatda iri sistemin lokomotiv element rolunu oynamaqla obyektiv iqtisadi münasibətlər sisteminin əsas atributu sayılır. Onun yardımı ilə bazar iqtisadiyyat subyektləri rolunda iştirak edən müxtəlif investor və borclu dairəsində münasibətləri nizamlamaqla növbəti iqtisadi dirçəlişdən ötrü zəmin formalaşır.

Bir fakta da toxunmaq yerinə düşər ki, müflisləşmə elementinin müşahidə olması iqtisadi sistemin normal funksiya sərgiləməsinə istinad edir. Normal bazar iqtisadiyyatı tələblərinin təşəkkülü və inkişaf tempi müflisləşmə prosedur qaydasının olmasını zəruriyyətə çevirir . Biznes fəaliyyətinə qədəm qoyan hər bir iş adamı anlamalıdır ki, müflisləşmə bir “kölgə” formasında onu fasiləsiz izləyir. Bu tip təhlükə sahibkarlıq fəaliyyətinin məqsədəuyğun yaradılmasının təcrid olunmaz tərkib hissəsi sayılır .

Müflisləşmə, bütün dünyada maliyyə böhranları ilə qarşılaşdıqda, xüsusilə də iqtisadi şərait getdikcə daha da mürəkkəbləşdikdə, daha tez-tez üzləşdiyimiz hüquqi konsepsiyaya çevrilir. Müflisləşmə kommersiya şirkətlərinin mövcudluğunun tükənməsinə aid olan hüquqi konsepsiyadır. Bu halda həmin şirkətlər artıq iqtisadi fəaliyyətdə iştirak edə bilmirlər. Müflisləşmə vaxtı, iqtisadi çətinliklər firmaya birbaşa təsirini göstərə, öz təsir dairələrini kifayət qədər geniş yaya, dolayısı ilə bütün cəmiyyətə təsir edə bilər.

“Müflisləşmə” və eləcə də “iflas” iqtisadi anlayışları mənə nöqteyi- nəzərdən bir-birinə yaxın olmalarına baxmayaraq tam müxtəlif mənə daşıyırlar və əsasən bir-biri ilə qarışdırılır. İflas müəssisə, şirkətin bu yaxud digər səbəbdən fəaliyyətini davam etdirə bilməyib, özünün yaxud kreditorlarının müraciəti əsasında, məhkəmə tərəfindən rəsmi formada müflis elan olunması prosesidir. Müəssisənin müflisləşməyə başladığı andan etibarən iflas elan olunmasına qədər bir neçə mərhələlər vardır, bunların ən sonuncusu iflas olma qərarıdır.

Bu gedişatla müflisləşmə sadalanan məsələlərin həll edilməsini həll edir:

1. Müflisləşmə istehlakçılara təxminən tamam şəkildə gərəkli sayılmayan mal və xidmət təklif edən biznesmenləri sıradan çıxararaq iş üslubunu diversifikasiya etməyə vadar edir.

2. Müflisləşmə struktur dəyişikliyinə tərkibində müsbət zəmin formalaşdırır. Belə ki, azad edilən istehsal amilləri bir sferadan digər sferaya yerdəyişmə edirlər. Kapital axınları həqiqi tərzdə cərəyan etdiyindən onun faydası da çox olur.

3. Müflisləşmə məqsədli marketinq siyasəti yeridilməsinə, istehlakçıların tələbat və alıcılıq bacarığının daha da dərin araşdırılmasına zəmin formalaşdırır.

4. Müflisləşmə təhlükəsi biznesmen və investorları ən çox sahibkar kimi davranmağa vadar edir. Onlardan daha ali standart olmayan yenilikçi qərarların qəbulu, müasir tələblərə cavab verən xidmət və kommersiya fəaliyyətinə dair ideyaları axtarıb tapmağa, bazar konyukturasına düzgün qiymət verməyi, riskdən çəkinməməyi sövq edir.

5. Müflisləşmə əmək ehtiyatlarının dəqiq hərəkət marşrutuna təkan tədqim etməklə kadrların təzədən hazırlığı – müasir zamanda tələb olan sənət və ixtisaslara sahib olmasına məqam yaradır. Hər hansı işçi anlamalıdır ki, o peşəkar mütəxəssis olmasa daha münasib gəlirli iş yeri tapmayacaq.

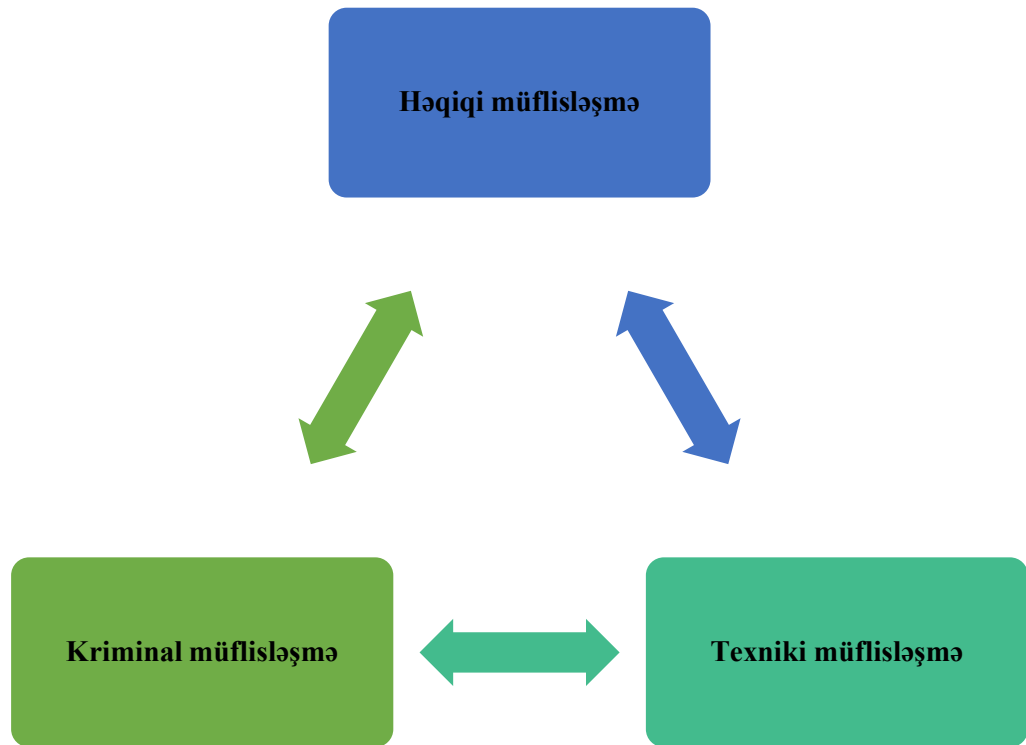
6. Müflisləşmə həmçinin azad təsərrüfat subyektləri dairəsində cərəyan edən rəqabət mübarizəsində daha da gücləndirir. Qeyd etməyə lüzum var ki, istənilən sahibkar subyekti əmtəənin rəqabət bacarığını yüksəltməkdən ötrü müqayisəli üstünlüyə məxsus olmalıdır.

7. Müflisləşmə təhlükəsi mütərəqqi texnologiyaların, nisbətən münasib bazarlardan xammal və material, başqa digər ehtiyatların istehsala cəlbinə, geniş diapozonda xarici iqtisadi fəaliyyət sferası ilə məşğulluğa, makroölçüdə baş verən siyasi proses, iqtisadi proporsiya və indikatorların (ÜDM, inflyasiya, büdcə gəliri, xarici borc və s.) fərqli şirkətlər istiqamətdən müxtəlif kompaniyalar tərəfindən tədqiqatına müsbət tövfiq verir.

Antiböhranlı maliyyə siyasətində təsərrüfat subyektinin qarşısında vacib vəzifə qoyulur:

- böhranın səbəblərini aradan götürmək – inkişaf strategiyası işləyib hazırlayaraq və gələcək böhran təzahürlərinin təkrarlanmasına yol verməmək;
- böhranın yekunlarını çözərək ləğv etmək – şirkətin ödənişqabiliyyətini bərpa edərək və maliyyə durumu yetərinə stabilləşdirmək.

Sxem 1. Müflisləşmənin əsas tipləri.



Mənbə: <https://www.sravni.ru/enciklopediya/info/vidy-bankrotstva/>- Types of bankruptcy and their characteristics 2020.

Birinci halda, hansısa kompaniyanın bankrot bəyan olunması prosesi ən çox onun özünün fəaliyyət funksiyasını bir təsərrüfat subyekti olaraq dayandırması ilə başa çatır. İkinci variantda isə dəqiq idarəetmə və bəzi antiböhran tədbirlər kompleksilə çətinliklərin öhdəsindən gəlmək olar.

Həqiqi müflisləşmə - hüquqi şəxs timsalında çıxış edənlərin maliyyə göstəricilərini qısa, sabit bir müddətdə bərpa edə bilməməsini və uyğun tərzdə, öz ödəmə bacarığının itirməsini əks edən müflisləşmə növüdür. Ödəmə bacarığının yoxluğu ona gətirib çıxarır ki, şirkətin istifadəsində olan kapital artıq itirilmişdir. Əgər kapital itkisinin səviyyəsi həddindən artıq olarsa, həmin adamı, bundan sonra öz iş fəaliyyətini apara bilməz. Bu vəziyyətdən çıxmağın yeganə qanuni yolu özünü müvafiq hüquqi prosedurlar vasitəsilə müflis elan etməkdir.

“Texniki müflisləşmə” termini hüquq və ya fiziki şəxsin timsalında çıxış edənlərin ödəmə bacarığının olmaması, debitor borcunun əhəmiyyətli dərəcədə gecikdirilməsi nəticəsində yaranır. Texniki müflisləşmə müəssisə aktivlərinin məbləği onun maliyyə öhdəliyindən nəzərəcarpacaq dərəcədə artıq olduqda, eyni zamanda hüquqi şəxsin kreditor borcları debitor borcundan xeyli az olduqda yaranır.

Bir anı da unutmaq olmaz ki, təşkilatın böhrana qarşı savadlı şəkildə idarə olunması bəlli zaman intervalında müəssisənin yenidən təşkili prosedurlarının həyata keçirilməsi real müflisləşmə vəziyyətinə keçməməsinə imkan verə bilər.

Qəsdən (kriminal) müflisləşmə - müflisləşmənin ən ümumi növlərindən biridir. Qəsdən müflisləşmənin məğzi ona gətirir ki, şirkətin və yaxud özəl sahibkarın müflisləşmə və ödəmə qabiliyyəti imitasiya olunur. Yəni, burada yetərli vəsait çatışmazlığı aydın olmur. Bu imitasiyadan ötrü fərqli cür əvəzedici şirkətlər və törəmə müəssisələr yaradılır. Vəsaitlər onların hesablarına köçürülür. Belə şirkətlərin hesabatları, bir qayda olaraq, kifayət həcmdə mürəkkəb olur ki, onları izləmək və sübut etmək çətin olsun.

Ümumiyyətlə, əgər borclu yeni kreditlər alarkən öz maliyyə öhdəliklərini gizlədirsə, həmçinin müxtəlif üsullarla öz əmlakını gizlətməyə çalışırsa, bu proses kriminal müflisləşmə sayılır. Bundan əlavə, borclu cari ödənişləri dayandırır və digər müəssisələrə çoxlu məbləğlər qoymaqla, dəyərli əşyaları naməlum şəxslər vasitəsilə əldə etməyə davam edir.

Antiböhranlı idarəetmə sistemində dəqiq böhran təzahürləri və proseslərin xarakteristikası və mahiyyətindən əlaqəli olaraq fərqli analitik metodların köməyindən istifadə oluna bilər. Bu vaxt antiböhranlı xarakterli kompleks məqsədyönlü analitik metodlar iqtisadi ədəbiyyatda “parametrik təhlil” termini kimi adlanır. Parametrik təhlil – aydın şəkildə strukturlaşmış analiz sistemidir, firmadaxili konsepsiyadır, bununla sayəsində şirkətin istehsal-təsərrüfat iş fəaliyyətinin antiböhranlı idarəetmə siyasətinə rəğmən rəhbərlik və menecerlər tərəfindən müəyyənləşdirilir. Parametrik təhlil kompleks iqtisadi analizi aparıcı bölmələrindən biri hesab edilir.

Antiböhranlı idarəetmə üçün vacib məsələlərə aşağıdakıları aid etmək:

1.Maliyyə əsaslılığının ekspress – sı şirkətin maliyyə fəaliyyətinin əsas istiqamətləri boyunca aparılır və böhranlı durum öncəsi simptomatik “zəif siqnalların” aşkarlanmasına nail olunur. Ekspress-nin metod və funksiyaları onun “cari balansı”nın hər hansı bir bölməsi və maddəsi üzrə vəsaitlərin durumu və onların mənbələri öz əksini tapır .

2. Maliyyə əsaslılığının və dayanıqlığının detallaşdırılmış analizi təhlili ilk öncə maliyyə-təsərrüfat iş fəaliyyətinin ətraflı pespektiv analizini diqqət mərkəzində saxlayır. Bu təhlilin yekun nəticəsi cari müşahidələrlə uyğunlaşdırılır və ümümləşdirilmiş tərzdə sonradan proqnoz və planlaşdırma prosesi yardımından faydalanılır.

3. İnkişaf strategiyasının seçilməsi və tutarlı dəlillərlə əsaslandırılması- əvvəlki analizin yekun nəticələrinə görə qəbul edilmiş və dəqiqləşdirilmiş şirkətin korporativ missiyasının, yəni başlıca hədəfinin reallaşdırılması ilə əlaqələndirilir. Bu an iki vacib hədəf qrupu fərqləndirilir:

- rentabelliğin minimum zəruri səviyyəsinə yiyələnmək, yaxud mənfəətin məbləğini artırmaqla rentabelliğin əvvəlki səviyyəsinin qoruyub saxlanması hesabına şirkətin “sağalmasının” təmin edilməsi;
- satışın həcmnin və aktivlərin dövretməsinin artırılması, istehsal xərclərinin minimumlaşdırılması hesabına rentabelliğin pozitiv tendensiyasının dəstəklənməsi.

4. Antiböhranlı yenidən qurulmuş siyasətin parametrizasiyası şirkətin böhran durumundan çıxarılmaqdan ötrü ən real imkanları araşdırır və qiymətləndirir. Rentabelliğin yüksəldilməsi şirkətin zərərliklik durumunun aradan qaldırılması deməkdir. Antiböhranlı siyasətin seçilməsində istehsalın kritik həcmi də nəzərə alınır: istehsaldan ötrü gərəkli resursları istehsal etmək, yaxud almaq, əsas istehsal vasitələrini icarəyə götürmək, yaxud alışı reallaşdırmaq və s.

5. Maliyyə nəticələrinin və onlardan faydalanma istiqamətlərinin proqnozlaşdırılması şirkətin formalaşmış strategiyası və yenidənqurulmuş siyasətini onun qəbul olunmuş iş fəaliyyətinin hədəflərinə uyğunlaşdırmağa şərait yaradır . Bu vaxt fəaliyyətin inandırıcı parametrləri proqnozla əsaslandırılır.

6. İstehsal-təsərrüfat və maliyyə iş fəaliyyətin idarəedilməsinin məqsədli cari siyasətinin formalaşması. Bu kompleks kifayət həcmdə genişçevrəli məsələləri: şirkətin cari passiv və aktivlərinin menecmenti, təchizat fəaliyyətinin modernləşdirilməsi və realizasiya siyasətinin qiymətləndirilməsi və s. bu səpkidə məsələləri özündə cəmləşdirir .

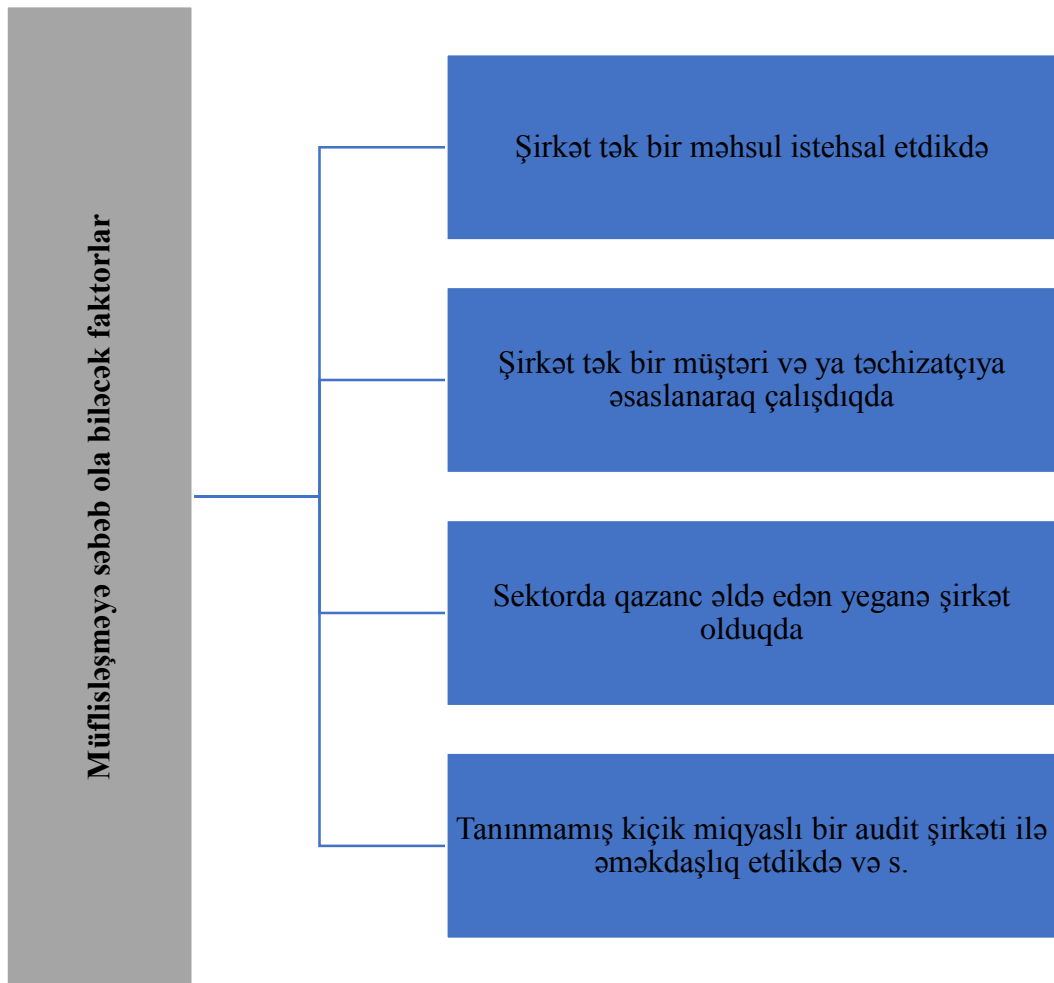
7.İdarəetmə ilə əlaqədar qərarların optimallaşdırılması öncədəki kompleksin qərarlarının yekunlarla informasiya nöqtəyi-nəzərdən qarşılıqlı şəkildə sıx bağlıdır. Başlıca səciyyəvi xüsusiyyət odur ki, şirkətin üstünlük verdiyi müfəssəl strategiyası və siyasətinin praktiki həyatda reallaşdırılması imkanının sübuta yetirilməsində iş fəaliyyətinin risk və qeyri- bəlli amillərini diqqət çevrəsində saxlayır.

2.2. Müəssisənin müflisləşməsinə səbəb olan amillər.

Biznes fəaliyyətinin kənar və daxili aləminə aidiyyətilə seçilən amillərin neqativ təsir dairəsinin nəticəsindən müəssisənin müflisləşməsinə gətirib çıxaran amillər özünü göstərir. Mövcud zamanda istənilən sahibkarlıq subyekti daimi olaraq çətin ətraf aləmlə qarşılıqlı əlaqə şəklində öz fəaliyyətini göstərir. Xarici aləm amilinin tərkib hissəsinə şirkətin cari və strateji iş fəaliyyətində mütəmadi üzləşdirdiyi amillərin hər biri təşkilatlar və normalar daxildir . Ümumiyyətlə, xarici aləm heç vaxt stabil olmur. Şirkətdə baş qaldıran müflisləşmə prosesi neqativ arzuolunmaz amillərin təsiri ucbatından cərəyan edir.Neqativ amillər özlüyündə daxili və xarici amillərə ayrılırlar.

Xarici amillər dairəsinə konkret şəkildə gəlirlərin səviyyəsi, müəssisənin ödəmə qabiliyyəti, kredit və vergi siyasəti, həm daxili və həmçinin də kənar bazar konyukturu, beynəlxalq rəqabət, inflyasiya, qanunların mövcudluğu, ətrafında olduğu mühitin mövcud durumu və material resurslarının varlığı aid edilir. Bununla paralel daxili amillərə gəldikdə texnika və texnologiyaların inkişaf surəti, istehsal, xidmət və əməyin təşkili, yerinə yetirilən işin stimullaşdırılması daxildir. Mövcud duruma ayrılıqda istənilən amil müəssisədaxili müflisləşmənin bünövrəsinə qoya bilər.

Sxem 2: Müflisləşməyə gətirib çıxara biləcək faktorlar.



Mənbə: <https://kayzen.az/blog/menecment/552/m%C3%BC%C9%99sis%C9%99nin-m%C3%BCflis%C5%.html> – 2019.

Sxem 2- də qeyd olunan amillər aşağıdakı digər amillərlə birlikdə qiymətləndirildikdə müflis olma gumanı daha da yüksəlir .

- Əməliyyatlar zamanı xalis pul axını;
- Sərmayəni ardıcıl olaraq yüksək dərəcədə artırmaq;
- Borc səviyyəsində davamlı artım;
- Sektordakı digər şirkətlərdən fərqli amortizasiya metodunun tətbiqi.

Şirkətin müflisləşdiyini əvvəlcədən necə təyin etmək olar? Müflisləşmə şirkətin borclarını ödəyə bilməyəcəyi kimi başa düşülməlidir. Hüquqi mənada müflisləşmə müəyyən edilərək məhkəmə qərar çıxarıldan sonra elan edilir. Müflisliyi məhkəmə tərəfdən araşdırılma aparılan sahibkarın əmlakı müsadirə edilir və kreditorların debitor borclarına gəldikdə tədim edilmiş pul vəsaitləri ilə ödənilir. Şirkətin iflasdan öncə borca düşməsi və yaxud ödənişlərlə əlaqədar sıxıntıları xüsusilə səhmdar

bazarında kreditorlar və investorlarla sıx bağlı olur.

Əvvəla, bir şirkətin daim pul itirməsi, tezliklə iflasa uğrayacağına dair vacib bir siqnaldır. Bununla paralel, maliyyə gücünün yeganə meyarı qazanca nail olmaq deyil. Dünyanın hər yerində sağlam maliyyə hesabatına sahib bir çox şirkətin qısa müddətdə iflasa uğradığı müşahidə edilmişdir. Kompaniyanın mənfəətliyinin aşağı düşməsi müflisləşməyə istiqamətlənən yolun ilk addımıdır. Bəllidir ki, səhm sahibləri və kreditorların hesablaması o zaman özünü doğrulda bilmək ixtiyarındadır ki, onların məcmu gəlirləri ödəmələri reallaşdırmağa imkan versin. Bu ödəmələr şirkətin həqiqi mənfəəti, ona məxsus aktivlərdən istifadənin gəlirliyi ilə təmin edilir.

Əgər şirkətin əldə etdiyi mənfəət onun “kapitalının dəyərindən” aşağı enirsə, deməli bu müəssisənin müflisləşməyə yuvarlanma anlamına gəlməlidir. Kreditorlar səhmdarlarla müqayisədə kredit müqaviləsində nəzər dairəsində tutulan həcmdə müəyyənləşdirilmiş sabit məbləğ əldə edirlər. Amma bu şirkətə onların yatırıqları vəsaitdən əldə edilən nisbi faydası səhm kapitalının dəyərinin aşağı düşməsilə paralel olaraq səhmlərin qiymətində mütəmadi enmə müşahidə olur, vəsaitin geri dönmə riski artır, nağd pul tərəfdən şirkətin sıxıntıları ortaya çıxır. Bu çətinlik xüsusilə kreditorlar növbəti ildə müqavilə müddətini uzatmaqda ısrarlı olmayanda və bunun yekununda şirkət təkə fondları yox, həmçinin bütöv kredit məbləğini ödəmək məcburiyyəti ilə qarşılaşırlar. Bu arzuolunmaz vaxtda şirkət likvidlik (pula çevilmə bacarığı) böhranı ilə üzləşir və texniki tədiyyə qabiliyyətsizliyi fazası ilə qarşılaşır.

Müasir məqamda müəssisənin maliyyə durumunun sabitliyi elə onun aktivliyi ilə şərtlənir. Ölkəmizdə fəaliyyət funksiyasında olan kompaniya və şirkətlərin maliyyə durumu o qədər də ürəkaçan olmadığından, milli iqtisadiyyatımızın inkişaf tempinə neqativ təsirini göstərir. Məhz bu prizmadan müəssisənin işgüzar aktivliyinin araşdırılması respublikada mövcud iqtisadi vəziyyətin yaxşılaşdırılmasının başlıca amilləri sırasındadır. İşgüzar aktivlik – müəssisənin istehsal-kommersiya işinin ali nəticə və səmərəlilik göstəricisidir .

Müəssisənin mövcud maliyyə durumu , dayanaqlıq və işgüzar aktivliyinin qiymətləndirilməsi təkə idarəetmənin aktual elementi yox, həmçinin fərqli

partnyorlarla ünsiyyət yaradılmasında müəssisənin mövqeyini müəyyən etməyə şərait yaradan vizit kartoçkası, reklamıdır. Bazar iqtisadiyyat bərqərar olmuş ölkələrdə sənaye, kommersiya və transmilli korporasiyalarının iqtisadi reyting sistemi, bu tip qiymətləndirməyə söykənir.

Tənəzzül prosesinin bu etapına müflisləşmə olaraq qiymətləndirmək mümkündür. Lakin olma ehtimalı var ki, tənəzzül prosesi daha da dərinləşsin . “Şirkətin dəyəri” düşmüş olduğu durumda səhmdar və kreditorlara ödənilən məbləğ olduğundan şirkətin mənfəət həcminin azalmaları onun elə dəyərinin enməsi anlamına gəlir. Şirkətin dəyəri hətta kreditor borclarından da aşağı səviyyədə olması gözlənilən haldır . Bu hal səhm kapitalının yoxluğu ilə nəticələnir. Məhz bu kimi vəziyyət səhmdarların müflisləşməsi olaraq başa düşümlüdür. Amma şirkətin dəyəri ləğv qiymətindən də çox enə bilər. Bu zaman ləğv qiymətinə şirkətin dəyəri şəklində nəzər dairəsilə baxılır və bu durumda onun sağlamlaşdırılması olduqca qəliz məsələyə çevrilir.

Müflisləşmənin zərər gətirən tərəflərinə artıq formalaşmış şirkətin iflası işsizlər ordusunu çoxaltmaqla palalə kreditör və səhm sahiblərinin zəncirvari təzədə vəsait itkisinə, iflasa düşər olmuş müəssisə ilə müntəzəm alqı-satqı və kooperasiya münasibətlərində olan şirkətlərin maliyyə çətinliklərinə və əgər bu tip bağlılığın xüsusi çəkisi çoxdursa onda lap onların da müflisləşməsilə nəticələnir. Digər prizmadan sürətli inkişaf və borc alma yolu ilə fərqli sektorlarda şirkətlər satın alaraq genişlənmə yolunu tutan şirkətlərin daha artıq maliyyə sıxıntıları yaşadığı müşahidə edilir.

Müflisləşmə prosedurunun parçalanmaz tərkibi hissəsi hesab edilən sanasiya - borclunun ləğvinin qarşısını sədd çəkmək hədəfilə onun mülkiyyətçisi kreditorlar, işçi kollektivləri və kənar iş adamları istiqamətdən maliyyə yardımı tədqim edilməsi yolu ilə borclunun təzədən təşkili prosesidir. Müəssisənin təzədən qurulmasına gəldikdə isə kreditorların tələbnamələrini qaşılmaq hədəfilə müəssisənin mülkiyyət sahibi, müdiri və yaxud onların səlahiyyət verilən nümayəndəsi səmtədən şirkətin əmlakını bölmək, bəzi hissəni başqa təsərrüfat subyektlərinə tədqim etmək yolu ilə müəssisə strukturu və iş fəaliyyətinin dəyişdirilməsidir.

Müflisləşmə, sanasiya, iflası, şirkətin təzədən yenidənqurulması və başqa məsələləri özlüyündə cəmləşdirən “antiböhranlı idarəetmə” məfhumu genişsaxəli fəaliyyət sferası olaraq borclu vəziyyətinə düşər olan müəssisənin daxili və kənar aləmin analizini və böhran durumundan qurtulmaq yollarının müəyyən edilməsini diqqət dairəsində saxlayır. Böhranlı durumla qarşılaşdıqda müəssisə balansının qeyri qənaətbəxş quruluşu meydana çıxır.

Yəni borclunun əmlakı və öhdəliklərinin elə durumu meydana çıxır ki, bu an borclu hətta belə əmlakını satmaq hesabına da borclu olduğu iş adamları qarşısındakı öhdəliklərini məqamında qaşılmaq gücündə olurlar. Bu isə borcluya məxsus əmlakın satışa çıxarma dərəcəsinin kifayət olması ilə əlaqədardır.

İşgüzar aktivlik sahibkarlıq fəaliyyətinin tam və stabil yüksəlişini və ehtiyatlardan yararlanmağın səmərəliliyini özündə əks edir. Biznes subyektinin işgüzar aktivlik ölçüsü onun iş fəaliyyətin etaplarını nümayiş etdirir, sürətlə dəyişkən bazar mühitinə uyğunlaşa bilmə dərəcə və səmərəli idarəetməsinin keyfiyyətini biruzə verir .

Biznesin işgüzar aktivlik analizinin kəsb etdiyi əhəmiyyəti müəssisənin iş fəaliyyətin məqsədliliyinin və ehtiyatlardan yararlanmağın intensivliyinin iqtisadi tərəfdən əsaslandırmaqla qiymət verilməsini formalaşdırmaqdan təşkil olunub. Şirkətin maliyyə durumu, onun ödəmə bacarığı aktivlərə yatırılmış resursların həqiqi pula nə dərəcədə tez dönməsində bilavəitə asılıdır. Resursların dövriyyədəki zamanına kənar və daxili amillər təsir gücünü göstərirlər. Kənar amillərə şirkətin fəaliyyət dairəsi, sahə mənsubiyyəti, işin miqyası, partnyorlarla təsərrüfat münasibətlərinin xarakteri, informasiya təminat sistemi aiddir. Daxili amillərə gəldikdə isə aktivlərin idarə olunması strategiyasının məqsədliliyi, kompaniyanın qiymət siyasəti, material - əmtəə dəyərlərinin və ehtiyatların qiymət verilməsi metodikası daxildir .

Müəssisənin işgüzar aktivlik məhfumuna maliyyə sahəsində tanınmış iqtisadçılar Şeremet A.D., Sayfulin R.S.və Neqasev E.V. ən dar çərçivədə aydınlıq gətirmişlər . Onların gəldiyi yekuna əsasən, işgüzar aktivlik təkə biznes subyektinin dövriyyə ehtiyatlarının dövretmə sürətini özündə təcəssüm edir. Bu anlayışın mahiyyəti ona

dəlalat edir ki, onda müəssisələrin işgüzar aktiv iş fəaliyyətinin başlıca amili ayrılmışdır (Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С., 1999, s.343).

Dövretmə əmsalı – təxminən fərqli baza parametrlərinin maliyyə tədavülünün sürətini özündə əks edən göstəricilər qrupudur. Onların sırasına aid etmək olar:

- dövriyyə ehtiyatlarının dövretmə əmsalı;
- aktivlərin dövretmə əmsalları;
- debitor öhdəliklərin dövretmə əmsalları;
- istehsal-material ehtiyatların dövretmə əmsalları;
- əsas fondların dövretmə əmsalları.

Bu kateqoriyada olan göstəricilərin analizi müəssisənin tərtib etdiyi biznes-planın səmərəliliyini qiymətləndirməyə geniş diapozonlu imkan yaradır ki, bu da borc kapitalın və fərqli maliyyə mənbələrinin cəlbinin hədəfönlüyünü iqtisadi tərəfdən əsaslandırmaqdan ötrü olduqca önəmlidir.

Gələcəyə tuşlanmış hədəflərə uyğun tərzdə biznesin layihələndirilməsindən ötrü xidmətindən yararlanan toplusu biznesin injiniringi adlanır.

Injiniring təkcə biznesin cari təkmilləşdirilməsinə yox, həmçinin də şirkətin fəaliyyətinin əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdırılmasına yönəldilə bilər. Şirkətin iş fəaliyyətini nümayiş edən ümdə vacib göstəricilərin prinsipcə yeni biznes-proseslərin yaradılması, mövcudların modelləşdirilməsi, təhlili və yenidən layihələndirilməsi yolu ilə əsaslı şəkildə yaxşılaşdırılmasından ötrü təyin olunmuş metodların və vasitələrin məcmusu biznesin reinjiringi adlanır.

Reinjiring şirkətin yenidən təşkilinin, modernləşdirilməsinin kompleks aləti olaraq istifadəsi reallaşır, yeni informasiya texnologiyalarının tətbiqini, aparılan dəyişikliklərin yüksək riskini xarakterizə edir. Maliyyə siyasətinin mühüm obyektlərindən biri şirkətin restrukturizasiyasıdır. Mükəmməl işlənib hazırlanmış strategiya əsasında şirkətin funksiyalarında, onun kapitalının tərkibində və həcmində, əmək restruklarında aparılan əhəmiyyətli dəyişikliklər, modernləşdirmə və müasir texnologiyaların tətbiq edilməsi boyunca kompleks tədbirlər restrukturizasiya adlanır.

Maliyyə ilə bağlı məsələlərin həllindən ötrü taktiki tədbirlər çatışmadıqda və təzə tədbirlərin götürülməsi imkanları tükəndikdə restrukturizasiya gerçəkləşir. Restrukturizasiya prosesində diqqət mərkəzində saxlamaq önəmlidir ki, iqtisadi effektivliyi təmin etməyən istənilən restrukturizasiya maliyyə vəziyyətini nəyinki yaxşılaşdırmağa aparmır, əksinə mövcud durumu lap arzuolunmaz hala gətirir .

İndi isə antiböhranlı idarəetmə sistemində tərəfindən reallaşdırılan şərti misalla aparılan təhlilə fikir yetirək. Sahibkar tam inflyasiyasız mühitdə və vergiqoymanın 40 faiz təşkil etdiyi səviyyəsində 4 il boyunca hesablanmış layihəyə yatırım həyata keçirmişdir. Zənn etmək olunur ki, bu vaxt sadaladığımız pul vəsaitləri olacaq.

Cədvəl 1: İnflyasiya nəzərdə tutulmadan illər ərzində pul axınlarının hesablanması qaydası, min pul vahidi

İllər	Gəlir	Cari xərclər	Amortizasiya	Ümumi mənfəət	Vergilər (sütun 5x0,4)	Xalis mənfəət(sütun 5-sütun 6)	Vergitutmadan sonra pul axını(sütun 7 sütun 4)
1	4000	2200	1000	800	320	480	1480
2	4000	2200	1000	800	320	480	1480
3	4000	2200	1000	800	320	480	1480
4	4000	2200	1000	800	320	480	1480

Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Daha sonra inflyasiyanın il ərzində 7% olduğu hala nəzər yetirək və zənn edilir ki, pul toplaqları inflyasiyanın yüksəldiyi sürətlə yüksələcək. Bu zaman pul axınlarının hesablamaları bu cür cərəyan edəcək.

Cədvəl 2 : İnflyasiya nəzərdə tutulmaqla illər ərzində pul axınlar hesablanması (min pul vahidi)

İl	Gəlir	Cari xərclər	Amortizasiya	Ümumi mənfəət	Vergilər	Xalis mənfəət	Vergitutmadan sonra pul axını
1.	4280=4000x1,07	2354=2200x1,07	1000	926	370,4	555,6	1555,6
2.	4560=2000x1,14	2508=2200x1,14	1000	1052	420,8	631,2	1631,2
3.	4900=4000x1,225	2695	1000	1205	482	723	1723
4.	5240=4000x1,31	2882	1000	1358	543	815	1815

Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Mütləq kəmiyyətə götürüldükdə bu tip axınlar qabaqlar nəzərdən keçirildiyimizlərdən daha baxılanlardan böyükdür. Real kəmiyyətin tapılması üçün onları inflyasiyanın səviyyə göstəricisinə deflyasiyası gərəkir. Bu proses sonrakı mərhələdə özünü aşağıdakı kimi göstərəcək.

Cədvəl 3: İllər boyunca həqiqi pul axınlarının hesablanması (min pul vahidi)

	İLLƏR			
	1	2	3	4
Həqiqi pul axını	1555,6:1,07=1453,8	1631,2:1,14=1430,8	1723:1,225=1406,5	1815:1,31=1385,5

Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

Aparılan hesablamadan görsəndiyi kimi, vergitutmadan növbəti etapda həqiqi pul axınları öz məkanı nominal axınlara tədqim edir və onlar zaman kəsiyində dayanıqlı olaraq aşağı enir. Səbəb amortizasiya ayırmalarının inflyasiyanın təsirindən dəyişməsidir. Bu səbəbdən də mənfəətin tam artan payı vergitutma obyektinə dönr .

Restrukturizasiyanın mümkün istiqamətləri aşağıdakılardan ibarətdir:

1. Ştatın ixtisarı və funksiyanın qalan işçi kontinqentinə həvalə olunması. İxtisar səmərəsiz və perspektivsiz fəaliyyətlə məşğul olan işçi kontinqentinə aid edilməlidir.

2. Qovuşma və xırdalanma ilə bağlı şirkətin ölçüsünün optimallaşdırılması. Qovuşma müəssisənin, ya da onların bölmələrinin birləşməsini nəzər çəvrəsində tutur. Şirkətin xırdalanması zərərlə işləyən istehsal və sosial sferanın obyektləri,

qeyri-profil istehsalların balansdan silinməsinə və başqa mülkiyyətçilərə verilməsini, şirkətin kiçik müəssisələrə bölünməsinə diqqətdə tutur.

3. Fəaliyyət sferalarının əvəzləndirilməsi, təzə məhsulun buraxılması, məhsul çeşidinin yenilənməsi, diversifikasiya, yeni bazar axtarışları ilə bağlı qüvvədə olan funksiyaların əvəzlənməsi, yaxud təzə müasir funksiyaların meydana gəlməsi.

4. Yenidəntəşkilətmə - istehsal və təşkilati strukturun, başlıca və köməkçi istehsal texnologiyası və təşkilinin, işçi kontingentinin stimullaşdırılması və motivasiyası sisteminin, idarəetmə metodunun əvəzlənməsi bazasında məsrəfləri minimumlaşdırmaq və istehsal prosesinin səmərəliliyini qaldırmaq hədəfinə tuşlanır.

5. Mühasibat balansının struktur tərkibinin restrukturizasiyası - vəsait mənbələrinin ölçüsünün və onlardan yararlanmanın məqsədliyinə effektivliyinin dəyişilməsinə gətirib çıxaran tədbirlər bazasında balansın qənaətbəxş strukturunu təmin edir.

“Restrukturizasiya” termini həmçinin şirkətin debitor və kreditor öhdəliklərinə münasibətdə tətbiq edilir. Böhrandan çıxmağa səbəb olan maliyyə siyasətinin və təhlil metodlarının istiqamətlərinin seçilməsi şirkətin düşdüyü böhranın formalarından asılıdır. Böhranın məzmununa, nəticələrinə və aradan qaldırılması tədbirlərinə görə fərqlənən dörd fazası vardır.

Birinci faza – rentabelliğin və mənfəətin həcmində aşağı düşməsidir ki, bunun nəticəsində şirkətin maliyyə fəaliyyəti pisləşir, inkişaf mənbələri və ehtiyatları azalır.

İkinci faza – istehsalın zərərli olmasıdır, hansıki şirkətin ehtiyat fondunun azalmasına gətirib çıxarır. Problem maliyyə yekun nəticələrin analizi və əməliyyat təhlili metodlarının köməyiylə həll edilir.

Üçüncü faza – ehtiyat fondunun tükənməsi, yaxud olmamasıdır. Şirkətin zərərlərinin örtülməsinə dövriyyə vəsaitlərinin bir qismi istiqamətləndirilir və eyni zamanda azaldılmış təkraristehsal rejiminə keçirilir.

Dördüncü faza – ödənişqabiliyyətinin olmamasıdır. Şirkət elə bir böhran vəziyyətinə düşür ki, o zaman hətta azaldılmış təkraristehsalı maliyyələşdirməyə və

keçmiş öhdəliklərini ödəməyə maliyyə vəsaiti yoxdur. İstehsalın dayandırılması və müflisləşmə təhlükəsi yaranır.

Təcrübədə böhran vəziyyətindən çıxmaqdan ötrü şirkətin iki tip siyasəti müşayət olunur: müdafiə və hücum.

Müdafiə siyasəti tam növ məsrəflərin kəskin azaldılmasını, bölmələrin bağlanması və avadanlıqların realizasiyası, bazar segmentinin bəzi hissəsinin və məhsul realizasiyasının azaldılmasını, məhsulun ucuz qiymətlə realizasiyasını diqqətdə tutur.

Hücum siyasəti aktiv fəaliyyət taktikasını nəzər dairəsində saxlayır. Bu taktika avadanlığın modernləşdirilməsi və müasir texnologiyaların tətbiq edilməsi üzrə tədbirlərlə əlaqədardırlar. Buna həmçinin qiymətin səmərəli tənzimlənməsi, yeni təchizat bazarlarının axtarışı, mütərəqqi strategiya konsepsiyasının reallaşdırılması, biznes-proseslərin reinjirinqi aiddir.

Şirkətin böhrandan çıxması üçün vaxtlı-vaxtında rəşional fəaliyyət şansı böhranın birinci fazasında vardır. Böhranın ikinci fazasında yenidənqurmanın restrukturizasiyanın istiqamətlərini müəyyənləşdirilməsi tədbirlərini həyata keçirilməsi tələb olunur. Böhranın bu fazasının məsələləri əməliyyat təhlili metodlarının köməyilə həll edilə bilər. Böhranın növbəti fazasında xüsusi vəsaitlərin hesabına restrukturizasiya təkcə restrukturizasiya siyasətinin birinci, ikinci, dördüncü və beşinci istiqamətləri üzrə mümkündür. Restrukturizasiya siyasətinin üçüncü istiqaməti böhranın üçüncü və dördüncü bazasında yalnız xarici mənbələrdən məqsədyönlü maliyyələşdirmə, maliyyə vasitəçiləri, yaxud investisiyalaşdırılmış müəssisədə məhsul istehsalında maraqlı olan xarici investurun hesabına reallaşır. Antiböhranlı maliyyələşdirmə habelə səhmlərin ikinci (təkrar) emissiyası hesabına xüsusi vəsait mənbələrinin artırılması yekununda aparıla bilər.

2.3. Müflisləşmənin aradan qaldırılması yolları və təhlili.

Maliyyə planlaşdırmasının başlıca təyinatı və mahiyyəti təkcə müəssisənin zərərsiz işinə nail olmaqdan ötrü deyil, həmçinin zamanın tələbinə uyğun onun

davamlı inkişafını şərtləndirən maliyyə planının işlənilib hazırlanması və reallaşdırılmasıdır. Fikri başqa tərzdə ifadə etsək, maliyyə planlaşdırılmasının təyinatı və mahiyyəti müəssisənin maliyyə iş fəaliyyətinin ümumi istiqamətlərini, başlıca hədəflərini və həmin hədəflərə yetişməkdən ötrü əsas üsullarını müəyyənləşdirməkdən ibarətdir.

Müəssisənin maliyyə strategiyasının işlənilməsinə hazırlıq dövründən başlanır, hansıki həmin müddətdə şirkətin iş fəaliyyətinin analizi ,əhatəsində olduğu iqtisadi mühitin proqnozu, pul vəsaitlərinin daxil olması və məqsədəuyğun məxarici nəzərə alınmaqla perspektiv inkişaf proqramının tərtib edilməsi yerinə yetirilir.

Şirkətin iş fəaliyyətinin analizi hesabat dövründə maliyyə mənbələrinin və onlardan istifadə istiqamətlərinin kompleks qiymətləndirilmə aparılmasını nəzərdə tutur. Müflisləşmə zamanında maliyyə durumunun analizində tədbirlər ardıcıl həyata keçirilir:

1. Göstəricilər üzrə hesabatın maddələrinin strukturu və dinamikasının qiymətləndirilməsi, hansıki qiymətləndirilmə üçün nəzərdə tutulub;

- aktivlərin ümumi məbləği, onların yaranma mənbələri və inkişafı;
- aktiv və passivlərin strukturu;

2. Maliyyə dayanıqlığına düzgün qiymət verilməsi, bu da özünün uzunmüddətli öhdəliklərini icra etmək qabiliyyəti kimi müəyyənləşir, ehtiyat və məsrəfləri xüsusi mənbələrlə örtürülməsi dərəcəsinin qiymətləndirilməsi yolu ilə cərəyan edir ;

3. Balansın likvidliyinin analizi, hansıki şirkətin öz öhdəliklərinin hesablaşması qabiliyyəti kimi ödənişqabiliyyətilə xarakterizə olunur;

4. Xüsusi vəsait mənbələrindən yararlanmağın effektivliyini qiymətləndirməyə şərait yaradan və onun aktivlərinin dövr etməsinin qiymətləndirilməsində ifadə olunan işgüzar aktivliyin və ödənişqabiliyyətinin analizi. Dövrətmə aktivlərin pul formasına çevrilməsi sürəti kimi qiymətləndirilir və eyni anda şirkətin ödənişqabiliyyətinə bilavasitə təsir göstərir;

5. Özünəməxsus ehtiyatlar, kreditor və debitor öhdəliklərinin dövr etməsinin analizi daxili idarəetmə uçotunun tərkib elementi sayılır və maliyyə durumuna

qiymətləndirilmə gerçəkləşən zaman mərhələsində balansın likvidliyinin daha ətraflı analizini aparmağa imkan verir.

Maliyyə dayanıqlığını analizi vaxtı uzunzamanlı perspektiv nöqteyi-nəzərindən şirkətin likvidlik göstəricilərinin kompleks qiymətləndirməsini aparmaq, yəni özünün uzunzamanlı dövr üçün öhdəliklərini vaxtı çatanda ödəmək bacarığı qarşıya önəmli vəzifə kimi qoyulur. Maliyyə dayanıqlığının mahiyyəti şirkətin xərc və ehtiyatlarının onların yaranması mənbələri ilə təmin edilməsidir, bunlarda adətən qızsazamanlı öhdəliklər sayılır. Başqa sözlə, şirkətin əsas iş sferasını reallaşdırmaqdan ötrü cari aktiv və öhdəliklər arasında fərq kimi müəyyənləşdirilən xüsusi dövriyyə vəsaitinin miqdarı ilə aydınlıq gətirilir.

Şirkətin aktivlərinin likvidliyi - aktivin pula çevrilmə qabiliyyətidir. Ona aktivin pul formasına çevrilməsinə sərf edilən vaxt kimi, yaxud aktiv müəyyən qiymətə satmaq ehtimalı kimi baxmaq olar. Aktivin pul formasına çevrilməsində müddət nə dərəcədə az və bu əməliyyatın reallaşması ehtimalı nə dərəcədə çox olarsa, onda aktiv daha likvid sayılır.

Müflisləşmənin analiz vaxtı fəvqalədə durum barədə müəssisəyə məxsus aktivlərinin hansı səviyyədə likvidliyə malikliyi və onların ayrılıqda istənilən maddəsinin öhdəliklərinin örtürülməsində hansı rol oynamasını aydınlıq gətirmək vəzifəsi qarşıya qoyulur. Belə ki, borcun qaşılınması debitor borc öhdəlikləri və material ehtiyatlarının cəlb edilməsini mütləq tələb edirsə, onda şirkətin aktivlərinin likvidliyinin yüksək dərəcəsi haqqında danışmaq olmaz.

Müflisləşmə vaxtı istər debitor və istərsədə kreditor borcunun dövretmə vaxtında müşahidə edilən azalmalar müsbət meyil, material resurlarının dövretmə müddətinin çoxalması isə mənfi meyil sayılır. Dövriyyə resurlarının dövretmə sürət həddinin çoxalması həm texnologiyanın günün tələblərinə uyğunlaşdırılması və istehsalın avtomatlaşdırılması hesabına, həmçinin tədavüldə olma vaxtın azaldılması, firmadaxili əlaqələrin yaxşılaşdırılması, malın göndərilməsi və təchizatının sahmana salınması, hesablaşmaların və sənəd dövriyyəsinin sürətləndirilməsi hesabına mümkündür.

Debitor borcları və material ehtiyatları aktivlərin az likvidli maddələri olduğuna görə onların effektiv idarə edilməsi şirkətin maliyyə dayanıqlığını möhkəmləndirməyə, işgüzar aktivlik və likvidlik göstəricilərinin yaxşılaşdırılmasına imkan verir. Həmin göstəricilərin şirkətin maliyyə durumuna güclü təsir göstərmələrini diqqət dairəsinə alaraq hesabatın həmin maddələrinin analizinin vaxtaşırı aparılması olduqca önəmlidir.

Debitor borclarının analizi zamanı şübhə yaradan öhdəliklər boyunca resursların miqdarına diqqət ayırmaq gərəkdir . Analizin gedişi prosesində debitor borclarının qaşılınması müddətlərinin minimumlaşdırılması boyunca üzrə tədbirlərin gerçəkləşməsi hədəfilə müqavilə şərtlərinə xüsusi yer ayırmaq önəmlidir.

Şirkət müflisləşmənin qarşısını alaraq maliyyə durumunu yaxşılaşdırmaq üçün zəruri tədbirlərə aid edilir:

- kreditor və debitor borcun miqdarına nəzarət etmək;
- tələdirilən borclar üzrə hesablaşmaların durumunu nəzarətdə saxlamaq;
- debitor borclarının uzunmüddət ödənilməsi şəraitində kreditlərin verilməsini dayandırmaq, çünki müflisləşmə vaxtı bu daha artıq maliyyə itkisi ilə yekunlaşa bilər;
- yeganə sifarişçi istiqamətdən ödənişsizlik ehtimalını azaltmaq hədəfilə məhsul sifarişçilərinin sayının artırılmasına cəhd etmək.

Maliyyə nəticələrinin qiymət verən anı hesabat ilində mənfəətin analizi və onun məbləğinə təsiretmə gücünə malik amillərin aşkarlanması məsələsinin həlli nəzər dairəsində saxlanılır ki, bu proses iki mərhələdə reallaşır :

- şirkətin iş fəaliyyətinin başlıca yekunu olan mənfəətin dinamika, səviyyə və tərkibinin kompleks analizi aparılır;
- istehsalın həcm göstəricisi qiymətləndirilməsi;
- mənfəətin səviyyəsinə təsir dairəsində olan amillərin ölçü və dinamikasının analizi olunur;
- istehsal məsrəflərinin qiymətləndirilməsi aparılır.

Məsrəflərin tərkibi və dinamikasının analizində istehsal resurslarından daha məqsədli şəkildə yararlanmaq və istehsalla bağlı xərcin minimumlaşdırılması yollarının araşdırılıb tapılması, mənfəətin çoxaldılmasına təminat vəzifəsi qoyulur. Analizin gedişatında başlıca qiymətyaradıcı amilin-məhsulun maya dəyərinin dəyişilməsi dinamikasını qiymətləndirmək lazımdır, hansıki hesabat dövründə onun strukturu, tez artan və «problem maddələrin» aşkar edilməsi nəzər dərəcəsində əksini tapır ki, bu da istehsala zərər vurmada məsrəflərin azaldılmasında konkret tədbirlər görmək imkanı formalaşdırır.

Məsrəflərin analizi əgər məhsul istehsalının həyat tsiklinin bütün fazalarında daima aparılırsa, o halda onun xüsusi idarəetmə qiyməti mövcuddur və bu proses iki səviyyədə reallaşır:

Birinci etapda maya dəyəri göstəricisi və onun strukturunun analizi gerçəkləşir, bu da özlüyündə həqiqi maya dəyərin plan maya dəyəri və plan qiymətlərindən kənarlaşmasının aşkarlayıb ortaya qoyulması yolu ilə həyata keçir:

- faktiki maya dəyəri göstəricisində baş verən plandan kənarlaşmaların cədvəli tərtib edilir;
- xərclərin ümdə vacib maddələri sayılan material məsrəfləri, əmək haqqı; enerji, amortizasiya, üstəlik xərclər nisbətini özündə göstərən məsrəflərin strukturu hesablanır;
- struktur dinamikasının qrafikinə tərtibatı edilir;
- ən böyük çəkisi olan maddələr müəyyənləşdirilir və onların azaldılması imkanlarının aşkara çıxarılmasına xüsusi nəzər salmaq gərəkdir, bundan ötrü daha yüksək çəkisi olan maddələrin strukturunu əks etdirən analogi diaqramma qurmaq məqsəduyğundur;
- yaxın vaxtda əhəmiyyətli xüsusi çəkiyə çatmağa qadir, intensiv artan maddələr aşkara çıxarılır;
- maya dəyərinin amillər üzrə təhlili aparılır.

Məsrəflərin daimi və dəyişən məsrəflərə təsnifatının köməyiylə daha dərin analiz reallaşır ki, bu da zərərsizliyi təhlil etməyə və buraxılan məhsulun strukturunu optimallaşdırmağa imkan verir. Pratikada çoxlu xərclər dəyişkən xarakter daşıyırlar,

yəni şərti-dəyişkən, şərti-daimi olurlar. Xərclərin «şərtlilik» bölünməsi nöqsanı analitik üstünlüklərilə təkrarən örtülür, hansıki zərərsizliyin təhlili adlanır. Zərərsizlik nöqtəsi-hesablama vaxt müddəti ərzində satışın fiziki həcm səviyyəsidir, hansıdakı məhsulun realizasiyasından alınan gəlir istehsal xərclərinə uyğun gəlir. Zərərsizlik nöqtəsi aşağıdakı düsturla müəyyən edilir:

$$ZN = Dx / (Q - Dz),$$

harada, ZN – zərərsizlik nöqtəsi;

Dx – daimi məsrəflər;

Dz – dəyişkən məsrəflər;

Q – qiymət.

Zərərsizlik nöqtəsini hesablayarkən riayət edilən məhdudiyyətlər:

- istehsalın həcm göstəricisi realizasiyanın həcminə bərabərdir;
- istehsalın istənilən həcmi üçün daimi məsrəflər eynidir;
- istehsalın həcminə proporsional tərzdə dəyişkən məsrəflər dəyişilir;
- zərərsizlik nöqtəsinin müəyyənləşdirildiyi zaman kəsiyində qiymət dəyişməz qalır;
- məhsul qiyməti və resurs vahidinin dəyəri dəyişmir;
- bir neçə adda məhsuldan ötrü zərərsizlik nöqtəsinin hesablanması məqamı istehsal ediləcək məhsulun həcmi arasında nisbət mütləq qalır.

Şirkətlərdə maliyyə fəaliyyətinin təhlili zamanı hesabatların yekunlarının təqdimi məntiqi və konstruktiv olmalı, yəni işin yaxşılaşdırılmasına imkan verən yollarının axtarılmasına istiqamətlənməlidir. Bu səpkidə tədqimat olaraq SWOT – analiz formasını təklif edilə bilər. SWOT – analiz müəssisənin güclü və habelə zəif səmtlərini aşkarlanmasına, mövcud biznes mühitin araşdırılmasına və perspektivdə meydana çıxacaq potensial təhlükələrin proqnozuna, təhlükələrin qarşısına sədd çəkilməsinə, müəssisənin taktiki və strateji imkan qüvvəsini qiymətləndirməyə, planlaşdırma və proqnozlaşdırma gedişatında bunlardan yararlanmaqdan ötrü reqressiya bərabərliyini hesablamağa, bu işə özlüyündə əldə olan ehtiyatlardan yararlanmaq boyunca optimal qərarlar vermək imkanı yaradır .

Sxem 3: “* Travel” şirkətinin GZİT analizi.**



Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir 2020.

Araşdırmalara əsaslanaraq deyə bilərik ki, SWOT (GZİT) analizinin aparılması da, hər hansı bir şirkətin iflasa uğrayıb – uğramayacağını müəyyənləşdirmək üçün mütləqdir. Tərəfindən pandemiya dövründə (Covid-19) ən çox iflasa uğrayan turizm şirkətlərindən birinin müflisləşmə səbəblərinin analizini şirkətin (“*** Travel”) meneceri ilə aparılan onlayn görüşə əsasən apardım. Əvvəlcədən qeyd etməliyik ki, sxemdə qeyd edilən nəticələrin hər biri şirkətin iflasdan əvvəlki vəziyyətini əks etdirir.

Güclü tərəflər: Bu prizmadan bəlli olur ki, şirkət pandemiya əvvəl öz fəaliyyətini stabil halda davam etdirib. Şirkətin daimi müştəri bazası aylıq gəliri artırmaqla yanaşı, yeni müştərilərin cəlb edilməsinə təkan verir. Daxili turun inkişaf etməsi pandemiya əvvəl rayonlara gediş-gəlişin artması və nəticədə gəlirin xərcdən çox olmasında başlıca səbəb idi.

Zəif tərəflər: Pandemiya dövründə şirkəti müflisləşməyə doğru aparan əsas səbəblərdən biri icarə haqqının çox olması idi. Pandemiyayla bağlı şirkətin aylıq gəliri azaldığından, artıq şirkət öz icarə haqqını belə ödəyə bilmirdi. Beləliklə, may ayından etibarən aylıq icarə haqqları üst-üstə yığılaraq böyük miqdarda borc öhdəliyinə səbəb olmuşdur.

Digər əsas səbəblərdən biri şirkətdə işçi sayının çox olması və onların narazılıqları idi. Başlıca şikayətlər isə may ayından etibarən maaşların verilməməsi yaxud 50% az hissəsinin ödənilməsi idi. Bu da təbii ki, işçilərin ruh düşkünlüyünə - motivasiyanın azalmasına səbəb olmuşdur.

Təhlükələr: İflasa səbəb ola biləcək əsas məsələ təbii ki, borcların yığılaraq həddi aşması idi.

Bütün bu qeyd olunanlara əsaslanaraq deyə bilərəm ki , şirkətin tədbirlər görməsi, icazəli ölkələrə tur paket yığaraq rəsmi səhifədə reklam yerləşdirməsi, endirim kompaniyalarından müştərilərini xəbərdar etməsi gəliri müəyyən qədər artırır və borcların hissə-hissə qaytarılmasına kömək olacaqdır.

III FƏSİL. MÜƏSSİSƏNİN “ANTİBÖHRAN” STRATEGİYASI, ONUN PROBLEMLƏRİNİN REALLAŞDIRILMASI DİNAMİKASI VƏ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ

3.1. Müəssisənin fəaliyyətinin idarə olunmasının antiböhran strategiyası.

Strategiya məhfumu altında seçilmiş hədəfə yiyələnməkdən ötrü resurs mənbələrindən istifadə istiqamətləri və vasitələri dərk olunur. Fikrimizi fərqli tərzdə ifadə etsək, o, ümumi bir ortaq hədəfə çatmaqdan ötrü istiqamətləndirilmiş müxtəlif növ koordinasiya mənası daşıyır. Bu tip üsula rəğmən bəlli qayda və qərar qəbuluna olan məhdudiyyətlər daxildir. Strategiya başqa kordinasiyaların seçiminə və çözülməsi qaydalarına fikiri, mülahizələri toplamağa yardımçı olur. Onun “başlıca hədəfi bazarda müəssisənin uzun zaman qalmasından ötrü lazımi imkan yaratmaqdan ibarətdir”(AbbasovS.A.,2009,s.63).Tuşlanmış hədəf əlçatan olduğundan strategiya bir vasitə və səmt olaraq öz missiyasını yekunlaşdırır.

Ümumiyyətlə, müflisləşmə və tənəzzül dərəcəsinə çatmış sferalarda öz iş fəaliyyətini dayandırmaq arzusunda olmayan sahibkar strateji yanaşmaların xidmətindən faydalanmalıdır:

1. Sahə içində ehtiyatda saxlanılan bazar seqmentlərini axtarıb ortaya çıxartmaq və ondan yararlanmaga istiqamətlənmiş strategiya. İstənilən tənəzzül durumunda olan sahədə də bazarın fəaliyyəti ilə bağlı məsələlər tam həllinin tapmamış qalır. Bütün bazarlarda özün göstərdiyi kimi bu məkanda da mütləq bir boşluq mövcuddur . Bu boşluğu üzə çıxararaq doldura bilmək ixtidarında olan şirkət əslən müflisləşməyə deyil , yaşamaq meyiliyi daha yüksək olur.

2. İstehsal olunacaq məhsulun keyfiyyət parametrlərin artırmaq və onu yeniləməklə mükəmməl tədqiqat yolunan seçim aparmaq. Buna hər şeydən öncə rəqibətdə yer alan şirkətlərdən fərqlənən istehlakçı təbəqələrinin tələb etdikləri məhsulların keyfiyyət göstəricilərini yüksəltmək və çeşidinin əhatə dairəsini genişləndirmək, baha qiymətə əmtəəni reallaşdırmaq yolunan yiyələnmək real olur. Məhsulun istehlak parametrlərinin nisbətən dəqiqləşdirilməsi bu durumda bazarda əlavə istehlakçıların sayını artırır.

3. İsrarla istehsal məsrəflərinin həcmi tez zamanda minimumlaşdırmaq . Təbii ki, tənəzzül durumunda yer alan müəssisədə satışın həcm göstəricisini müəyyən dərəcədə artırılmasından söhbət aparmaq olmaz, deməli əmək məhsuldarlığını artırmaq və istehsal məsrəflərini minimumlaşdırmaq onun ən vacib çıxış yolu sayılır.

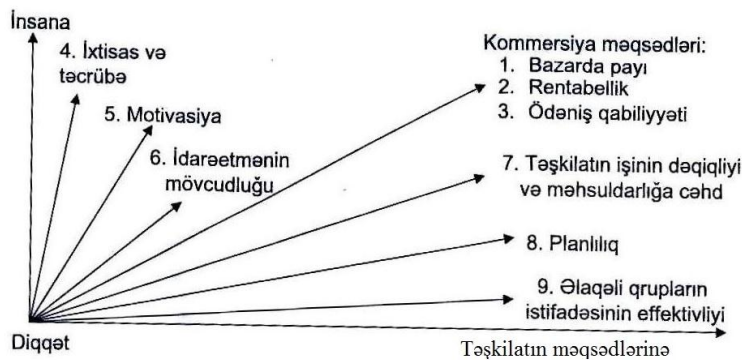
Müəyyən hədəflər tuşlanmaqla sahibkar şirkətin və kollektivin iş fəaliyyətini prioritet səmtlərinin inkişafına istiqamətləndirir. Hədəfin təşkilədici, stimullaşdırıcı və nəzarətedici funksiyaları reallaşdırmaq şirkətin idarəetmə quruluşunun start elementi hesab edilir. Əgər müəssisənin iş fəaliyyətinə aydın hədəflər qoyulmayıbsa, o vaxt idarəetmə sisteminin varlığından danışmaq mümkün deyil.

Müəssisənin başlıca hədəfi modernləşdirmənin əsasını müəyyənləşdirir, pozitiv nəticələrə çatmaqdan ötrü kollektivi səfərbər edir.

Hədəfi müəyyənləşdirərkən adətən bəzi cavab gözləyən suallar ortaya çıxır:

- hansıları seçmək və nə ardıcılıqla onları tamamlamaq ;
- nə qədər onlar aktualdır və onlara yiyələnmək imkanları necə qiymətləndirilir.

Şəkil 2: Müəssisənin iş fəaliyyətinin hədəfləri.



Mənbə: Müəllif tərəfindən tərtib edilmişdir.

1-3 Əsas hədəflər (nəticələr)

4-9 Təminədiçi hədəflər (nəticələr)

Satış bazarında şirkətin rolu ilə bağlı hədəflərə biznesin həcmının yüksəldilməsi, onun gəliri, rentabelliği və digər xarakteristikaları aiddir. Hədəflərin qoyuluşu müəssisənin fəaliyyət xəttində ifadə olunmuş başlıca funksiyasının reallaşmasına yardımçı olur. Bunlardan savayı, bilavasitə funksional nəticələrin əldə olunmasına istiqamətlənmiş köməkçi hədəflər də qarşıya qoyula bilər.

Daima əhatəsində olduğumuz xarici aləm, şirkətin davranışı və daxili mühiti arasında sıx əlaqənin mövcudluğu hədəfin, müəssisənin strategiyasının, onun

təşkilati xarakteristikası, struktur və funksiyalarının yeni bazar mühitinə məqamında uyğunlaşdırılmasını zəruri edir. Antiböhran strategiyasında fəaliyyət metodlarının kompleks dəyişməsi prosesi restrukturizasiya adlanır. Təşkilatı yenidənqurma struktur komponentlərin dəyişilməsinin zəruri və real tərəflərinin müəyyənləşdirilməsi və aşkarlanmasının kompleks öyrənilməsinə nəzər dairəsində saxlayır:

- funksiya və strukturlar - şirkətin formal sxemidir, hansıdakı bölmə və əməkdaşlar arasında mövcud qarşılıqlı əlaqələr öz əksini tapır. Struktur amilləri insandan asılı olmadan fəaliyyət göstərən alətdir. Onların qarşısında konkret əməkdaşın davranış və mövqeyinə təsir etmək kimi vəzifə qoyulmur. Onların fəaliyyət sferası abstrakt təşkilati strukturlara yayılır. Bu cür yanaşma ilk planda müəyyən hədəfə çatmaqdan ötrü optimal strukturun qurulması vəzifəsini diqqət dairəsində tutur:
- həm xarici, həm də daxili aləm amillərinin təsiri altında formalaşan əmək kollektivinə rəhbərliyin siyasəti və metodları.
- insan amili - təşkilatın qeyri formal strukturudur, hansiki əməkdaşların ümumi maraqlarına, onların şəxsi liderlik keyfiyyətinə, əməyə yaradıcı və təşəbbüskar münasibətinə əsaslanır. İnsan amilinin başlıca xüsusiyyəti ona istinad edir ki, onlar abstrak istehsal vahidinə təsir dairəsinə malik deyil, müəssisənin heyətinin spesifikasiyasını diqqət dairəsində saxlamağa hədəflənir. İnsan amili məhfumu altında ayrı-ayrı işçinin intellektual bacarığı və psixoloji durumuna təsir edən bütün amillər dərk edilir .

Riskin düzgün idarəedilməsi strategiya və taktikasının seçilməsində əsasən bəlli stereotipin köməyindən yararlanılır , burada isə maliyyə sahəsi ilə məşğul olan menecerinin praktikasını və bilikləri toplanır. Stereotipin mövcudluğu, varlığı maliyyə menecerinə fərqli durumlarda çevik və daha dəqiq vasitələrdən faydalanmağa əlverişli imkan yaradır. Standart durumların kasadlığı maliyyə menecerindən stereotip həll sistemində optimal çözmələrə keçmək tələbi şəklində özünü göstərir.

Məhz dəqiqliyi ilə seçilən strategiya dəyişkən, qeyri-stabil və daima risklərlə raşlaşan aləmdə şirkətə düz yol göstərəcəkdir.

Strateji qəbul edilən qərarlar ətraf aləm amillərində cərəyan edən kənarlaşmaları analiz edərək təzə təhlükə və imkanları aydınlaşmağa xidmət göstərdiyinə görə problemləri məqamında görməyə, alternativ qərardan ən münasibini seçib səmərəli tətbiqinə şərait formalaşdırır.

Antiböhran strategiyasında meydana çıxan risklərin idarəedilməsində səhvlərdən yan keçməkdən ötrü bir sıra qaydalara riayət olunması olduqca vacib hesab edilir:

- sərəncamda olan kapitalin həcmindən çox risk etməyə yol verilmir;
- riskin törədə biləcəyi fəsadlar barədə öncədən fikirləşmək gərəkdir;
- aza görə çoxla risk etməzlər;
- yalnız tam əmin olan durumda müsbət qərar qəbulu baş verə bilər , əks məqamda mənfi qərar verilməlidir;
- heç zaman o fikirdə olma ki, bu məsələnin tək yoludur, digər yolların mövcudluğu istisna olmur.

Bir fakt da var ki, hər hansı şirkət özü-özlüyündə unikal olduğundan vahid strategiya yoxdur. Elə bununla əlaqədar strategiyanın işlənilib hazırlananaraq ərsəyə çatdırılması prosesi spesifikliyi ilə seçilir, yəni şirkətin bazarda mövqeyi və onun yüksəliş dinamikası, rəqiblərin davranışı, malik imkanları, istehsal edilən məhsul, yaxud tədqim olunan xidmətlərin xüsusiyyəti, iqtisadiyyatın müasir durumundan bilavasitə asılıdır.

Mənfəət və zərərin dinamikasını diqqət çevrəsində tutmaqla biznesin həyat tsikli modelinin qurulması müəssisənin fəaliyyət tsikli etapının müəyyənləşdirməyə məqam formalaşdırır.

Müəssisə və şirkətin durumu və fəaliyyət bacarığı onun hansı fəaliyyət mərhələsindəki yerindən bilavasitə asılıdır.

Müəssisənin fəaliyyət tsikli mərhələlərinə aid edilir:

- müəssisənin təşkili ;
- müəssisənin təşəkkülü;

- artım;
- artımın enməsi;
- yetkinlik;
- geriləmə;
- tənəzzül.

1.Müəssisənin təşkili etapi - bu etapda iş fəaliyyəti qoyulan vəsaiti ödəmir, yəni zərərlə iş davam edir, gəlir gözlənilmir. Bu etapdan sonra müəssisə istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinə start verir , burada da mənfəət alınmaya bilər.

2.Müəssisənin təşəkkül etapi - zərərsiz iş fəaliyyətinə başlanmasıdır, hansıki bu zamana qədər istifadə olunmuş cəmi ehtiyatların dəyəri və müəssisənin gəliri bərabərdir. Burada zərərlə işləmək dayanır və eyni məqamda əlavə mənfəət olmur.

3-4. Müəssisənin artım (sürətlənməsi) və artımın yavaşması etaplari – şirkətin aktivliyinin lazımı səviyyədə intensiv artımı, rəqiblərin yoxluğu, ya da az miqdarda olması ilə səciyyələnir. Adətən bu mərhələlərdə şirkətin rəhbəri istehsal potensialını genişləndirir, istehsalın həcmi çoxaldır, bunun nəticəsi kimi satışın həcmi artırır. Bu mərhələlərdə artım sürətinin məhdudlaşdırılması yalnız resursların, xüsusilə material resurslarının məhdudlaşdırılması ilə müəyyənləşir. Artımın sürətlənməsi mərhələsində şirkətin böyük ehtiyatı və artım potensialı olur, şirkət daha sürətli tempə inkişaf edir və yekunda müəssisənin alacağı mənfəətin həcmi sürətlə artır. Qısa vaxt kəsiyində müəssisənin gəlirində əhəmiyyətli dərəcədə çoxalma müşahidə olunur.

Artımın yavaşması mərhələsində gəlirin çoxalma sürəti yavaşmağa başlayır, ancaq gəlirin artması müşahidə olunur. Müəssisənin malik olduğu imkanlar son həddə çatır, inkişaf tempi və gəlirin yüksəlməsi yavaşır, mənfəətə gəldikdə artım sürəti enir, halbuki mənfəətdə artma müşahidə edilir. Müəssisə özünün iş fəaliyyəti və aktivliyinin zirvəsinə yaxınlaşır.

5. Şirkətin yetkinlik (dayanıqlıq) etapi – bu etapda şirkət özünün maksimum yüksəliş səviyyəsinə çatır və böyük həcmdə mənfəətə sahib olur. Gəlirə yiyələnmək meyli müşahidə olunur. Şirkətin ümumi durumu stabilləşir, istehsalın genişləndirilməsi dayanır, realizasiyanın həcm göstəricisi pik həddə yetişir, daha

artıq mənəfəətə çatır. Bu etapda istənilən menecerin, sahibkarın əsas vəzifəsi müəssisənin fəaliyyətini bu vəziyyətdə dayanıqlı davam etdirilməkdir. Əlbəttə bu məsələ barədə əvvəlcədən düşünmək, qabaqlayıcı tədbirlər işləyib hazırlamaq lazımdır, çünki dayanıqlı inkişaf fazasındam sonra enmə (geriləmə) fazası başlayır.

6. Geriləmə mərhələsi – alınan gəlirin (mənfəətin) kəskin azalması və müəssisənin işgüzar aktivliyinin enməsilə xarakterizə olunur, hansıki rəqib firmaların aqressivayönlü siyasəti, eləcə də resursların: material, kadr, informasiya və təşkilati resursların tükənməsi (çatışmaması) ilə şərtlənir.

7. Tənəzzül etapi – müəssisə reallaşdırdığı fəaliyyət nəticəsində birbaşa zərər görür, yəni maliyyə durumu get-gedə pisləşir. Bu etapda şirkətin iş fəaliyyətində müflisləşmə prosesi dərinləşərək iflasa tərəf yön alır. Müflisləşmə prosesi kompaniya sahiblərinin müəssisənin bankrot duruma düşməsi və ləğvindən ötrü iqtisad məhkəməsinə verilməsinə dair etdikləri elanla yekunlaşır.

Antiböhran strategiyasında restrukturizasiya şirkətin fəaliyyət şəraitinin bazarın dəyişən şəraitinə və onun yüksəliş strategiyasına palalə şəkildə kompleks reallaşan tədbirlərin toplusudur . Ümumiyyətlə restrukturizasiyaya daxildir:

- idarəetmənin stukturu və funksiyalarının bazara uyğun təkmilləşdirilməsi;
- işin texnoloji – texniki aspektlərində geriləmələrin ləğvi;
- maliyyə-iqtisadi kursun yenilənməsi və onun bazasında istehsal səmərəliyinin və məhsul və habelə xidmətin rəqabətə güc gətirmək bacarığının artırılması;
- istehsal məsrəflərinin minimumlaşdırılması;
- əmək məhsuldarlığının artırılması;
- iş fəaliyyətin maliyyə-iqtisadi yekunlarının daha da yaxşılaşdırılması.

Restrukturizasiya biznes-plan, yaxud perspektivdə hədəflənən vəzifələrə palalə şəkildə şirkətin stukturu və funksiyalarının inkişaf modelini özündə əks edən təşkilati layihə əsasında həyata keçirilir. Beləliklə, restrukturizasiya müəssisənin rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsinin ən səmərəli bazar aləti sayılır, bu halda, minimum xərclə istehsalın effektivliyinin əhəmiyyətli dərəcədə yüksəldilməsinə səbəb olur.

Böhran şəraitində restrukturizasiya innovasiya menecmentinin elementlərindən məharətlə faydalanmaq hesabına sadaladığımız vəzifələrini uğurla çözülməsinə həll imkan verir:

- az məhsuldarlı struktur bölmələrin, həlqələrin aradan götürülməsidir. Müəssisəyə əlverişli şərait tədqim edir ki, istehsal proses və strukturun günün tələbinə uyğun yenilənməsi, resurslardan yararlanmaq üzərində nəzarətin gücləndirilməsi, bürokratik davranış formalarından əl çəkmək yolu ilə istehsalın effektivliyini artılsın;
- rəqabət strategiyasının bazarda yeni situasiyaya uyğunlaşmasından ötrü təsərrüfatçılığın strateji təşkilati struktur və metodlarının qurulması;
- yaradıcı təşkilati konsepsiyadan istifadənin köməyi ilə təşkilatın təzə anlamının (dərk edilməsinin) dürüst ifadə edilməsidir ki, bu da həmçinin şirkətin rəqabət gücünün artırılmasına imkan verir.

Şirkətin əsasən bu hallarda hallarda restrukturizasiyası həyata keçirilir .

- böhran vəziyyətindədir, maliyyə sağlamlaşdırılması və uzunzamanlı dövrdə məqsədli fəaliyyət göstərə bilməkdən ötrü şəraitin yaradılması zəruridir;
- kapitalın mərkəzləşdirilməsi hesabına xüsusi kapitalın bazar məzəndəsinin çoxaldılması təmin edilir.

Restrukturizasiya konsepsiyası məhdud zaman kəsiyində hazırlanmalı və həmçinin də onun məqsədi dəqiq müəyyənləşdirilməlidir. Xüsusi diqqət dairəsində saxlamaq gərək ki, restrukturizasiya konsepsiyasının reallaşması material, əmək və maliyyə ehtiyatlarının məqsədli idarə olunmasını tələb edir.

Şirkətin restrukturizasiyasının məqsədli proqramının işlənilməsindən ötrü fundamental baza şirkətin xüsusi kapitalına dair bazar dəyərinə qiymət verilməsi təşkil edir, bu isə özlüyündə müqayisə, xərc və gəlir kim fərqli yanaşmalarına söykənir.

3.2. Antiböhran strategiya sisteminə daxil olan müəssisənin texniki-iqtisadi və maliyyə fəaliyyəti istiqamətinin həlli yolları.

Antiböhran strategiya sistemində şirkətin maliyyə strategiyasının uğurla reallaşmasının menecmenti çox gərəkli və qəliz məsələ sayılır . Bu sahədə sayıb – seçilən iqtisadçıların gəldiyi qənaətə görə təsərrüfat subyektlərinin strateji sferada inkişaf proqramlarının işlənərək ərsəyə gətirilməsinə qədər olan proses onun bilavasitə həyata keçməsi ilə müqayisədə olduqca asandır. Məhz bu nöqtədən yanaşdıqda müəssisənin maliyyə tərəfdən yüksəlişinin yekun mərhələsi olaraq maliyyə strategiyasının gerçəkləşməsi etapını daha çox nəzər dairəsində saxlamaq lazımdır.

Antiböhran strategiyasına daxil olan müəssisə özünün iş fəaliyyətində hökmən əhatəsində olduğu xarici aləmin qeyri-müəyyənliyi ilə üzləşir və bunun yekununda dayanıqlı inkişaf yolu keçməkdə çətinlik çəkir. Sahibkar nə qədər də istəsə əhatəsində olduğu mühitdə cərəyan edə biləcək kənarlaşmaları qabaqcadan tam görmək ixtidarında olmur, bu kimi arzuolunmaz hal xarici mühitin özünəməxsus xarakterik əlamətlərinin buna imkan verməməsindən qaynaqlanır. Firmadaxili planlaşdırma müəssisənin fəaliyyət göstərdiyi şəraiti aydınlaşdırmağın, yəni qeyri-müəyyənlik riskinin minimumlaşdırılması üsullarından biri sayılır .

Sənaye müəssisələri tərəfindən bazar münasibətlərinin ağıllı tənzimlənməsi qismən şaquli inteqrasiya, tələb üzərində nəzarət, müqavilə münasibətləri, sahibkarlıq şəbəkəsi yaratmaq yolu ilə gerçəkləşə bilər. Tələbin artmasına effektiv və dayanıqlı təsir mənbəyi müasir meyilli sənaye müəssisələrinin marketing fəaliyyətidir.

Müasir sənaye sahəsində fəaliyyət göstərən müəssisələrinin iş prosesinin planlaşdırılmasında qeyri-müəyyənlik dərəcəsinin azaldılmasının təzə üsullarından biri müqavilə münasibətləri sayılır. Müqavilə münasibətləri sazişin hər iki tərəfinin-satıcı və alıcının qeyri-müəyyənlik risk dərəcəsinə aşağı salır. Müqavilə istehsal planını və onun zəruri resurslarla təmini planının, iri şirkətlərə gəldikdə isə elmi-texniki tədqiqatlar planının tərtib edilməsinə əlverişli zəmin formalaşdırır. Bununla paralel bu tip planlaşdırma müqavilədə iştirak edən tərəflərdən hər hansı birinin öhdəliklərin yerinə yetirilməsilə əlaqədar qeyri-müəyyənlik riskinin aradan qaldırılmasının mütləq və universal vasitəsi deyildir.

Gəldiyimiz qənaətə görə, antiböhran strategiyasına daxil müəssisələrinin fəaliyyətinin planlaşdırılmasında qeyri-müəyyənlik riskinin azaldılmasının mühüm üsulu şəbəkə, yaxud subkontrakt münasibətlər ola bilər. Onlar şirkətlərin birləşməsinə nəzər dairəsində tuturlar, hansıki çevik qarşılıqlı hörmət və əməkdaşlıq əsasında biri digərilə iqtisadi cəhətdən maraqlıdırlar. Adi bazar sazişlərindən şəbəkə çərçivəsində əməkdaşlıq onunla seçilir ki, onlar etibarlıq və maraqlılıq münasibətlərilə daha da möhkəmlənirlər.

Əgər mövcud plan gözlənilmədən yerinə yetirilmirsə, yaxud yekun nəticə arzuolunan səviyyədə deyilsə, onda variant planlaşdırılması tərtib edilir, yəni alternativ fəaliyyət kursu müəyyənləşdirilir. Əgər top-menecerlər dərk edirlər ki, iqtisadiyyat sürətlə inkişaf edir və faiz stavkası kəskin yüksəlir, onda iqtisadiyyatın müxtəlif inkişaf variantına iki plan tərtib edilir. Planlaşdırma prosesinin gələcək zamanda inkişafı istiqamətlər boyunca reallaşır:

1. planın hazırlanması, əsas hadisələrə baxılması;
2. planın reallaşdırılması və ən vacib, inandırıcı həlledici hadisələrin formal identifikasiyası;
3. həlledici hadisələrin əlamətlərinin dəqiqləşdirilməsi və hər bir hadisədən ötrü plan variantının işlənilib ortaya çıxarılması;
4. ilkin, yaxud variant planın uğurla icra edilməsi.

Menecment sferasında müasir iqtisadçıların təbirincə, plan fəaliyyətinə ən ciddi maneələrdən biri elmi tədqiqatlara, planlaşdırma bölmələrinin təşkilinə və yeni heyətin cəlb edilməsinə əlavə xərclərin zəruriliyi hesab edilir.

Müasir bazar iqtisadi münasibətlərində belə mövqeni xüsusilə investisiyaya münasibətdə qənaətbəxş saymaq olmaz, AR və inkişafa nail olmuş xarici ölkələrin təcrübəsində təsdiqin tapır ki, müasir şəraitdə firmadaxili planlaşdırma sənaye müəssisələrindən ötrü çox vacibdir və həmçinin tamamilə realdır. İstehsal fəaliyyətilə əlaqədar yeni müəssisə yaradarkən texniki-iqtisadi əsaslandırma işləyib hazırlamaq məqsəduyğundur.

Texniki-iqtisadi əsaslandırmada müəssisənin gələcək iş fəaliyyətini xarakterizə edən bir sıra göstəricilər öz əksini tapmalıdır.

1. İstehsalı planlaşdırılan məhsula, əmtəəyə, yaxud xidmətə olan tələbin analizi;

2. İstehsal göstəriciləri:

- texnoloji, konstruktor və başqa ehtiyac duyulan sənədlərin mövcudluğu;
- istehsala dair proqram sənədlər;
- istehsal proqramını icrasını effektiv rallaşdırmaqdan ötrü gərəkli olan maşın, alət, avadanlıq və əsas istehsal fondlara aidiyyatı ilə seçilən digər elementlərinin eləcə də material və xammalların siyahısı;
- malik olduğu istehsal gücləri, yaxud onların formalaşmasının layihəsi;
- mənsub olan avadanlıq və əsas istehsal fondlarının fərqli elementləri;
- məhsul, tədqim olunan xidmətin fərqli növlərinin rentabellik göstəricisi;
- amortizasiya ayırmalarının həcm göstəricilər sistemi.

3. Maliyyə göstəriciləri:

- məhsulun realizasiyasından, yaxud xidmətlərin tədqim edilməsindən nəzər dairəsində tutulan gəlir;
- material və fərqli onunla eyni tutulan xərclərin miqdarı;
- büdcəyə nəzərdə planlaşdırılan ayırmalar;
- əmək ödənişi fondu;
- xalis mənfəət;
- yaradılacaq sair fondların həcm göstəricisi.

4. Sosial göstəricilər:

- əmək haqqının planlaşdırılan həcmi;
- nəzər dairəsində tutulan işçi kontingentinin sayı;
- bir əməkdaşın payına düşən məhsul realizasiyasının orta həcm göstəricisi;
- əlil və pensiya alanların əməyindən yararlanmaq imkanları.

Maliyyə stabilliyinin daxili mexanizmlərindən müəssisənin antiböhranlı idarəetmə sistemində əhatəli şəkildə istifadəsi reallaşır. Bu tip mexanizmlərdən uğurla tətbiq edilməsi yalnız müflisləşmə təhlükəsinin maliyyə stresini çıxarmaq

yox, həmçinin borc kapitalından istifadədən asılılıq dərəcəsini azaltmağa, iqtisadi yüksəliş tempinin sürətlənməsinə əlverişli şərait yaradır. Müəssisənin fəaliyyətə başlamasında əsaslandırılmış biznes-planı olmalıdır. İstənilən müəssisə və kompaniya biznes-planı fərqli bölmələr boyunca müxtəlif məzmununda tədqiq edə bilərlər.

Bölmə 1. Sahibkarlıq fəaliyyətinin qarşıdakı perspektivdə hədəf və vəzifələri. Sahibkarlıq fəaliyyətinin can atdığı ali hədəfi mənfəət alınmasıdır. Planlaşdırılan mənfəətin hansı həcmdə olması dərindən əsaslandırılmalıdır. Biznes-planı formalaşdırarkən vaxt amillərinin düzgün nəzər dairəsinə alınması izahedilmə şəkildə vacibdir. Başqa tərzdə, gözlənilən mənfəətin həcmilə paralel onun zaman boyunca necə bölüşdürülməsini anlamaq zəruridir, çünki mənfəət sahibkarın pul vəsaitlərinə tələbatını və infilyasiyanın təsirini nəzərə almaqla planlaşdırılmış zaman kəsiyində alınmalıdır.

Sahibkarlıq layihəsinin məqsədyönlülüyünü ilkin qiymətləndirərkən həmçinin diqqət dairəsində saxlamaq lazımdır ki, alınacaq mənfəətin məbləği sahibkarın o dövr əmanət bankına qoyduğu pul vəsaitindən alacağı mənfəətdən əhəmiyyətli dərəcədə çox olmalıdır. Başlıca hədəflə paralel biznes-planı tərtib edən şəxsin fikrində digər vəzifə və hədəflər: sosial, sahibkarın statusunun yüksəyə qaldırılması, sahibkarlığın mühüm xeyriyyəçilik səciyyə daşıyan hədəf və vəzifələri olmalıdır.

Bölmə 2. Ümumi hala salınmış xülasə, biznes-planın baş göstərici və parametrləri. Müəssisənin biznes-planının ən ali ideyası və məzmunu ümumiləşdirilmiş tərzdə izah edilir. Bu bölmədə reallaşacaq layihə (sazişin) başlıca hədəfi, sahibkarlıq məhsulunun yığcam xarakteristikası, qeyd olunan planın yekun nəticəsi və fərqli xüsusiyyətləri, tuşlanmış hədəfə çatmağın yolları və vasitələri, layihənin reallaşması vaxtı, gerçəkləşəcək layihə ilə bağlı məsrəflər, nəticələrdən istifadənin gözlənilən effektivliyi təqdim edilir.

Bölmə 3. Sahibkarın istehlaka verdiyi əmtəə, məhsul və xidmət xarakterik xüsusiyyəti. Bu bölümdə məhsulun xarakteristikasına dair lazımi həcmdə təssurat yaradan əyani məlumatlar, əmtəənin istehlakçıları və tələbat barədə informasiyalar, hansiki ödəniləcək (əmtəyə ödənişqabiliyyətli tələbin proqnozu), region, əhali

təbəqəsi və təşkilat barədə informasiya məlumatları, analiz və proqnoz əsasən əmtəənin potensial alıcısı adlanırlar, həmin əmtəəyə tələbatın dəyişilməsinə təsir edən amilləri nəzərdə saxlamaqla vaxt zamanı boyunca əmtəənin güman edilən istehlakının dinamikası haqqında məlumatlar, qiymət proqnozu, hansıki məhsulun realizasiyası öz əksin tapır nəzərdə, mütləq rəsmi qeyd olunmalıdır.

Bölmə 4. Təchizat bazarının konyukturu, tələb və realizasiyanın həcmnin analizi və qiymətləndirilməsi. Burada realizasiya olunacaq məhsul və tələbin müfəssəl araşdırılması və qiymətin proqnozu davam etdirilir. Biznes-planın tərtib edilərək ərsəyə çatdırılması prosesində bazarın tədqiqi, analizi və qiymətləndirilməsi bir prizmadan fərziyə, digər səmtdən isə real istehlakçılarla, yaxud ticarət, təchizat təşkilatları ilə ilkin razılışmaya söykənir.

Sahibkarlıq layihəsinin əhatə dairəsi və zamanından əlaqədar olaraq müxtəlif situasiyalar yarana bilər. Qısamənzamanlı kiçik layihələr olan durumda məhsulun alıcıları və istehlakçıları yüksək dərəcədə etibarlı müəyyənləşdirmək mümkündür ki, bu isə özlüyündə realizasiyanın həcminə dair dürüst yekun nəticəyə nail olmağa şərait verəcəkdir. Uzunmənzamanlı böyük sahibkarlıq layihələrində daha mürəkkəb situasiya yaranır: əmtəəyə tələb və onun realizasiya ölçüsü dəyişilir, biznes-plan hazırlayarkən istehlakın ölçüsü təqdimedilən qiymət, hesablama və proqnozların bazasında müəyyənləşdiriləcəkdir.

Bölmə 5. Fəaliyyət proqramı və bununla əlaqədar təşkilati işlər . Bu bölmənin məzmunu sahibkarlığın iş fəaliyyətinin növlərindən bilavasitə asılıdır. Sahibkarlıq fəaliyyəti ilə proqrama daxil edilir: marketinq, istehsal üzvü görəcək məhsul, məhsul tədarükü, saxlanması, daşınması və realizasiyası əmtəənin realizasiya prosesində və satışdan sonra alıcıya xidmətin tədqim edilməsi.

Təşkilati məsələlər iş proqramının qopmaz tərkibindən ibarət olub və onlara biznes-planın reallaşdırılmasının idarəolunması üsulları, layihələrinin təşkilati idarəetmə strukturu, icraçıların işinin koordinasiya metodları, həmçinin işçi kontingentinin əmək ödənişinin, stimullaşdırılmasının, seçilməsi və hazırlanmasının uçot və nəzarətin xüsusi formalarının müəyyənləşdirilməsinə dair tədbirlər paketi daxildir.

Bölmə 6. Sazişin (layihənin) resurs təminatı bölməsində sahibkarlıq layihəsinin reallaşdırılmaqdan ötrü gərəkli olan ehtiyatların həcm və növləri, resurs mənbələrinin alınması mənbələri və qaydaları dair informasiyalar əks etdirilir. Resurs təminatına gəldikdə özündə əmək, material habelə maliyyə ehtiyatlarını və informasiyanı cəmləşdirir.

Bölmə 7. Sazişin (layihənin) effektivliyi – biznes-planın tamamlayıcı bölməsidir. Bu hissədə sahibkarlıq sazişinin (layihəsinin) effektivliyinin ətraflı xarakteristikası verilir. Mənfəət və rentabellik effektivliyin başlıca göstəriciləri hesab edilir. Bunlardan savayı, texniki-elmi və sosial effektivlik nəzər dairəsinə alınır. Sahibkarlıq sazişinin (layihəsinin) uzunzamanlı yekunlarını analiz etmək daha hədəfəuyğundur.

Müəssisələrin sanasiyası və strateji yüksəliş hədəflərinin gerçəkləşməsinə imkan formalaşdıran antiböhranlı idarəedilməsi sistemində bunların təzədən təşkili vacib önəm daşıyır. Maliyyə menecmenti tərəfdən müəssisələrin təzədən təşkili təsərrüfat prosesi gedişatında daha səmərəli faydalanmaq hədəfilə effektiv- onlara məxsus kapitalın diversifikasiyası və inteqrasiyasını özündə təcəssüm edir .

3.3. Dünya təcrübəsinə əsaslanaraq antiböhran maliyyə strategiyasının təkmilləşdirmə istiqamətləri.

Antiböhran məqamında müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin planlaşdırılması onun perspektiv inkişafının ən fayda verən variantının seçilmə, qeyri-məhsuldar məsrəfləri minimumlaşdırmağa, pul və onunla bərabər tutulan ehtiyatların cari defisit ehtimalını lap aşağı endirməyə imkan formalaşdırır və eyni məqamda şirkətin gəlir, rentabelliğini daha da yüksəldir. Planlaşdırma - planların tərtibi, onların icra prosesinə nəzarət, planlardan kənarlaşmaların aşkara çıxarılması, kənarlaşmaların səbəblərinin aradan qaldırılmasının nəzərə alınması proseslərlə əlaqədar idarəetmə fəaliyyət növü kimi qiymətləndirilir. Plan-hərəkət siyahısıdır, hansiki özlüyündə perspektivdə hədəfə götürülmüş məqsədə yiyələnməsi, onların ardıcılığı, həmçinin zəruri əmək, material və daimi olmayan resurslardan ötrü aparılmalıdır.

Şirkətin daima dəyişən iqtisadi-maliyyə məqamında maliyyə resurslarına duyulan tələbat müstəqil şəkildə qiymətləndirilir və istehsalda onlardan faydalanmağın effektivliyi təmin olunur, ictimai maraqların nəzərə alınmasının zəruriliyi şərtilə alınan nəticəyə görə bütöv cavabdehlik daşıyır. İstənilən müəssisə öz iş fəaliyyətinin özü planlaşdırdığı şəraitdə ictimai maraqları iqtisadiyyatın bazar tənzimlənməsini köməkli təmin edir, onun tərtib etdiyi maliyyə planı onun şöbələrinin işini uzlaşdırır, istehsal proseslərinə və resurslardan səmərəli istifadəyə, fərqli mülkiyyət formasında çıxış edən müəssisələrin işçilərinin stimullaşdırılmasına nəzarət sistemini reallaşdırır.

Maliyyə planlaşdırmasının başlıca təyinatı və mahiyyəti yalnız şirkətin zərərsiz işinə yiyələnməkdən ötrü deyil, həmçinin də zamanın tələbinə uyğun onun davamlı yüksəlişindən ötrü müəssisə maliyyəsinin savadlı idarələnməsinə imkan verən maliyyə planlarının işləyib ərsəyə çatdırılması və uğurla reallaşdırılmasıdır. Maliyyə planlaşdırılması şirkətin əhatəsində olduğu xarici iqtisadi aləmin daima kənarlaşmasını diqqət dairəsində saxlayan hədəflənmiş məqsədinə çatmağın mütərəqqi yollarından biri, müəssisənin maliyyə strategiyası hesab edilir. Müəssisəni pul vəsaitlərilə təmin olunması boyunca hərəkətlərin baş planı sayılır və özlüyündə maliyyənin təşəkkülünün nəzəri və praktiki məsələləri, onların planlaşdırılması və təmini, bazar iqtisadiyyatı dövründə şirkətin dayanıqlığını cəmləşdirir. Maliyyə strategiyasının nəzəriyyəsi təsərrüfatçılığın bazar mühitini obyektiv qanunauyğunluqlarını tədqiq edir, yeni məqamda yaşamanın (sağalmanın) üsul və formalarını işləyib ortaya çıxarır, strateji əməliyyatları hazırlayaraq reallaşdırır.

Müəssisənin maliyyə strategiyası onun iş fəaliyyətinin tam istiqamətlərini özündə cəmləşdirir, bura isə əsas və dövriyyə ehtiyatlarının optimallaşdırılması məsələləri, mənfəətin optimal bölgüsü, nağdsız qaydada hesablaşmalar, kapitalın idarəedilməsi, vergi inzibatçılığı, qiymətli kağızlar sferasında reallaşan siyasət daxil edilir. Dünya təcrübəsinə söykənərək təşkiləticiləri bu tip strategiyanın obyektini, yəni gəlir və vəsait daxilolmasını, ehtiyatların ayrılması və xərclənməsini, büdcə və

büdcədən kənar fondlar, eləcə də kredit təşkilatları ilə qarşılıqlı şəkildə cərəyan edən münasibətləri müəyyənləşdirirlər.

Müəssisənin malik olduğu imkanlarını geniş diapozonlu diqqət dairəsində saxlamaqla, kənar və daxili amillərin xarakterik xüsusiyyətlərinə obyektiv qiymət verməklə maliyyə strategiyası istehlak bazarında hökm sürən duruma şirkətin iqtisadi uyğunluğu təminini gerçəkləşdirir. Strategiyada sadalanan amillərin inkarı bilavasitə müəssisəni iflasa sürükləyər.

Planlaşdırmanın əhatə etdiyi dövrə və hədəfə alınmış məqsədlərin miqyasına uyğun olaraq şirkətin baş maliyyə strategiyası məqsədyönlü sayılır. O, özlüyündə bir sıra operativ maliyyə strategiyasından ibarət olub, amma onların sadəcə cəmi deyil. Baş maliyyə strategiyası lazımi həcmdə davamlı, amma lazımi qədər proqnozlaşdırılan vaxt müddətində şirkətin maliyyəsi ilə bağlı iş fəaliyyətinə aydınlıq gətirir. Ona tam dairədə büdcə ilə qarşılıqlı münasibət, müəssisə gəlirlərinin əldə olunması və istifadə edilməsi prosesi, habelə onların təşəkkülü mənbələrinə tələbat aiddir.

Müəssisə tərəfindən qəbul edilən operativ maliyyə strategiyası resursların istifadəsinə və eləcə də daxili ehtiyatların toplanması prosesinə nəzarəti diqqət dairəsində tutur ki, bu da iqtisadiyyatın qeyri-stabillik durumunda olduqca önəmlidir. Operativ maliyyə strategiyasına gəldikdə, tam gəlir və vəsaitlərin daxilini və bütöv məsarifləri birləşdirir ki, bu isə planlaşdırma vaxtı pul mədaxili və məsarifləri boyunca dövr etməyə nəzər yetirmək imkanı yaradır, gəlir və məsarif bərabərliyi, ya da gəlirin məsarifləri qismən üstünlüyünün təmini reallaşdırır. Operativ maliyyə strategiyası baş maliyyə strategiyası çərçivəsində işlənilib hazırlanır, konkret vaxt kəsiyində detallandırılır.

Maliyyə strategiyasını işləyərək ortaya çıxarılarkən pul axınlarının tam aşkarlanmasına, daxili resursların toplanmasına, buraxılan məhsul üzrə maya dəyərini minimumlaşdırılmasına, mənfəətin dürüst bölgü və istifadə edilməsinə, dövriyyə vəsaitlərinə tələbatın müəyyənləşdirilməsinə, müəssisənin kapitalından məqsədli faydalanmasına xüsusi nəzər dairəsi ayırılmalıdır. Maliyyə strategiyası ödənişsizlik, inflyasiya və başqa fars-major vəziyyət riski nəzərə almaqla işlənilir.

hazırlanır. İcrasına nəzarət gəlirlərin daxil olmasının, onlardan icrafçılığa yol vermədən və səmərəli istifadənin yoxlanılmasını nəzərdə tutur. Maliyyə nəzarətinin yaxşı təşkili daxili ehtiyatları aşkara çıxarmağa, istehsalın rentabelliğini yüksəltməyə, pul yığımını yüksəltməyə yardımçı olur.

Maliyyə strategiyasının əsas hissəsini daxili normativlərin işlənilməsi təşkil edir, hansıki köməyilə mənfəətin bölüşdürülməsi istiqamətləri, likvidlik əmsalının əhəmiyyətinin məhdudlaşdırılması, xüsusi və borc kapitalın, kreditor və debitor öhdəliklərin optimal nisbətində aydınlıq gətirilir.

Şirkətin maliyyə strategiyasının formalaşmasına dair təkliflər təhlil nəticələrini diqqət dairəsində saxlamaqla çıxarılan nəticələr bazasında işlənərək hazırlanır. Eyni vaxtda təkliflər baş maliyyə strategiyasının obyektləri boyunca bir neçə variantda işlənilir. Bu tip strategiyanın formalaşmasının hər bir variantı boyunca tərkibinə daxil edilən təkliflərin istər keyfiyyət, istərsə də kəmiyyət qiymətləndirilməsi nəzərdə saxlanılmaqla proqnoz balans, mənfəət və zərərlərə dair hesabatlar tərtib olunur.

Maliyyə strategiyasında şirkətin mövcud durumunun əsas xarakteristikasının – ödənişbacarığı, kreditödəməqabiliyyəti, müflisləşmə ehtimalı, habelə maliyyə hesabatını əks etdirən göstəricilər, kapital, əmlak, yekunların effektivliyinə aid göstəricilərin planlaşdırılması reallaşır. Göstərilən xarakteristika şirkətin maliyyə planlaşdırılmasının obyektı sayılır. Bu strategiyanın işlənilib ərsəyə gətirilməsindən maksimum yekun almaqdan ötrü hərəkətin müəyyən ardıcılığına hökmən riayət edilməlidir.

Beynəlxalq praktikada şirkətin maliyyə strategiyasının işlənilib hazırlanması hazırlıq dövründən başlanır, hansıki həmin zamanda müəssisənin iş fəaliyyətinin maliyyə analizi, beynəlxalq iqtisadi mühitin proqnozlaşdırılması, ehtiyatlarının daxili və sərf olunmasını diqqətdə saxlamaqla gələcək perspektiv yüksəliş proqramının tərtib olunması ilə reallaşır. Hazırlıq dövrünün başlıca anlarından biri qabaqki dövrlərdə şirkətin iş fəaliyyətinin maliyyə analizidir. Maliyyə analizi planlaşdırılan zamandan öncəki illərdə mühasibat hesabatının informasiya məlumatlarına əsasən aparılır. Bu an şirkətin illik, yarımillik və rüblük mühasibat

hesabatının informasiya göstəricilərindən yararlanılır. Zəruriyyət olanda idarəetmə uçotu və statistik hesabat göstəricilərinin məlumatlarından da faydalanılır. Yekunları əsasında təhlil olunan zaman intervalında şirkətin mövcud maliyyə durumunun sintetik qiymətləndirilməsi həyata keçirilir.

Dünya təcrübəsində maliyyə strategiyasının işlənməsinin aparıcı mərhələsi xarici iqtisadi aləmin proqnozlaşdırılması hesab edilir. Xarici iqtisadi aləmin davranış proqnozlaşdırılması maliyyə, marketinq və şirkətin istehsal planının hazırlanmasına cavab verən xidmət növlərinin informasiyaları əsasında tərtibi reallaşır. İnandırıcı proqnozlar şirkətdən asılılığı olmayan kifayət ölçüdə böyük hadisələri diqqət dairəsində saxlamaqla tərtibi baş verir. Şirkətin özündən asılı olmadan baş verən hadisələr firmanın kəmiyyət qiymətləndirilməsi etpında nəzər dairəsinə alınır.

Şirkətin perspektiv yüksəliş proqramından onun bütöv inkişaf hədəfləri ilə koordinasiyasından ötrü maliyyə strategiyasının işlənməsi mərhələsində faydalanılır. Resursların güman edilən daxilolmaları və sərfi firmanın investisiya, adi və iş fəaliyyətindən proqnozlaşdırılan pul axınları və ehtiyatları bazasında aydınlıq gətirilir.

Maliyyə strategiyasının hazırlıq etpının məlumatlarının keyfiyyət və işlənməsi qaydasından strateji hədəf və vəzifələrə aydınlıq gətirilməsi bilavasitə əhəmiyyətli səviyyədə asılıdırlar. Dünya təcrübəsində planlaşdırılmanın hədəfi şirkətin başlıca iş fəaliyyətinə və kompaniya rəhbərinin xidmətlərinə, qarşı qoyulan vəzifələr əsnasında müəyyənləşdirilir. Bu tip vəzifələrə daxil olanlar: istehsalın genişləndirilməsi üçün vəsaitin axtarış tapılması, yaxud təzə təchizat bazarlarının mənimsənilməsi, müvəqqəti müstəqil ehtiyatların qiymətli kağızlara və bank depozitlərə yerləşdirilməsindən yüksək mənfəət alınması, maksimum kreditdəmə qabiliyyətinin, yaxud rentabelliyyənin yüksəldilməsinin təmininə nail olunması.

Beynəlxalq aləmdə istifadə olunan maliyyə leveridji göstəricisi borc resurslarının cəlbi formasının seçilməsinə dair qərarla sıx əlaqəlidir. Borc alınan resursların səmərəli idarə olunması xüsusi vəsaitin rentabelliyyətini çoxaldır. Bu zaman maliyyə menecerinin qarşısında iki ziddiyyətli vəzifə durur: maliyyə müstəqqiliyyəti itkisinə yol

verməmək və borc resurslarının cəlbə sayəsində xüsusi ehtiyatların rentabelliğini artırmaq. Borc resurslarının xüsusi ehtiyatların rentabelliğine təsirinin qiymətləndirilməsi mexanizmi maliyyə vəsaitinin effektivinə əsaslanır. Effektiv səviyyəsi kreditləşmə şəraitindən, vergitutmada güzəştlərin olmasından, istiqraz və rəqələri və kredit üzrə faizlərin ödəniş qaydalarından asılıdır. Əgər kompaniyanın aktivlərinin rentabelliği borc resurslarının cəlb olunması qiymətindən artıq olarsa, onda müsbət effekt cərəyan edir, yəni xüsusi kapitalın rentabelliği yüksəlir.

Maliyyə vasitəsinin effektivinin müəyyənləşdirilməsinə fərqli bir qaydada yanaşma tərzi amerika konsepsiyasına əsaslanır, hansıki qəbul olunan qərarlarda fond bazarına üstünlük verir. Bu tip yanaşma çərçivəsində bir səhmin payına düşə bilən mənfəət göstəricisi və səhmin qiymətinin səhmin mənfəətinə nisbəti göstəricisi (EPS) əsas sayılır. Bunula əlaqədar maliyyələşdirmə mənbələrini seçərkən ilk növbədə qəbul edilən qərarın EPS göstəricisinə təsiri təhlil edilir. Maliyyə vasitəsi ideyası ona istinad edir ki, bir adi səhmin payına düşmə iqtidarında olan xalis mənfəət göstəricisinin vergilərin və faizlərin ödənilməsinədək mənfəətin dəyişilməsindən asılı olaraq kənarlaşma səviyyəsini qiymətləndirməkdir.

Beləliklə, məcmu risk satış həcmində dəyişikliklərə səhmə düşən xalis mənfəətin həssaslığı şəklində qiymətləndirməsi aparılır və maliyyə əməliyyat vasitələrinin (leveridjilərin) effektivinin köməyi ilə ifadə olunur. Bu hal ondan irəli gəlir ki, maliyyə menecmentinin başlıca qaydası: heç vaxt istehsal və risklərin yüksək səviyyəsini, yəni daimi xərclərin yüksək səviyyəsini borc kapitalın əhəmiyyətli payı ilə uyğunlaşdırmamaq.

Amerika alimləri yazmışdır ki, uzun müddət effektiv iş fəaliyyəti göstərən kompaniyalar xoşagəlməz, gözlənilməyən və təsadüf nəticəsində baş verən hadisələrdən sığortalanmamışlar. Onun gəldiyi yekuna əsasən, biznes fəaliyyətində riski o an meydana çıxır ki, bəzi iş adamları lazımi səviyyədə peşəkar deyillər, hamı səmtdən qəbul edilən işlək qaydalardan məlumatsızdırlar və özlərinin metodoloji yanaşmaları yox səviyyəsindədir. Beynəlxalq tədqiqatlar subut edir ki, sahibkar, biznesmen və menecerin uğurlu iş fəaliyyəti onların risk barədə baxışları və münasibətlərindən mühüm tərzdə asılıdır.

Risk iqtisadi kateqoriya hesab edilməklə, qabaqcadan bəlli olmayan müxtəlif səbəblərin təsirindən ortaya çıxır və iş adamının bilavasitə praktiki iş fəaliyyətində əksini tapır. Başqa sözlə, risk şirkətin iş fəaliyyətinin qabaqcadan planlaşdırılmış nəticələrilə müqayisə etdikdə kənarlaşma, uğursuzluq zolağını özündə ehtiva edən iqtisadi qrupdur .

Şirkətin antiböhran maliyyə strategiyasının formalaşmasının başlıca zəmini olaraq onların reallaşdırılması təhlükələrinin eyniləşdirilməsi sayılır. Maliyyə antiböhran sisteminin yaradılmasının effektivliyi təhlükələrin əhatəli və dürüst müəyyənləşdirilməsindən və onların başvermə intensivliyindən və real zərərin (itki) səviyyəsinin geniş qiymətləndirilməsindən asılıdır. Kompaniyanın strategiyasına münasib şəkildə təhlükə törədən amil və şəraitlərin toplusu olaraq aydınlıq gətirilir, burada təsir dairəsində şirkətin maraqlarına düşünülmüş və real zərərin dəyəcəyi gözlənilir.

Fikrimizcə, antiböhran maliyyə sisteminə təhlükələri şirkətin iş fəaliyyət sahəsinin xarakteristikasına görə əməliyyat, maliyyə və investisiya sferasına məxsusluğu ilə seçilən təhlükələrə sistemləşdirmək məqsədəuyğundur . Fəaliyyət miqyasının onun bəlli növünədək daraldılması mümkün təhlükələri tam eyniləşdirməyə və onlardan ən prioritetlərini ayırmağa şərait verəcəkdir. Deməli, maliyyə təhlükəsizliyinə təhlükələrin təsnifatının digər meyarı kimi mülkiyyətçinin maraqlarının prioritetliyi qəbul edilir.

Antiböhranlı maliyyə idarəedilməsi xoşagəlməz yekunların minimuma endirilməsi boyunca idarəetmə qərarların axtarılması, qəbulu və gerçəkləşməsi prosesini göstərir. Bu prosesi mərhələlərə uyğun həyata keçirilməsi məqsədəuyğundur :

- Maliyyə böhranının simptomlarını aşkara çıxarmaq hədəfilə müəssisənin maliyyə durumunun monitorinq prosesinin aparılması;
- Böhranı şərtləndirə bilən və perspektiv fəaliyyət gedişatında daha da güclənməsi qorxusu hesab edilən amillərin aşkarlanması;
- Ləğv etmək hədəfilə aradan qaldırılması məqsədilə şirkətin sahib olduğu imkanların düzgün qiymətləndirilməsi;

- prosesində böhranın patametrlərinin bərabərləşdirməsi;
- Şirkətin böhranlı durumu əhatə dairəsinə adekvat sabitliyi mexanizminin tapılması;
- Böhranın qarşısını almaqdan ötrü profilaktik tədbirlər sisteminin işlənilməsi;
- Şirkətin üzləşdiyi böhrandan üzü ağ çıxmasında kompleks proqramların işlənərək həyata keçirilməsi;
- Neqativ yekunların çözülməsində tədbirlər paketinin hazırlanaraq gerçəkləşməsi.

NƏTİCƏ

Tərəfimdən gerçəkləşdirən tədqiqat gedişində ümumiləşdirmələr aparılaraq nəzəri və təcrübi əhəmiyyət daşıyan aşağıdakı nəticələr alınmış, konkret təkliflər irəli sürülmüşdür.

1. Müəssisənin idarəetmə quruluşunun məqsədli təşkilinin əsasında maliyyə strategiyasına daxil olan dominant sferalarının yüksəliş istiqamətlərinin əsaslandırılması durur. Antiböhran maliyyə strategiyası- hədəflərin dəqiqləşdirilməsi və qoyulanlara çatmağın ən münasib yollarının axtarılıb tapılmasıdır. Bu tip strategiyanın işlənilərək ərsəyə çatdırılması prosesi müəssisədə perspektiv dirçəliş proqramının hazırlığı, qiymət verilməsi və reallaşdırılmasına imkan verən hədəfyönlü idarəetmə qərarlarının qəbulunu nəzər dairəsində saxlayır.

2. Strategiyanın reallaşdırılmasının idarəedilməsi prosesi şirkətin maliyyə iş fəaliyyətinin strateji kənarlaşması miqyasını aydınlıq gətirilməsindən start götürür. Maliyyə ilə bağlı işin strateji kənarlaşmasının ölçüsü maliyyə münasibətlərinə məxsus durumundan, yerinə yetirilən əməliyyatların innovasiya miqyasından,

menecerin təşkilati mədəniyyət səviyyə göstəricisindən, informasiya mənbələrindən sıx asılıdır. İş fəaliyyətinin strateji kənarlaşması boyunca tədbirlər tam şəkildə gerçəkləşməli və müəssisə maliyyəsinin yüksəliş hədəflərinin həyata keçməsinə istiqamətlənməlidir. Bu strategiyasının reallaşdırılmasının istənilən etapında əhatəsində olduğumuz kənar mühit amillərinin həlli və strateji məqsədlərə yetişmə mərhələsində onlara çevik reaksiya tədqim edilməsi idarəetmənin yeni müasir paradigmasının sütununu təşkil edir.

3. Antiböhran maliyyə siyasətinin reallaşması şirkətə məxsus resursların artımını nəzərdə tutmalı, dövlətin üzərinə qoyulmuş vəzifə və funksiyaların reallaşdırmaqdan ötrü dövlət orqanlarının fəaliyyətinin möhkəm maliyyə əsaslarının yaradılmasına kömək etməli, dövlətin iqtisadi mövqeyinin və əhəlinin sosial müdafiəsini yaxşılaşdırmaq məqsədilə ictimai istehsalın sabitliyini təmin etməlidir.

4. Şirkətin maliyyə strukturunun müəyyən edilməsi qaydasının aşağıdakı prosedurlardan ibarət olmasını məqsədəuyğun sayırıq:

- Təsərrüfat fəaliyyəti növlərinin siyahısının tərtib edilməsi;
- Müəssisənin təşkilati idarəetmə strukturunun sxem şəklində qurulması;
- Biznesin növlərinin struktur bölmələr üzrə ayrılması;
- Struktur bölmələrinin funksiyaları göstərilməklə maliyyə uçotu mərkəzlərinin (MUM) siyahısının tərtib edilməsi;
- MUM üzrə gəlir və xərcləri bölüşdürülməsi;
- Maliyyə strukturu haqqında əsasnamənin hazırlanması.

5. Maliyyə analizinin qarşısında duran hədəf şirkətin durumunu müfəssəl tərzdə özlüyündə əks xarakterizə vacib parametrləri, yəni passiv və aktivlərin struktur tərkib hissəsində, kredit və debitor borc öhdəliklərində, mənfəət və zərərin strukturunda cərəyan edən kənarlaşmaları aşkarlamaqdan ibarətdir. Analiz sayəsində müəssisələrin dayanıqlığını obyektiv qiymət vermək, resurslarından istifadə məqsədliyinə aydınlıq gətirmək, mütərəqqi maliyyələşdirmə kanalları mənbələrini axtarıb ortaya çıxarmaq mümkündür.

6. Müəssisələrin maliyyə-təsərrüfat işinin idarəetmə sisteminin təkmilləşdirilməsi, maliyyə bazarlarında həyata keçirilən əməliyyatların müfəvvəqiyyətlə

yekunlaşması, mövcud iqtisadi resurs mənbələrindən daha mədsədli faydalanmaq və rəqabət gücünün yüksəldilməsi daha vacib məsələyə çevrilmişdir. Müəssisənin maliyyə dayanaqlığının xarici təzahürü forması olaraq onun ödəməbacarığı çıxış edir. Müəssisə o vaxt ödəməbacarıqlı sayılır ki, onun pul vəsaitləri, qızsazamanlı yatırımları və debitorlarla hesablaşmaları qızsazamanlı öhdəlik borclarını örtsün. Fikrimizcə, ölkəmizdə xarici investisiyaların qeyri-neft sahəsinin inkişafına istiqamətlənməsindən ötrü zəngin təbii-iqtisadi resurs ehtiyatına malik olması vacib üstünlükdür. Bununla paralel, ölkəmizin müqayisəli üstünlüyə sahib olduğu sferaların daha da konkretləşdirilməsi və habelə xarici investisiya yatırımlarında bu sahələrə üstünlük verilməsi daha düzgün qərardır. Belə olan tərzdə qeyri-neft sektorunun pozitiv yüksəlişinə yiyələnməklə palalə, bir sıra sferalarda möhtəşəm beynəlxalq rəqabət qabiliyyətinə yetişmək mümkündür.

İstifadə olunmuş ədəbiyyat siyahısı

Azərbaycan dilində

1. Ataşov B.X, İbrahimov E.Ə. (2014). “Maliyyə nəzəriyyəsi ” Bakı, “Kooperasiya”, 648səh.
2. Abbasov A.B. (2017). “Biznesin əsasları” (dərslük- *monoqrafiya*)Bakı, “Elm və təhsil”, 456səh.
3. Abbasov S.A. (2009). “Maliyyə menecmenti: təşkili və təkmilləşdirilməsi problemləri.” (*monoqrafiya*)Bakı, “Elm və təhsil”, 288səh.
4. Cəfərli H. A. (2003il). “İqtisadi təhlil” (dərslük). Bakı: “Qanun” , 344 səh.
5. Həsənov M.H., Həsənov H.S., Sahbazov K.A. (2002). “Antiböhranlı idarəetmə: müflisləşmə, iflas və sanasiya”. Bakı: Maarif, 359 səh.
6. Quliyev T.Ə. (2006). “İnflyasiyanın anatomiyası” Bakı, “Qərənfil”, 277səh.
7. Məmmədov Z.F. (2010). “İqtisadiyyatın əsasları”. Bakı, “Nicat”, 451 səh.
8. Musayev V.A (2017). “Azərbaycan İqtisadiyyatına baxış”. Bakı, “Apastrof” 313 səh.

9. Zeynalov V.A. (2012). “Malıyyə böhranı və antiböhran idarəetmə sistemi”. Bakı , “ Azərneşr ”, 225 səh.

10. Şahbazov K.A., Həsənov H., (2005). “Menecment” Bakı, «Təhsil», 1036 s.

İngilis dilində

1. “World economic” (2015) Economic Impact. Azerbaijan, 24 p.
2. “World Travel and Tourism Council” (2014). Azerbaijan, 20 p.
3. Becker S.G. (2004). “Economics”. London, p 345.
4. Porter M.E. (2006). “Modern problems in economic structure”. 651 p.
5. Rachel S.M. (2018). “Anti-crisis tourism”. Vox Media. London, 322 p.
6. Rachel S.M. (2018). “Crisis and GT. Problem”. 356 p.
7. Mintzberg H. (1998). Mintzberg on Managment: Inside our Strang World of Organizations - New York, 1989.
8. Johnson.G., And, Scholes K. (2003). Corporate Strateg Exploring: text and cases (3rd edition). - New York: Prentic-Hall,

Rus dilində

1. Бланк И.А. (2006), Управления финансовыми рисками. Киев, Нико – Центр,– 503 с.
2. Бизнес Оксфордский словарь. (1995), Москва, Изд-во РГТУ, 1995. – 18 с.
3. Болвачев А.А. (2012), Финансовый мониторинг на финансовом рынке/Всетник РЭУ имени Плеханова Г.В., №10.
4. Болвачев А.А. (2012), Финансовый мониторинг на финансовом рынке/Всетник РЭУ имени Плеханова Г.В., №10.
5. Кейнс Дж.М. (1993), ,” Избранное произведение: перев. с. англ.,: Москва, Изд-во РГТУ,– 18 с.

6. Романовского М.В. (2009), Финансы: Моск., ЮРАИТ - Издат., -462 с.
7. Лютый И.А., Кулиев Р.А.(2009), . Инвестиционная деятельность. Баку, 2009. – 40
8. Остапенко В.В. (2004), Финансы предприятий: Москва. Омега–Л,– 304 с
9. Павлов Л.Н. (2003), Финансовый менеджмент. Изд. 2-е перераб, доп.Москва ЮНИТИ – ДАНА,. – 269 с.
10. Журнал «Экономика и предпринимательство», 2015, № 6, Москва:1178 с.
11. Фомичев А.Н. (2008), Риск-менеджмент: «Дашков и К»,– 376 с.
12. Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С. (1999), Финансы предприятие. Моск, ИНФРА–М.,1999. -343 с.
13. Моск, 1993. – 511 с.
14. Бизнес Оксфордский словарь.
15. Фомичев А.Н. Риск-менеджмент: Учебн, Моск. Издатель. – Торговая корпорация «Дашков и К», 2008. – 376 с.
16. Шеремет А.Д., Сайфуллин Р.С. Финансы предприятие. Моск, ИНФРА–М.,1999. -343 с.

Türk dilində

1. Eralp Z.A. (2007). “Ekonomide kriz dönemi”. Ankara Ünıversi. Basın-Yüksek Okulu Yayınları. Ankara, 400 s.
2. Yağcı Ö.A. (2003). “Mali krizlerin esas sebepleri”. Detay Yay. Ankara, 234 s.
3. Erkin O.R. “Krizin ekonmide yeri”. Ankara: Basın T-22 evi, 453 s.
4. Seyidoğlu Halıl, (1998). Uluslararası Finans, Baskı, İstanbul, , s.39.

İnternet resursları

1. [http:// www.http://ier.az](http://www.ier.az)-iqtisadi inkişaf
2. <http://www.economy.gov.az> -iqtisadiyyata dair əsaslar
3. <http://www.erc-az.gov>-iqtisadi inkişafın əsas göstəriciləri
4. <http://www.stat.gov.az>-turistik bölgələrin tədqiqi

Şəkillərin siyahısı

- Şəkil 1:** Maliyyə axınlarının hərəkəti.....14
- Şəkil 2:** Müəssisənin iş fəaliyyətinin hədəfləri.....53

Sxemlərin siyahısı

- Sxem 1:** Müflisləşmənin əsas tipləri.....32
- Sxem 2:** Müflisləşməyə gətirib çıxara biləcək faktorlar.....36
- Sxem 3:** “*** Travel” şirkətinin GZİT analizi.....50

Cədvəllərin siyahısı

- Cədvəl 1:** İnflyasiya nəzərdə tutulmadan illər ərzində pul axınlarının hesablanması qaydası, min pul vahidi.....41
- Cədvəl 2 :** İnflyasiya nəzərdə tutulmaqla illər ərzində pul axınlar hesablanması

(min pul vahidi).....42

Cədvəl 3: İllər boyunca həqiqi pul axınlarının hesablanması (min pul vahidi).....42