

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ**

**AZƏRBAYCAN DÖVLƏT İQTİSAD UNİVERSİTETİ**

**BEYNƏLXALQ MAGİSTRATURA VƏ DOKTORANTURA MƏRKƏZİ**

**“KORONAVİRUS (COVID-19) PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ SƏNAYE  
MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ BÜDCƏLƏŞDİRMƏNİN TƏŞKİLİ”**

**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**Əmiraslanov Musa Natiq oğlu**

**BAKI – 2022**

**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**

**“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2022-ci il**

**“KORONAVİRUS (COVID-19) PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ SƏNAYE**  
**MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ BÜDCƏLƏŞDİRMƏNİN TƏŞKİLİ”**  
**mövzusunda**

**MAGİSTR DİSSERTASİYASI**

**İxtisasın şifri və adı:** 060402 – Mühasibat uçotu və audit

**İxtisaslaşma:** “İstehsal sferasında mühasibat uçotu və audit”

**Qrup:** 406

**Magistrant:**

**Əmiraslanov Musa Nətiq oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Elmi Rəhbər:**

**i.ü.f.d. Atakişiyeva Nigar Nazim qızı**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Proqram Rəhbəri:**

**i.ü.f.d. Vəliyev Cəbrayıl Xəlil oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**Kafedra Müdiri:**

**i.e.d., prof. Kəlbəyev Yaşar Atakişi oğlu**

\_\_\_\_\_ **imza**

**BAKİ - 2022**

## **Elm andı**

Mən, Əmiraslanov Musa Natiq oğlu and içirəm ki, “Koronavirus (COVID-19) pandemiyası dövründə sənaye müəssisələrində büdcələşdirmənin təşkili” mövzusunda magistr dissertasiyasını elmi əxlaq normalarına və istinad qaydalarına tam riayət etməklə və istifadə etdiyim bütün mənbələri ədəbiyyat siyahısında əks etdirməklə yazmışam.

# “KORONAVİRUS (COVID-19) PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ BÜDCƏLƏŞDİRMƏNİN TƏŞKİLİ”

## XÜLASƏ

**Tədqiqatın aktualığı:** Tədqiqat nəticəsində koronavirus pandemiyası ilə əlaqədar sənaye müəssisələrində büdcələrin idarə edilməsi üsulları mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Büdcənin idarə edilməsi ehtiyatlı planlaşdırma və əvvəlcədən düşünmə tələb edən mürəkkəb bir fəaliyyətdir. Beləliklə, şirkətlərin koronavirus pandemiyası başlamazdan əvvəl büdcə fəaliyyətlərini planlaşdırması vacibdir. Bu da tədqiqatın aktuallığını göstərir. Bundan başqa, sənaye müəssisələrinin ölkədə səmərəliliyinə nail olmaq üçün bir çox planlaşdırma və büdcə siyasətinin təkmilləşdirilməsi üzrə yollar müəyyən edilmişdir.

**Tədqiqatın məqsədi:** Araşdırmanın məqsədi koronavirus pandemiyası dövründə sənaye müəssisələrində büdcələşdirmənin təşkilinin beynəlxalq təcrübəyə uyğunlaşdırılması, səmərəliliyinin artırılması istiqamətlərinin müəyyən etməkdir.

**İstifadə olunmuş tədqiqat metodları:** Müqayisəli təhlil, tətqiqat, sintez, statistik təhlil, dolaylı analiz və s. metodlarından istifadə edildi.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Beynəlxalq təcrübəyə uyğunlaşdırılması üçün bir çox xarici məqalələrdən, yerli tədqiqatçıların araşdırmalarından, statistik göstəricilərdən, qəzetlərdə, jurnallarda nəşr olunan yazılardan və internet resurlarından istifadə edilib.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Büdcələşdirmə sisteminin təşkilinin öyrənilməsinin əhəmiyyətinə baxmayaraq, Azərbaycanda bu aspektlə bağlı kifayət qədər elmi araşdırma yoxdur.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi və praktiki nəticələri:** Pandemiya və bu kimi vəziyyətlərdə sənaye müəssisələrində büdcələşdirmənin təşkili üzrə geniş həcmli araşdırma verməkdədir.

**Nəticələrin istifadə oluna biləcəyi sahələr:** Aparılmış tədqiqatda ölkədə sənaye müəssisələrinin səmərəliliyinə nail olunmasında, dövlətin koronavirus şəraitində büdcə siyasətinin təkmilləşdirilməsi istiqamətlərində istifadə edilə bilər. Bu iş bir çox tədqiqat işlərinin araşdırılması zamanı istifadə edilə bilər.

*Açar sözlər: sənaye müəssisəsi, pandemiya, maliyyə, büdcə, koronavirus.*

# **“ORGANIZATION OF BUDGETING IN INDUSTRIAL ENTERPRISES DURING CORONAVIRUS (COVID-19) PANDEMIC”**

## **SUMMARY**

**The actuality of the subject:** As a result of the research, budget management methods in industrial enterprises are essential in connection with the coronavirus pandemic. Budget management is a complex activity that requires careful planning and forethought. Thus, companies need to plan budget activities before a coronavirus pandemic begins. This shows the relevance of the study.

**Purpose and tasks of the research:** The study aims to bring the organization of budgeting in industrial enterprises in line with international practice during the coronavirus pandemic to identify areas for increasing efficiency.

**Used research methods:** Methods were used for comparative analysis, research, synthesis, statistical analysis, indirect analysis, etc.

**The information base of the research:** Many foreign articles, research by local researchers, statistics, articles published in newspapers and magazines, and Internet resources were used to adapt to international practice.

**Restrictions of research:** Despite the importance of studying the organization of the budgeting system, there is not enough scientific research on this aspect in Azerbaijan.

**The novelty and practical results of investigation:** It provides extensive research on the organization of budgeting in industrial enterprises in pandemics and similar situations.

**Scientific-practical significance of results:** The research can be used to improve the efficiency of industrial enterprises in the country and improve the state's budget policy in the context of coronavirus. This work can be used in the study of many research papers.

*Keywords: industrial enterprise, pandemia, finance, budget, coronavirus.*

## İXTİSARLAR

<b>ABŞ:</b>	Amerika Birləşmiş Ştatları
<b>AR:</b>	Azərbaycan Respublikası
<b>AZN:</b>	Azərbaycan manatı
<b>BMT:</b>	Birləşmiş Millətlər Təşkilatı
<b>BVF:</b>	Beynəlxalq Valyuta Fondu
<b>COVID-19:</b>	Coronavirus disease (Koronavirus xəstəliyi)
<b>DB:</b>	Dünya Bankı
<b>DSK:</b>	Dövlət Statistika Komitəsi
<b>MAİVB:</b>	Mərkəzi Afrika İqtisadi və Valyuta Birliyi
<b>MBO:</b>	Mərkəzi Büdcə Orqanları
<b>MN:</b>	Maliyyə Nazirliyi
<b>OPEC:</b>	Organization of the Petroleum Exporting Countries
<b>ROE:</b>	Return on equity (Kapital gəlirliyi)
<b>ÜDM:</b>	Ümumi Daxili Məhsul
<b>ÜDM:</b>	Ümumi Daxili Məhsul
<b>ÜMG:</b>	Ümumi Milli Gəlir

## MÜNDƏRİCAT

<b>GİRİŞ.....</b>	<b>9</b>
<b>I FƏSİL. SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ BÜDCƏLƏŞDİRMƏNİN TƏŞKİLİNDƏ NƏZƏRİ VƏ METODOLOJİ ASPEKTLƏR.....</b>	<b>13</b>
1.1. Sənaye müəssisələrində büdcələşdirmənin mahiyyəti, xüsusiyyətləri və nəzəri konsepsiyası.....	13
1.2. Maliyyə planlaşdırması və büdcənin təşkil olunması prosesində əsas meyarlar.....	22
1.3. Büdcələşdirmənin təşkilinin tətbiqi sisteminin hazırlanması, strukturunun formalaşdırılması və sənaye müəssisələrində büdcələşdirmədə metodoloji aspektləri.....	29
<b>II FƏSİL. KORONAVİRUS PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ BÜDCƏLƏŞDİRMƏ SİSTEMİNDƏN İSTİFADƏNİN TƏHLİLİ VƏ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ.....</b>	<b>42</b>
2.1. Gözlənilməyən pandemiya səbəbindən yaranan iqtisadi durğunluğun son büdcələmə nəticələrində ciddi kənarlaşmalara gətirib çıxarması və büdcənin təhlili.....	42
2.2. Koronavirus pandemiyası şəraitində davam edən iqtisadi qeyri-sabitliyin büdcələmə zamanı verilən qərarlara təsiri.....	51
2.3. Pandemiya dövründə sənaye müəssisələrində maliyyə proqnozu və büdcələşdirmə prosesinin problemləri.....	57
<b>III FƏSİL. KORONAVİRUS PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ BÜDCƏLƏŞDİRMƏNİN TƏŞKİLİ VƏ İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ.....</b>	<b>66</b>
3.1. İqtisadi durğunluğun təsirlərini minimuma endirmək üçün büdcələşdirmənin təşkilinin beynəlxalq təcrübəyə uyğunlaşdırılması.....	66
3.2. Koronavirus pandemiyası şəraitdə büdcə xərclərində səmərəliliyinin artırılması istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi.....	72

3.3. Sənaye müəssisələrinin səmərəliliyinə nail olmaq üçün planlaşdırma və büdcə siyasətinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri.....	77
<b>NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR.....</b>	<b>82</b>
<b>İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI.....</b>	<b>85</b>
Cədvəllərin siyahısı.....	91
Şəkillərin siyahısı.....	91
Qrafiklərin siyahısı.....	91



## GİRİŞ

**Mövzunun aktuallığı:** Pandemiya ilə əlaqədar olaraq bir çox müəssisələrin tam və ya qismən bağlanma yolunda olduğu, ticarətdə, xüsusən də sənaye sektorunda böyük itkilərin olduğu görünür. Bu epidemiyanın ən mənfi nəticələrindən biri odur ki, bir çox marka və pərakəndə satıcılar qısa müddətdə xüsusilə təhlükəsizlik və sağlamlıq, işçi qüvvəsi, təchizat zənciri, istehlakçı tələbi, pul axını, satış və marketinq sahələrində son dərəcə çətin bir proseslə üzləşirlər. Pandemiyadan sonrakı dövrdə investisiya yönümlü meyllərin azalacağı və kapitalın qorunması tədbirlərinə marağın artacağı, bu səbəbdən də iqtisadiyyatda artım tempinin aşağı düşəcəyi qaçılmaz faktır.

Pandemiya müəssisələrin idarəçiləri tərəfdən daha təhlükəsiz iş mühiti təmin etməyi və işçilər sağlamlıq üçün daha təhlükəli mühitdə işlədikləri üçün əvvəlkindən daha diqqətli koordinasiya etməyi tələb etdi. Bundan əlavə, müəssisənin idarə heyətinin iclasları üçün rəhbərlikdə qəbul ediləcək qərarların üzbəüz deyil, onlayn şəkildə qəbul edilməsi böhran anında böhran anının idarə edilməsini və koordinasiyasını çətinləşdirib. Koronavirus və gələcək böhranlara hazır olmaq üçün milli və beynəlxalq risklərin idarə edilməsi strategiyalarına əməl edilməlidir. Bundan əlavə, idarəçilər performans yönümlü büdcə sistemlərini tətbiq etməklə müəssisənin gələcək planlaşdırılması, təşkili və koordinasiyasını yeniləməlidirlər.

Hələ inkişaf mərhələsində olan hazırkı sənaye müəssisələrinin kontekstində büdcənin tərtib edilməsi prosesin idarə edilməsi və onun idarə edilməsində əsas proseslərdən biridir. Bu tətqiqatda, sənaye müəssisələrində koronavirus pandemiyası zamanı büdcə tərtibinin necə təşkil edildiyi müzakirə olunur. Dünyamızda cari olaraq davam edən bu pandemiya şəraiti mövcudluğun aktuallığının göstəricisidir.

**Problemin qoyuluşu və öyrənilməsi səviyyəsi:** Koronavirus pandemiyası və ölüm nisbətinin son artımı ilə sənaye müəssisələrinin rəhbərləri büdcə strategiyalarının düzgün təşkilindən narahatdırlar. Artıq bir müddətdir ki, bu mövzu ətrafında müzakirələr gedir. Tətqiqatlar zamanı qəti nəticə çıxarmaq olmaz, çünki

strategiya hər bir müəssisənin vəziyyətinə və tələbinə uyğun hazırlanmalıdır. İstər ölkə daxilində, istərsə də beynəlxalq səviyyədə belə müzakirələr çox gedir.

Öyrənilmə səviyyəsi büdcə strategiyalarının təşkilinin müəyyən edilmiş prosedurlaraya uyğun olaraq necə aparılmalı olduğunu araşdırılacaq, yanaşmalardakı fərqlərin büdcənin icrası ilə bağlı fərqli nəticələri təhlil olunacaqdır. Ancaq bu mövzuda məlumatımız məhduddur. Hazırda bu pandemiya zamanı sənaye sektorunda büdcə strategiyalarının necə təşkil olunduğu barədə dəqiq məlumat yoxdur.

**Tədqiqatın məqsəd və vəzifələri:** Bu tədqiqatın məqsədləri pandemiya dövründə sənaye müəssisələrində büdcənin təşkilinin hazırkı səviyyəsini qiymətləndirmək, müxtəlif ölçülü və tipli sənaye müəssisələrində aktiv və öhdəlik kimi qəbul edilən təxmini orta aylıq büdcələrin qiymətləndirilməsi, müəssisə tərəfindən maliyyə hadisələrinə cavab verilməsi üçün tələb olunan vaxtı qiymətləndirmək, təşkilatların oxşar fəvqəladə hallar üçün tövsiyələrlə bu pandemiya necə reaksiya verdiyi nəzərdən keçirilir.

Tədqiqatın vəzifələri sənaye müəssisələrində büdcə tərtibatı üzrə sənədlərin mövcudluğunu müəyyən etmək, büdcə tərtibinin əhəmiyyətini və onun komponentlərini araşdırmaq, yerli müəssisələrin bir ayda nə qədər gəlir və xərcləri təxmin etdiyini müəyyən etmək, son olaraq da, COVID-19 dövründə hansı tip təşkilatların iqtisadi hadisələrə effektiv reaksiya verdiyini müəyyənləşdirməkdir.

**Tədqiqatın obyekt və predmeti:** Tədqiqat işinin predmetinə pandemiya dövründə dövlətin büdcə siyasəti və bu sahədə büdcələşdirmənin təşkilinin yaxşılaşdırılmasında gördüyü tədbirlər daxildir. Dissertasiyada Azərbaycanın sənaye müəssisələri dissertasiya işinin obyektini təşkil edir.

**Tədqiqat metodları:** Tədqiqat zamanı müxtəlif tədqiqat metodlarından istifadə edilmişdir. Pandemiya səbəbindən yaranan iqtisadi durğunluq zamanı son büdcələmə nəticələrində təhlil metodundan istifadə edilmişdir. Bu metodla iqtisadi durğunluğun son büdcələmə nəticələrində ciddi kənarlaşmalara gətirib çıxarması

üçün büdcə göstəricilərindən, tədqiqat işlərindən və ədəbiyyat formalarından təhlillər aparılmışdır.

Müqayisəli üsuldan istifadə ilə ədəbiyyatlarla koronavirus pandemiyası şəraitində davam edən iqtisadi qeyri-sabitliyin büdcələmə zamanı verilən qərarlara təsiri imkanları öyrənilmişdir. Modelləşdirmə metodu nəticəsində pandemiya dövründə sənaye müəssisələrində maliyyə proqnozu ilə süni şəkildə yaradılmış bir modelə köçürülmə ilə təhlillər edilmişdir. Bu sənaye müəssisələrində pandemiya dövründə uğurlu modelləşdirilməsi üçün çətin olacaq nəticələr əldə etmək məqsədi üçün aparılmışdır.

**Tədqiqatın informasiya bazası:** Tədqiqat işində koronavirus pandemiyası dövründə sənaye müəssisələrində büdcələşdirmə sistemindən istifadənin təhlil edilmiş üçün internet resurslarından və və büdcələşdirmənin qiymətləndirilməsi ilə bağlı bir neçə yazılan elmi məqalələrdən, bu sahədə aparılmış digər tədqiqatlardan və xarici, yerli internet resurslarından əldə edilmiş məlumatlar əsasında yazılıb. Cari ilin dövlət büdcəsinin formalaşmasında və xərclənməsi istiqamətlərindəki mənbələrin həcmi statistik məlumatlara əsasən təhlil edilmiş, iqtisadi qeyri-sabitliyin büdcələmə zamanı verilən qərarlar xarici tədqiqatlarda araşdırılmışdır. Tədqiqatda pandemiya səbəbindən yaranan iqtisadi durğunluğun son büdcələmə nəticələrində müasir vəziyyətinin öyrənilməsi üçün ixtisaslaşmış ədəbiyyatdan, hüquqi və normativ aktlardan, təlimatlardan və jurnallarda nəşr olmuş elmi yazılardan istifadə edilmişdir.

**Tədqiqatın məhdudiyyətləri:** Koronavirus pandemiyası şəraitində davam edən iqtisadi qeyri-sabitliyin büdcələmə zamanı verilən qərarlara təsirini hal-hazırda artmaqda olan xəstəliklə bağlı dəqiq proqnozlaşdırmağa imkan vermir. Bu qeyri-sabitlik tək bizim ölkədə deyil, bütün dünyaya təsirləri hələ də davam etdiyindən, yekun uğurlu nəticənin və potensial təsirlərin yalnızda müəyyən hissəsini aşkarlamağa kifayət edir.

Koronavirus pandemiyası dövründə büdcələşdirmə sisteminin təşkilinin və onun strateji idarə edilməsinin təsirlərinin öyrənilməsinin əhəmiyyətinə baxmayaraq, ölkəmizdə bu aspektlə bağlı olan kifayət qədər elmi məqalə yoxdur.

**Tədqiqatın elmi yeniliyi:** Tədqiqata əsasən əldə olunan mühüm nəticələrə, müddəalara və tövsiyələrə nəzərən Azərbaycan subyektinin pandemiya dövründə sənaye müəssisələrində büdcələşdirmənin təşkili üzrə tədbirlər planının hazırlanması və büdcələşdirmənin tənzimlənməsi üzrə təlimatlar təşkil edilməlidir.

**Nəticələrin praktiki əhəmiyyəti və tətbiqi sahələri:** Ölkədə sənaye müəssisələrinin səmərəliliyinə nail olmaq üçün planlaşdırma və büdcə siyasətinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri praktiki əhəmiyyət daşımaqdadır. Burada olan tövsiyələr və nəzəri işlənmələrin hər biri Azərbaycanın pandemiya dövründə sənaye müəssisələrində büdcələşdirmənin təşkili üçün istifadə edilə bilər.

# I FƏSİL. SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ BÜDCƏLƏŞDİRMƏNİN TƏŞKİLİNDƏ NƏZƏRİ VƏ METODOLOJİ ASPEKTLƏR

## 1.1. Sənaye müəssisələrində büdcələşdirmənin mahiyyəti, xüsusiyyətləri və nəzəri konsepsiyası

Bir çox sənaye müəssisələrinin böyük və ya kiçik olmasından asılı olmayaraq büdcələşdirmə strukturu vardır. Büdcə müəssisənin ehtiyaclarını və iqtisadi faydalarını əks etdirən bir növ hesabatdır. Büdcə müəssisənin maliyyə vəziyyətini və onu planlaşdırmaq, inkişaf etdirmək, nəzarət etmək və optimallaşdırmaq məqsədi ilə qurulan idarəetmənin ümumi konsepsiyasıdır. Büdcənin bəzi ümumi xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

**Cədvəl 1: Sənaye müəssisələrində büdcələşdirmənin xüsusiyyətləri.**

Nö	Xüsusiyyətlər
1.	Təbii ehtiyatlar və müəssisənin idarəçiliyində olmayan digər amillər kimi xarici amillərə diqqət yetirir;
2.	Hazırlanması və hesabatı üçün son tarix var;
3.	İerarxik quruluşa malikdir;
4.	Nəzarət tədbirlərinin formalaşdırılması üçün əsasdır
5.	Büdcələmə monitorinq sistemindən istifadə edir ki, o, faktiki fəaliyyəti gözlənilən performansla müqayisə etmək üçün məlumat verir və bununla da şirkətə öz qısamüddətli və uzunmüddətli fəaliyyətini qiymətləndirməyə imkan verir.

**Mənbə:** müəllif tərəfindən aparılan tədqiqat nəticəsində tərtib edilmişdir

Büdcə tərtibinin ən mühüm xüsusiyyətlərindən biri onun idarəetmə siyasətinin tərkib hissəsi olmasıdır. Çünki, o, biznesin planlaşdırılması və idarəetmənin bütün funksional sahələrində həyata keçirilməsi ilə sıx əlaqəlidir. Müəssisənin fəaliyyətini stimullaşdırmaq, iqtisadi və sosial məqsədlərə nail olmasında vacib idarəetmə vasitəsidir. Ona görə də büdcə tərtibatı vaxtında, düzgün və davamlı aparılmalıdır.

Büdcə konsepsiyası bu gündən başlayaraq gələcəkdə hansı vəziyyətdə olmasını planlaşdıran müxtəlif situasiyalarda əldə edilir. Bəzilərinə görə hesablar planı, bəzilərinə görə müəyyən etdikləri rəqəmlər və əlindəki kiçik qeyd kağızları ilə büdcə yaradıla bilər. İqtisadiyyatda əhəmiyyət kəsb edən texnologiyaların inkişafı,

müəssisələr arasında rəqabət gələcək üçün müəyyən tədbirlərin görülməsinə səbəb olmuşdur. Bu kontekstdə büdcə, biznesin səviyyəsini yüksəltmək, rəqabət mühitində biznesi təmin etməklə və qazanc əldə etməklə istədiyi nöqtənin səviyyəsinin olduğu bir plan kimi də təyin edilə bilər. Bütövlükdə büdcə, aparılan xərclər və əldə edilən gəlirlərin gələcək smetalarını göstərən sənədlərə verilən addır.

Biznes elmi sahəsində büdcə anlayışı ilə bağlı müxtəlif təriflərin olduğu görünür. Büdcə prosesi 1920-ci illərdə məsrəfləri və pul vəsaitlərinin hərəkətini idarə etmək üçün bir vasitə kimi meydana çıxmışdı. Başqa sözlə, əvvəlki dövrlərə aid məlumatların və təxmin edilən məlumatların müvafiq texnika və üsullarından istifadə etməklə müəssisənin zəruri planlarının yaradılması və bu işdə rəhbərliyə köməklik göstərilməsi ilə bağlı bütün fəaliyyətlər kimi müəyyən edilə bilər. Başqa sözlə, büdcə müəyyən dövr üçün hələ reallaşdırılmamış təxmin edilən rəqəmləri göstərən maliyyə planıdır. Bunlarla yanaşı, büdcə gələcəkdə müəyyən bir dövr üçün müəssisənin fəaliyyətinin bütün aspektlərini əhatə edəcək idarəetmə planlaması kimi müəyyən edilir.

Xüsusilə son dövrdə ortaya çıxan qlobal problemlər büdcələrdən gözlənilən gəlirin reallaşmamasını da özü ilə gətirib. Hazırlanmış büdcələrdə nəzərəçarpacaq kənarlaşmalar hətta gündəlik fəaliyyətlərə mane olur. Büdcənin qəbul edilən əhəmiyyətinin büdcədən istifadə vərdişlərinə mənfi təsir etdiyi tətqiqat zamanı görülmüşdür.

Büdcənin icrası ilə bağlı müxtəlif fikirlər irəli sürülüb. Büdcələşdirmə prosesinin vaxt və xərc tələb edən proses olub büdcələrin müəssisələrin çevik tətbiqlərə keçməsinə çətinləşdirdiyini və bunun təşkilatın fəaliyyətinə mənfi təsir etdiyini demək olar. Lakin bu fikir bir çox müəlliflər tərəfindən qəbul edilmir. Fərqli yazarların iş həyatında bizneslərə büdcə tətbiqləri; planlaşdırma, nəzarət və performansın ölçülməsi; büdcə məlumatlılığı, idarə edilməsi və təşkilat fəaliyyətinin ölçülməsi; biznes fəaliyyətinin planlaşdırılması; biznes fəaliyyətinin gələcəyini proqnozlaşdırmaq, mənfəətin maksimumlaşdırılmasını təmin etmək, fəaliyyətə

nəzarət etmək və biznesdə təşkilati performansını ölçmək kimi mühüm töhfələr verdiyini vurğulamaq olar.

Uğurlu təşkilatlar büdcə nəzarəti də daxil olmaqla idarəetmə nəzarət sistemlərini strategiyalarına uyğunlaşdırmaq üçün tənzimləyirlər. Ona görə də büdcə müraciətləri strategiya çərçivəsində həyata keçirilməlidir. İcra zamanı bazar və sektoral vəziyyətlər müşahidə olunarkən, strateji hədəflər üçün müəssisələrin rəqabət qabiliyyəti və resursları nəzərdən keçirilməlidir.

Bütün bunlar büdcə məlumatlılığının əhəmiyyətini azaldacaq kimi görünərsə də, büdcə tərtibatı biznes üçün əvəzsiz alət olmaqda davam edir. Bununla əlaqədar olaraq, müəssisələr öz fəaliyyətlərinə nəzarət etmək üçün büdcədən istifadə etməyə davam edəcəklər. Büdcə tərtibatından tamamilə imtina etmək problemləri daha da gücləndirəcək. Büdcədən imtina etmək əvəzinə, müəssisələr büdcə məhdudiyyətlərini müəyyən etməli və müəyyən edilmiş problemləri aradan qaldırmağa çalışmalıdırlar.

Digər tərəfdən də bizneslər büdcə sistemindən bütün problemləri həll edə biləcəklərini gözləməməlidirlər.

Belə bir vəziyyət büdcə tətbiqlərinin faydasız cəhdlər kimi görünməsinə və büdcələrə nəzarət edilməməsinə və təşkilatın fəaliyyətinin azalmasına səbəb ola bilməkdədir (Hariyantia W., Purnamasarib P. və Lestira M., 2015: s.838). Büdcənin dərk edilən əhəmiyyəti artdıqca, biznes idarəçiliyinin büdcədən gözləntiləri artacaq, beləliklə, büdcəyə nəzarət sistemi işlək hala gələcək. Büdcələr biznes resurslarını planlaşdırmaq və biznes fəaliyyətini ölçmək üçün istifadə olunur. Məlumdur ki, büdcənin dərk edilən əhəmiyyətinin artması büdcə nəzarətini artırır və bu, müəssisələr üçün əlavə dəyər yaradır.

Büdcə anlayışının tərifləri əsasında istifadə edilən bəzi ümumi məqamları aşağıdakı kimi sıralamaq olar:

- 1) Gələcək dövrlər üçün planlaşdırılması;
- 2) Müəyyən bir dövr üçün məlumatların təhlili ilə yaradılması;

3) Maliyyə siyasətinin aləti olması;

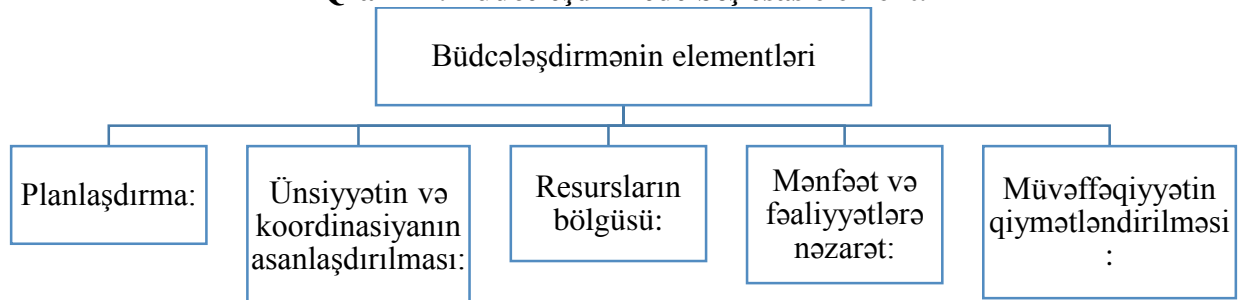
4) Səmərəliliyin və effektivliyin artırılmasının nəzərə alınması.

Nəhayət, büdcə müəssisənin məqsədlərinə çatmaq üçün əvvəlcədən planlaşdırılan və gələcək dövrdə siyasətləri və görüləcək işləri pul və rəqəmlə izah edən bir sıra hesabatlar kimi müəyyən edilir.

Müəyyən dövrdə resursların necə əldə ediləcəyini və onlardan necə istifadə olunacağını göstərən büdcələrin hazırlanması üçün tətbiq olunan üsul və metodlara büdcə tərtibi deyilir. Büdcə konsepsiyasının başqa bir adı mənfəətin planlaşdırılmasıdır.

Büdcələşdirmədə beş əsas elementə xidmət edir. Bunlara – planlaşdırma; ünsiyyət və koordinasiyanın asanlaşdırılması; resursların bölüşdürülməsi; mənfəət və fəaliyyətlərə nəzarət; müvəffəqiyyətin qiymətləndirilməsi daxildir. Bu büdcə sisteminin əsas elementlərini maddələrlə aşağıdakı kimi izah edə bilərik:

**Qrafik 1: Büdcələşdirmədə beş əsas element.**



**Mənbə:** müəllif tərəfindən aparılan tədqiqat nəticəsində tərtib edilmişdir

**1) Planlaşdırma:** Büdcələşdirmənin ən əsas xüsusiyyətidir. Bu, fəaliyyətlərin rəqəmsal hesabatıdır. Planlaşdırma biznesin idarə edilməsi və təşkilati sxemlə birbaşa mütənasib olmalıdır. Bu vəziyyət müəssisənin əldə etdiyi resurslardan və həyata keçiriləcək fəaliyyətlərdən səmərəli istifadə olunmasını, müəssisənin gəlirliliyi, fəaliyyəti, səmərəliliyi və davamlılığı kimi meyarların ön plana çıxmasını təmin edir. Bundan əlavə, müəssisələrin həyata keçirdiyi fəaliyyətlərin hər bir bölməsində planlaşdırma funksiyasına ehtiyac var. Müəssisələrin cari imkanları, intensivliyi və istehsal kəmiyyətləri fərqli ola bilər. Bütün idarəetmə bölmələri planlaşdırma funksiyasına ehtiyac duyduğundan fəaliyyətlər effektiv planlaşdırma



yanaşmasına uyğun aparılmalıdır. Planlı büdcə sisteminə malik olmaq müəssisələr üçün faydalıdır.

**2) Ünsiyyətin və koordinasiyanın asanlaşdırılması:** Büdcənin səmərəli şəkildə irəliləməsi üçün menecerlər müəssisə daxilində bir-biri ilə koordinasiya olmalıdırlar. Bu səbəbdən büdcə planları menecerlərlə ünsiyyətdə təşkil edilməlidir. Bu mərhələdə menecerlər görülməli işlərin nə vaxt, hansı mərhələdə və nə qədər müddətə yerinə yetiriləcəyi barədə bir-birlərini məlumatlandırmalıdırlar.

**3) Resursların bölgüsü:** Müəssisələrdə əldə edilən resursların ən uyğun şəkildə bölüşdürülməsini təmin edir. Resurslar büdcədə göstərilən məqsəd və hədəflərə uyğun olaraq başa düşülən şəkildə ifadə edilməli, vəzifə və səlahiyyətlərə malik bölmələr tərəfindən təşkil edilməlidir.

**4) Mənfəət və fəaliyyətlərə nəzarət:** Büdcə hazırlanmış plandır və planlar dəyişdirilə bilər. Müvafiq olaraq, büdcə faktiki nəticələri əldə edilmiş planlarla müqayisə etməyə imkan verən mühüm alətdir. Bu müqayisələr məsrəfləri nəzarət altında saxlamağa, çatışmazlıqlar varsa, aşkar etməyə və onları təhlil etməyə imkan verir. Nəticə olaraq müəssisənin səmərəliliyini və məhsuldarlığını artırmaq üçün lazımi tədbirlərin görülməsinə kömək edir.

**5) Müvəffəqiyyətin qiymətləndirilməsi:** Müvəffəqiyyətin qiymətləndirilməsi büdcə ilə yaradılmış hesabatların, əməliyyat sistemlərinin və kənarlaşmaların qiymətləndirilməsidir. Alınan nəticələrin faktiki nəticələrlə müqayisəsidir. Başqa sözlə desək, büdcələşdirmə, əldə edilmiş rəqəmlərin toplanması və ümumiləşdirilməsi prosesini istisna etməklə, biznesə yaxşı rəqabət üstünlüyünü əldə etməyə imkan verən plandır. Büdcələr müəssisənin strateji məqsədlərinə nail olunması üçün istifadə ediləcək resursları bölüşdürmək və bu bölgünün necə həyata keçiriləcəyini dəqiqləşdirmək üçün hazırlanır. Buna görə də büdcənin məqsədi ən yaxşı nəticələr verəcək hədəfləri müəyyən etmək və müəssisə resurslarından ən səmərəli şəkildə istifadə etməklə bu hədəflərə çatmağın yollarını müəyyən etmək olar.

Bu çərçivədə büdcələşdirmə anlayışını aşağıda verilmiş xüsusiyyətlər baxımından qiymətləndirmək olar:

- 1) Büdcə sistemi özü ilə gələcəyin proqnozlaşdırılması zərurətini gətirir.
- 2) Fəaliyyətlərə effektiv nəzarət etməyə imkan verir.
- 3) Menecerlərə gündəlik problemlərdən uzaqlaşib doğru planlaşdırma və düşünmək imkanı verir.
- 4) Müxtəlif bölmələr arasında birgə qərarlar qəbul edilməsinə imkan verir.
- 5) Plan və məqsədlərin menecerlər və işçilər tərəfindən aydın şəkildə başa düşülməsinə imkan verir.

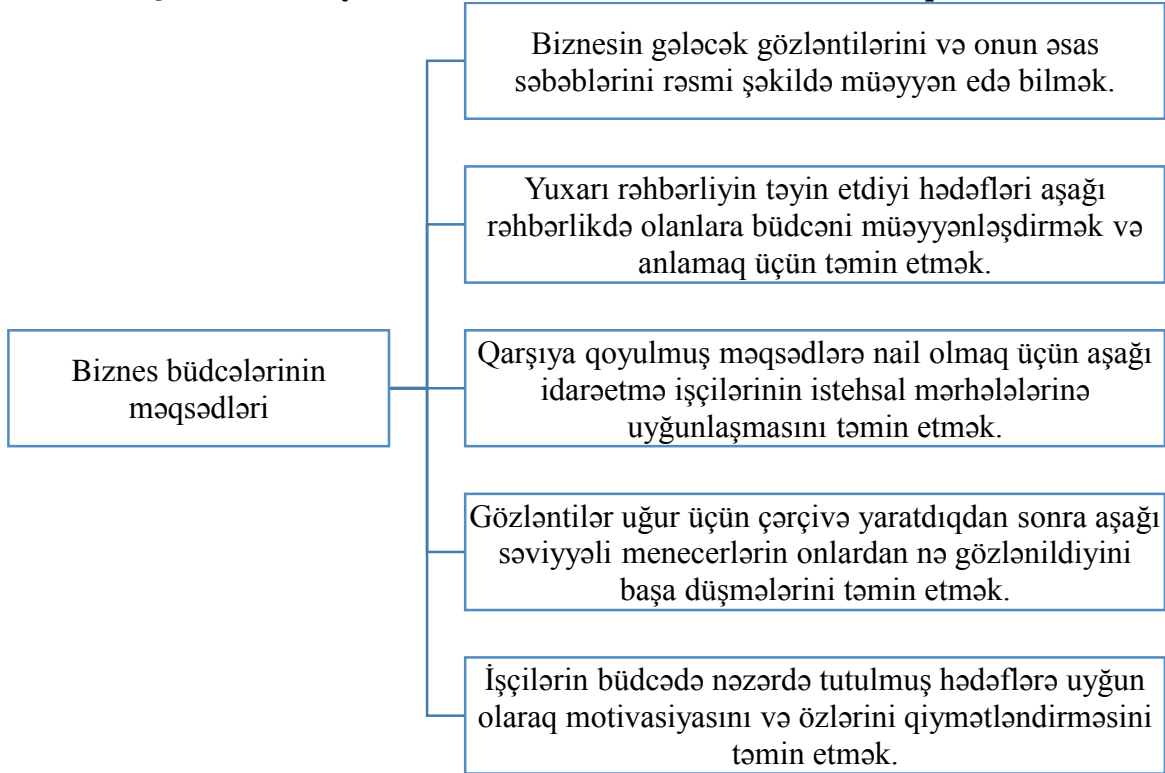
Xülasə, bizneslər arasında artan rəqabət büdcə tərtibini məcburi hala gətirib çıxardı. Müasir bizneslərdə keyfiyyət və səmərəlilik axtarışı menecerləri funksiyalar əvəzinə proseslər haqqında düşünməyə məcbur edir. İdarəetmə yanaşmalarında baş verən bu dəyişiklik qarşısında büdcə yanaşmasının da dəyişməsi qaçılmazdır. Büdcə prosesinin səmərəli işləməsini təmin etmək üçün müvafiq idarəetmə sistemlərinin tətbiqi vacibdir. İdarəetmə sistemləri müəssisələrin ehtiyaclarına uyğun hazırlanmalı və biznes menecerləri və işçiləri büdcə prosesinə töhfə verməlidirlər (Drury C., 2012). Bu təriflərə uyğun olaraq, əməliyyat büdcəsi büdcələşdirmə prosesinin sonunda formalaşır.

Əməliyyat büdcəsi müəssisənin gələcək fəaliyyətinin bütün mərhələlərini əhatə edən idarəetmə planlamasıdır. İlk növbədə dövlət tərəfindən nəzərdən keçirilmiş gəlirlər və xərclər haqqında məlumatların işlənib hazırlandığı idarəetmə vasitəsi kimi istifadə olunan büdcə, sonra fərdi şəxs tərəfindən müəyyən bir müddət ərzində, ümumi mənada "məbləğ" kimi ifadə olunan və hesabat dövründə gəlir və xərclərin, mənfəətin qiymətləndirilməsini ehtiva edən bir fəaliyyət planına çevrilmişdir. Bu konsepsiyadan hazırlanmış əməliyyat büdcəsi gələcək fəaliyyət dövrü üçün müəssisələrin top menecerləri tərəfindən müəyyən edilən siyasətlərin, məqsəd və hədəflərin rəsmi və rəqəmsal ifadəsidir. Biznes büdcəsinin uğurlu olması üçün o, müəssisənin işçiləri və top menecerləri tərəfindən tam şəkildə

dəstəklənməlidir. İdarə heyətinin üzvlərinin hər biri büdcə sisteminin nə tələb etdiyini və onun biznesə gətirəcəyi faydanı yaxşı bilməlidir. Baş menecer və idarəçilər büdcəyə dəstək verməsələr, büdcə uğurlu nəticə əldə edə bilməz. Beləliklə, bütün şöbələrə dəstəyin olması uğurlu biznes-büdcənin vacib şərtidir.

Bu istiqamətdə biznes büdcələrinin özləri üçün müəyyən məqsədləri var. Bunları maddələr kimi aşağıdakı kimi qeyd etmək olar:

**Qrafik 2: Sənaye müəssisələrində biznes büdcələrinin məqsədləri.**



**Mənbə:** müəllif tərəfindən aparılan tədqiqat nəticəsində tərtib edilmişdir

Bəzi tədqiqatçıların fikrincə, uğurlu büdcələrin bir çox ümumi xüsusiyyətlərə malik olduğu məlumdur. Bunlardan ən vacibinin büdcənin bütün yüksək səviyyəli menecerlər və işçilər tərəfindən qəbul edilməsi və dəstəklənməsi olduğu fərziyyəsi büdcənin idarətmə vasitəsi kimi rolunu ortaya qoyan başqa bir xüsusiyyətdir. Büdcəni idarətmə vasitəsi kimi görmək büdcəni biznes üçün mühüm dəyərə çevirir. Uğurlu büdcə həmişə texniki cəhətdən düzgün və real rəqəmləri əks etdirir. Texniki aspektlərdə qeyri-kafi olan büdcə dəyərsiz hesab ediləcək və qeyri-kafi məlumatı üzə çıxaran büdcə etibarsız və istifadə üçün yararsız hala düşəcək. Büdcə maliyyə

və qeyri-maliyyə resurslarının istifadəsi və müəyyən müddət ərzində satınalmaların müfəssəl planı kimi ifadə edilir. Büdcənin tərtibi müəssisənin davam edən fəaliyyətinin layihələndirilməsi prosesi və bu fəaliyyətlərin maliyyə təsirləri kimi vurğulamaq olar.

Büdcələşdirmə müəssisələrin məqsədlərinə çatması üçün lazım olan davranışları yerinə yetirmək lazımı resursların necə əldə ediləcəyini və harada istifadə ediləcəyini planlaşdırmaq kimi izah olunur (Антюфьев А.Г. və Табачный Е.М., 2018).

Ümumi qəbul edilmiş tərifləri nəzərə alaraq “büdcə” ifadəsini belə ümumiləşdirmək olar: O, biznesin gələcək fəaliyyət proqnozlarını və hədəflərini ortaya qoyan maliyyə idarəetmə vasitəsi kimi qəbul edilməkdədir.

Sənaye müəssisələri məqsədlərinə çatmaq üçün kreditdən istifadəyə müraciət edə bilirlər. Bu kreditlərin faizləri ümumi istehsal xərcləri kimi istifadə məqsədinə uyğun olaraq sabit dəyərin, materialların və məhsulların maya dəyərinə uyğun hesablanı bilər. Lakin müəssisənin istehsal fəaliyyətindən kənar baş verən faiz, komissiya və valyuta fərqi kimi xərclər maliyyə xərcləri adlanır.

Maliyyə xərcləri büdcəsi yaradılarkən maliyyələşmə profisiti və ya kəsiri yarandıqda, bu büdcə üzərində işlənilməklə qərarlar qəbul edilir. Maliyyələşməyə ehtiyac yarandıqda faiz dərəcələri və məzənnə fərqləri götürüləcək kreditlərin kredit müqaviləsindəki faiz dərəcələri əsasında və ya istifadə olunan kredit xarici valyutada olan kreditlər əsasında hesablanır və maliyyə xərcləri büdcəsində nəzərdə tutulur.

Müəssisənin müəyyən müddət ərzində istehsalını artırmağa imkan verəcək bütün növ xərclərə investisiyalar deyilir. Müvafiq layihələrə və aralıq dövrlərə görə müəssisənin növbəti dövr və ya dövrlər üçün investisiya xərclərini müəyyən edən büdcə investisiya büdcəsi adlanır. İntestisiya xərcləri və məsrəfləri investisiya büdcəsinin predmetidir. İntestisiya büdcələrini yeniləşdirmə investisiyaları, genişləndirmə investisiyaları, məhsullarla bağlı investisiyalar və strateji investisiyalar kimi təsnif etmək mümkündür (Əliyeva G.O. 2021). İntestisiya

büdcəsinə əsas kapitala investisiyalar daxil olduğu üçün buna kapital büdcəsi də deyilir.

İstehsal gücünü artırmaq üçün müəssisələr dəyişən texnoloji şəraitə uyğunlaşacaq yeni maşın və avadanlıqlar kimi əsas fondlara investisiya qoymalıdırlar. Müəssisələr satışlarını artırmaq, xərcləri azaltmaq, müxtəlif istehsal üsullarını inkişaf etdirməklə keyfiyyəti artırmaq, səmərəliliyi artırmaq, əsas vəsaitləri yeniləməklə faydalı ömürlərini artırmaq kimi məqsədlərə çatmaq üçün investisiya büdcələrini hazırlayırlar. Uzunmüddətli perspektivdə investisiya büdcəsi təsirini göstərəcəyi üçün layihənin keyfiyyətini qazanır.

İnvestisiya büdcələrində uzunmüddətli pul faydaları təmin edəcək aktivlər-torpaq, binalar, maşın və avadanlıqlar, nəqliyyat vasitələri kimi maddi sərvətlərə, habelə lizinq, biznes satınalmaları və birləşmələr, əmtəə nişanları, patentlər, tədqiqat və inkişaf, reklam fəaliyyətləri kimi qərarlar, uzunmüddətli borcların yeni borclarla əvəz edilməsi ilə bağlı xərclərə əlavə olaraq daha uyğun fəaliyyətlərlə uzunmüddətli xərclər daxildir.

Büdcə prosesi kapital xərclərinin və investisiya planlarının həyata keçirilməsi ilə pul vəsaitlərinin hərəkəti arasında qarşılıqlı əlaqənin müəyyən edilməsi ilə yanaşı, müəssisənin mənfi investisiyalar adlanan maddi aktivlərini dekonstruksiya edən xalis investisiyanın əldə edilməsində də rol oynayır.

Müəssisələrdə əməliyyat büdcəsi ilə yanaşı kassa büdcəsi də istifadə olunur. Kassa büdcəsi büdcə dövründə müəssisənin pul vəsaitlərinə olan tələbatını ödəmək üçün istifadə oluna bilən mühüm cədvəldir. O, büdcə dövründə müəssisələrin pul vəsaitlərinin daxilolma və çıxışını göstərir. Nağd büdcə müəssisələrdə əsas idarəetmə vasitəsi kimi qəbul edilməkdədir. Menecerlər nağd büdcədən istifadə edərək, biznesin adi fəaliyyətlərini davam etdirərkən qarşılaşacağı qeyri-müəyyən və mənfi hallara qarşı tədbir görə bilirlər.

Müəssisələrdə kassa büdcələri qısamüddətli və ya uzunmüddətli olaraq təşkil edilə bilər. Bir ilə qədər olan büdcələr qısamüddətli büdcələrdir və pul vəsaitlərinin

daxilolma və çıxış ehtiyaclarını müəyyən etmək və müəssisənin ani nağd ödəniş statusuna nəzarət etmək və təmin etmək məqsədi daşıyır. Müəssisələrin uzunmüddətli fəaliyyətlərini, hədəflərini və investisiyalarını planlaşdırmaq, pul vəsaitlərinə olan ehtiyaclarını müəyyən etmək, təmin etmək və ödəniş planı quraraq onlara nəzarət etmək üçün bir ildən artıq uzunmüddətli büdcələr hazırlanır.

Əməliyyat büdcələri hesablama metodu ilə hazırlanarkən, kassa büdcələri kassa metodu əsasında hazırlanır. Nağd pul bazası müəssisənin gələcək pul vəsaitlərinin daxilolmalarını və çıxışını müəyyən etmək və gələcək pul vəsaitlərinin vəziyyətini məlumatlı və effektiv şəkildə qiymətləndirmək üçün istifadə olunur.

## **1.2. Maliyyə planlaşdırması və büdcənin təşkil olunması prosesində əsas meyarlar**

Büdcələşdirmə həyatda qalmaq və gəlirliliyini qorumaq üçün istehsal etdikləri məhsul və xidmətlərin təhlili yolu ilə istehsal üçün lazım olacaq fəaliyyətlərin müəyyən edilməsində və bunları yerinə yetirmək üçün lazımı resursların miqdarının və dəyərinin müəyyən edilməsində fəal rol oynayır. Maliyyə planlaşdırması və büdcə proseslərinin hazırlanmasında müəssisələrin fəaliyyətinin əsas məqsədi bu prosesin və maliyyə məlumatlarının tarazlaşdırılmasıdır.

Büdcələr müəssisələrin əvvəlcədən qarşıya qoyulmuş məqsədlərə çatmasında və fəaliyyət haqqında müəyyən edilmiş qiymətləndirmə məlumatlarının faktiki məlumatlarla nə dərəcədə üst-üstə düşməsinin müəyyənləşdirilməsində mühüm rol oynayır. Beləliklə, büdcələr müəssisələrin fəaliyyətini planlaşdıraraq, əlaqələndirərək və nəzarət etməklə cari baş verən sürətli dəyişikliklərlə uyğunlaşmaq üçün dəyişir.

Büdcə anlayışından hazırlanmış əməliyyat büdcəsi, müəssisələrin üst rəhbərlərinin gələcək hədəflərini müəyyən etməsi və bu məqsədlərə çatması üçün izləyəcəkləri siyasətin ədədi ifadəsi kimi müəyyən edilir. Müəssisənin gələcək məqsədlərinə çatması üçün müəyyən müddət ərzində görülməli işlərin

planlaşdırılması, təşkili və nəzarəti ilə bağlı üsullar müəssisənin büdcəsi anlayışı ilə birlikdə istifadə olunur, çünki onlar büdcə konsepsiyasını formalaşdırır.

Büdcə konsepsiyası dedikdə strategiyaların, planlaşdırma sistemlərinin, büdcə sistemlərinin, təşkilatın, istehsal və marketinq sistemlərinin, hesabat, nəzarət sistemlərinin müəyyən edilməsi və həyata keçirilməsini özündə cəmləşdirən biznesin idarə edilməsi sisteminin tərkib hissəsidir.

Müəssisələr dəyişən şərtlərə uyğunlaşmaq və uğur əldə etmək üçün büdcələşdirmə prosesinə ehtiyac duyurlar. Məqsədlərinə çatmaq üçün müəssisələr fəaliyyətlərin müəyyən edilməsində və məhdud resurslara uyğun fəaliyyətlərin seçilməsində biznes büdcəsi metodundan istifadə etməlidirlər. Hər bir müəssisənin konkret məqsədlərinə çatmaq üçün fəaliyyətini idarə etməsinin ən yaxşı yolu, müəssisələrin məhdud resurslarının büdcələr vasitəsilə ən səmərəli və sərfəli şəkildə istifadəsini təmin etməkdir.

Biznes fəaliyyəti, bütün vaxt aparan planlaşdırma kimi, hərtərəfli hazırlıq, ciddi həyata keçirilməsi və nəzarət söylərini tələb edir. Bu istiqamətdə büdcə müəssisələr üçün bəzi üstünlüklərə malikdir. Bu üstünlüklər aşağıdakı kimi sıralanır bilər:

**Cədvəl 2: Büdcənin təşkil olunması prosesində üstünlüklər.**

<b>№</b>	<b>Üstünlüklər</b>
1.	Yuxarı rəhbərliyə izləniləcək yolu qabaqcadan görməyə imkan verir və onlara uyğun olaraq strategiyalar hazırlamağa kömək edir.
2.	Xərclərdən səmərəli istifadə edilib-edilmədiyini yoxlayır.
3.	Büdcələr müəssisələrin ümumi məqsəd və vəzifələrə uyğun olaraq birləşərək və onları şüurlu şəkildə tərəqqisinə imkan verərək biznesin gələcəyini göstərə bilər.
4.	Mövcud şəraitin fəaliyyətə təsirini əvvəlcədən müəyyən etməyə kömək edir.
5.	Departamentlər arasında koordinasiya və əlaqəni təmin edir. Bu bölmələr arasında münaqişələrin qarşısını almağa kömək edir.
6.	İşçiləri məqsəd və vəzifələrə uyğun işləməyə həvəsləndirir.
7.	Top menecerlər və işçilər tərəfindən biznes qərarlarının ən yaxşı şəkildə başa düşülməsini təmin edir.
8.	İcradan sonra büdcə fəaliyyətlərindən nəzarət aləti kimi istifadə edir.
9.	Lazımi məsələlərlə məşğul olan bölmələrin gələcək qərarlar zamanı nəzərə alınmasına imkan verir və beləliklə, investisiya qərarları verilərkən rəqəmlər nəzərə alındıqca daha sağlam nəticələr verir.

**Mənbə:** müəllif tərəfindən aparılan tədqiqat nəticəsində tərtib edilmişdir

Müəssisələr mənfəəti təyin edərkən təkcə keçmiş hadisələri əks etdirən maliyyə hesabatlarına etibar etməməli, həm də gələcəkdə hədəfləri barədə müvəffəqiyyətlə qərar verə bilmək üçün büdcələr vasitəsilə təxminlər edərək hədəflərini planlaşdırmalı, nəzarət etməli və əlaqələndirməlidirlər.

Əməliyyat büdcələri bir çox cəhətdən təsnif edilə bilər. Bunlar: mövzularına görə büdcələr, əhatə dairəsinə görə büdcələr, təyinatlarına görə büdcələr, texniki xüsusiyyətlərinə görə büdcələr, problemləri həll etmə tərzinə görə büdcələr, hazırlanma üsuluna görə büdcələr və şərtlərinə görə büdcələrdir.

### **1. Mövzu üzrə büdcələr**

Gəlirlər üçün büdcələr- onun fəaliyyətinin nəticələri gəlirlər, o cümlədən hazır məhsul və qiymət baxımından qiymətləndirilir. Bunlar müəssisənin müəyyən edilmiş dövr ərzində satış rəqəmləri və gəlir məbləğləri kimi gəlir vəziyyətlərini əhatə edən qiymətləndirmələrdən ibarətdir.

Xərclər üçün büdcələr - fəaliyyətin nəticələrinə görə xərclərin, satınalmaların ölçü və məbləğ meyarından qiymətləndirildiyi planlardır. Xərc büdcələrinə misal olaraq xammal, əmək, ümumi istehsal xərcləri, satılan məhsulun maya dəyəri, tədqiqat və inkişaf, marketinq, satış və ümumi idarəetmə xərcləri kimi anlayışları göstərmək olar. İstehsalın miqdarı əməliyyat büdcəsinin satış büdcəsinin və nəzarət proqramının əsasında müəyyən edilir. Məhsulun dəyəninin ölçülə bildiyi məsuliyyət mərkəzlərində xammal və işlənmə dəyərləri məhsula tətbiq edilir. Beləliklə, hər bir vahid öz standart material və əmək büdcəsini təmin edir. Daha sonra büdcədə nəzərdə tutulmuş istehsal həcminə uyğun olaraq ümumi istehsal xərcləri hesablanaraq birbaşa və ya dolayısı ilə istehsal şöbələrinə hesablanır. Müəssisənin istehsal fəaliyyətinin, istehsal etdiyi məhsulun və ya göstərilən xidmətin və onlar arasındakı əlaqənin qiymətləndirilməsi “xərc büdcələri” adlanır.

### **2. Əhatə dairəsinə görə büdcələr**

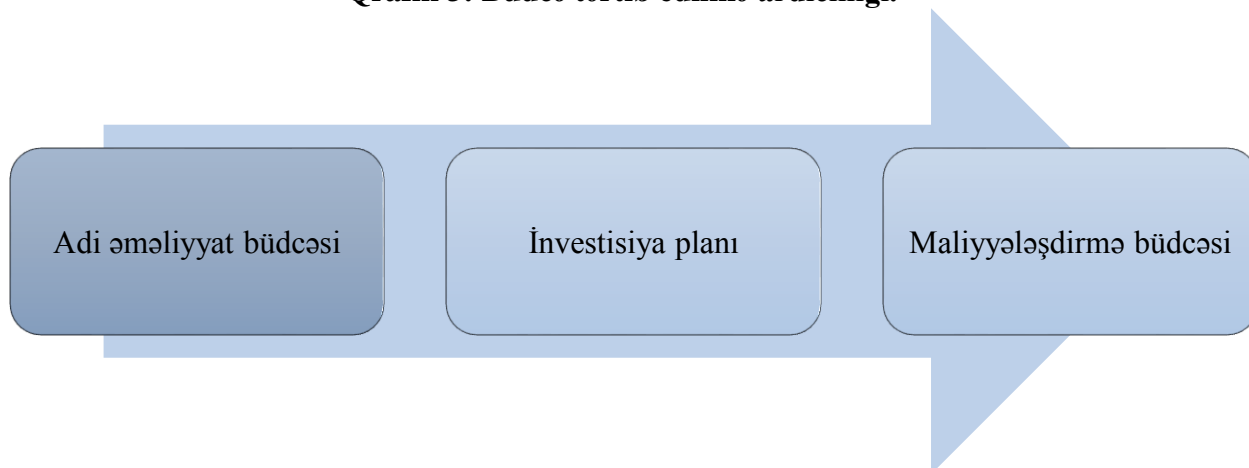
Büdcələr əhatə dairəsinə görə bölmə büdcələrinə və ümumi büdcələrə bölünür. İdarə büdcələri ümumi büdcələri təmin edən bölmə büdcələridir. Bu, hər



bir şöbə üçün ayrıca hazırlanan büdcələrə aiddir. Onlar müəyyən bir fəaliyyət və ya biznesin bir hissəsini nəzərə alan büdcələrdir. Bölmə büdcələri icra zamanı ümumi büdcənin hissələrini təşkil edir və funksional əsasa əsaslanır. Ümumi büdcəni aktivləşdirmək üçün o, bölmə büdcələri ilə qarşılıqlı əlaqədə olmalıdır.

Ümumi büdcə biznesin gördüyü bütün fəaliyyətləri özündə əks etdirən rəqəmsal plandır. Ümumi büdcə biznes fəaliyyətlərinə və funksiyalarına görə dekompensasiya edilmiş büdcələrin bir araya gətirilməsi ilə hazırlanır. Bu büdcələr bütün biznesi və onun funksiyalarını əhatə edən büdcələrdir. Ümumi büdcələrə “baş büdcələr” də deyilir. Ümumi büdcə tərtib edilərkən aşağıdakı ardıcılığa əməl olunur:

**Qrafik 3: Büdcə tərtib edilmə ardıcılığı.**



**Mənbə:** müəllif tərəfindən aparılan tədqiqat nəticəsində tərtib edilmişdir

Bundan başqa, fəaliyyət dövründə qiymətləndirilmiş nəticələr balans, mənfəət və zərər haqqında hesabatla müəyyən edilir. İnkişafa dair proqnozları gücləndirmək üçün mənfəət və zərər hesabatından, habelə balans hesabatından istifadə etməklə pul vəsaitlərinin hərəkəti haqqında hesabatlar hazırlanır.

### **3. Təyinatı üzrə büdcələr**

Təyinatına uyğun olaraq, büdcələr proqram büdcələrinə və fəaliyyət büdcələrinə bölünür.

- Büdcə proqramları

Buraya müəssisələrin növbəti fəaliyyət dövründə iştirak etməyi planlaşdırdıqları seminar, təlim və s. daxildir. Müəssisənin fəaliyyəti dövründə həyata keçirməyi planlaşdırdığı proqramlara büdcə proqramları deyilir.

- Fəaliyyət büdcələri

Bunlar ölçülə bilən gəlir-xərc balansına malik fəaliyyətlər üçün hazırlanmış büdcələrdir. İki əsas hissədən məsuliyyət büdcələri, hazır məhsul və satış birləşmələrinin proqramlaşdırılması üzrə büdcələridən ibarətdir. Məsuliyyət büdcəsi əvvəllər müəyyən edilmiş tədbirlərə uyğun olaraq müqayisə edilməklə, fəaliyyətlərin icrasına cavabdeh olan fəaliyyətlərə bölən büdcədir. Hazır məhsul və satış birləşmələrinin proqramlaşdırılması büdcəsi isə istehsal və satış həcmələrində lazımi araşdırmalar apararaq ən uyğun nəticəyə çatmağı hədəfləyən büdcədir.

#### **4. Texniki xüsusiyyətlərə görə büdcələr**

Texniki xüsusiyyətlərinə görə büdcələr statik büdcələr, müqayisəli statik büdcələr və dinamik büdcələr kimi üç yerə bölünür.

- Statik büdcələr

Sənaye müəssisələrində müəyyən edilmiş gücün istifadəsini nəzərə alan və yalnız bu fəaliyyət qabiliyyəti üçün hazırlanan büdcələrə statik və ya stasionar büdcələr deyilir. Fəaliyyət tutumu, fəaliyyətlərin planlaşdırılması zaman və tutum miqdarına görə edilir. Statik və ya stasionar büdcələrdə xərclər təfərrüatlı şəkildə araşdırılmır, habelə gücü nəzərə alınmaqla qiymətləndirilmir.

- Müqayisəli statik büdcələr

Bunlar istəklərə bağlı büdcə və ya alternativ büdcə adlandırılı bilən büdcələrdir. O, həmçinin müxtəlif fəaliyyət formalarına uyğun olaraq büdcə layihələrinin tərtib edilməsi sistemi kimi tanınır. Biznes əlverişsiz vəziyyətə düşəndə, o, müxtəlif layihələrdən istifadə edərək variantları seçməkdə biznesə kömək edir.

- Dinamik büdcələr

Bunlar müxtəlif fəaliyyət imkanlarına görə hazırlanmış büdcələrdir. Dinamik büdcələr dövrün əvvəlində hesablanmış fəaliyyətlərdə baş verə biləcək neqativ halları qabaqcadan müəyyən etməyə imkan verən büdcə növüdür. Dinamik büdcələr, sabit büdcə ilə müqayisədə həyata keçirilməsi daha asan olan büdcə növüdür. Fəaliyyət həcmi az olan müəssisələrdə texniki cəhətdən daha çox üstünlük verilir.

### **5. Problemləri idarə etmələrinə görə büdcələr**

Büdcələr problemləri həll etmə üsuluna görə layihə büdcələrinə və müddətli büdcələrə bölünür.

- Layihə büdcələri

Müəyyən bir layihəni başa çatdırmağı hədəfləyən büdcə layihə büdcəsi adlanır. Layihə büdcələrində layihənin hazırlanma müddətinə görə vaxt faktoru dəyişə bilər.

- Müddətli büdcələr

Müəyyən dövrə və fəaliyyətə əsaslanan büdcələridir. Dövr büdcələri rüblük, yarımillik və illik dövrlər kimi hazırlana bilər.

### **6. Hazırlanma üsuluna görə büdcələr**

Hazırlanma üsuluna görə büdcələr klassik (ənənəvi) büdcələr və sıfır əsaslı büdcələr olaraq iki yerə bölünür.

- Klassik (ənənəvi) büdcələr

Əvvəlki fəaliyyət dövrü nəzərə alınmaqla hazırlanan büdcələrə klassik büdcələr deyilir.

- Sıfır əsaslı büdcələr

Bunlar yalnız cari dövr və fəaliyyətlər nəzərə alınmaqla hazırlanan büdcələrdir. Hər bir dövrü əvvəlki fəaliyyət dövründən asılı olmayaraq nəzərdən keçirirlər. Bu büdcələr yalnız onun iştirak etdiyi dövr və fəaliyyət nəzərə alınmaqla tərtib edilir.

### **7. Nömrələrin təsnifatı baxımından büdcələr**

Rəqəmlərin xarakterinə görə büdcələr kəmiyyətinə və məbləğinə görə büdcələr olaraq iki yerə bölünür.

- Kəmiyyətinə görə büdcələri

Kəmiyyət büdcələri müəssisənin xammal və istehsal fəaliyyətinin kəmiyyət baxımından qiymətləndirilməsidir. Buna misal olaraq istehsal həcmi büdcələrini göstərmək olar.

- Məbləğinə görə büdcələr

Müəssisənin dəyəri, nağd pul, satış və s. onların fəaliyyətinin pul ifadəsi (məbləği) ilə qiymətləndirilməsi məbləğinə görə büdcənin təsnifat xarakteridir. Buna misal olaraq satış üçün büdcəni və pul büdcəsini göstərmək olar.

Menecerlər biznesdə mühüm rol oynayır. Bu vəzifələrdən biri əməliyyat büdcələrinin hazırlanması və biznes fəaliyyətinin planlaşdırılmasıdır. Menecerlər tərəfindən hazırlanan büdcələr dövrü bir prosesdə həyata keçirilir və yoxlanılır. Başqa sözlə desək, büdcə planlaşdırması ilə müəyyən edilmiş hədəflərə nə dərəcədə nail olunmasına nəzarət edilir.

Büdcə planlaşdırma prosesi müəssisələrin ölçüsündən asılı olaraq çoxbüdcəli ola bilər və ya bir büdcədə tamamlana bilər. Müəssisələrdə mümkün problemləri həll etmək və gələcək proqnozlar vermək üçün ədəbiyyatda çoxsaylı büdcə tətbiqlərindən bəhs edilsə də, empirik tədqiqatlar göstərir ki, əksər müəssisələr planlaşdırma və fəaliyyətin qiymətləndirilməsi üçün vahid büdcə səviyyəsindən istifadə edirlər (Arnold M. və Artz M., 2019).

Büdcələşdirmə prosesi bir tərəfdən büdcələrin planlaşdırılmasını, digər tərəfdən isə bu planlara nəzarəti əhatə edir. Büdcə planlaması olan müəssisələrdə resursların bölüşdürülməsi təmin edilir və bu mənada təşkilati fəaliyyət planlaşdırma ilə qiymətləndirilir və büdcəyə nəzarət vasitəsi kimi istifadə olunur. Müəssisələr büdcə planlaması edərək gələcəyi proqnozlaşdırmağı, biznesin gəlirliliyini artırmağı və idarəetmə performansına nəzarət etməyi hədəfləyir.

Tədqiqatlar göstərir ki, kommersiya həyatında uğurlu bizneslər həm planlaşdırma, həm də nəzarət üçün büdcədən istifadə edirlər. Kwarteng (2018) büdcənin həm özəl, həm də dövlət sektorunda planlaşdırma və nəzarət vasitəsi kimi istifadə edildiyini və mühüm rol oynadığını ifadə edərək, büdcə planlaşdırmasının resurs bölgüsü və təşkilati performansın idarə edilməsi ilə müsbət əlaqədə olduğunu bildirilir.

Menecerlərin büdcələşmə prosesində iştirakının biznes fəaliyyətinin artmasına əhəmiyyətli və müsbət töhfə verir. Planlaşdırılan büdcə zamanla kənarlaşmalara məruz qala bilər. Əvvəlcədən hazırlanan büdcələrin dövr ərzində yoxlanılması və büdcələrin çevik bir anlayışla düzəliş edilməsi zəruri sayılır. Bu baxımdan, büdcə planlaşdırması və nəzarəti ilə həm daxili struktur möhkəmlənir, həm də təşkilati rəhbərliyin səyi və performansı artırılır.

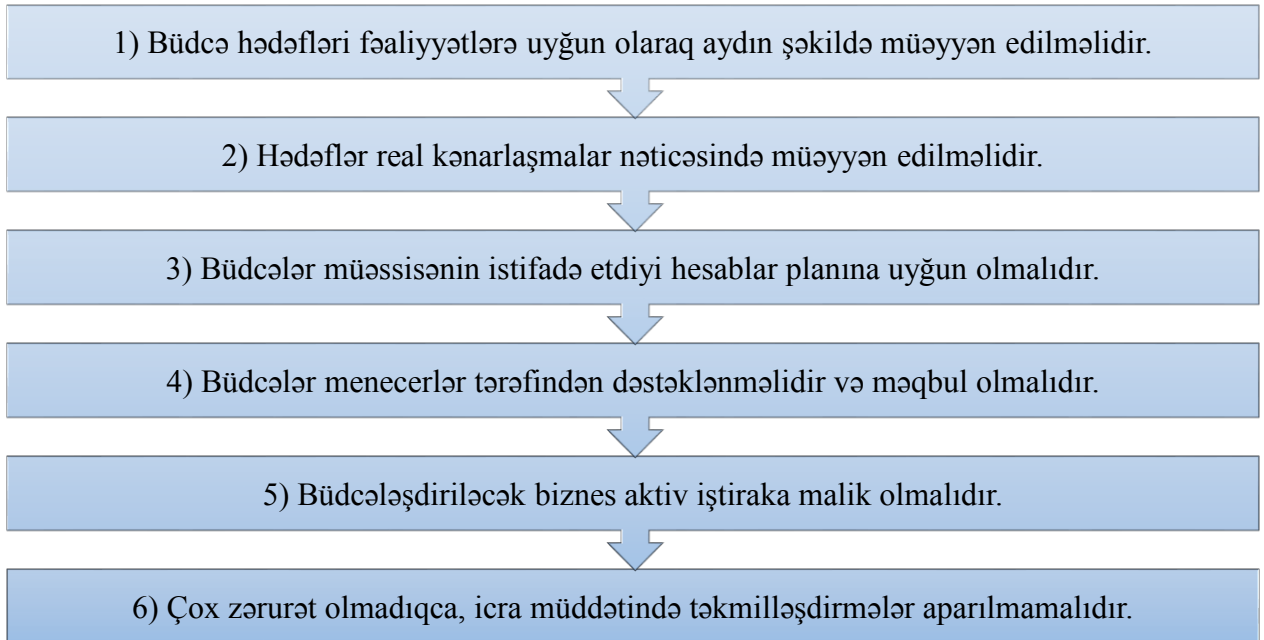
### **1.3. Büdcələşdirmənin təşkilinin tətbiqi sisteminin hazırlanması, strukturunun formalaşdırılması və sənaye müəssisələrində büdcələşdirmədə metodoloji aspektləri**

Bu gün müəssisələrin iş həcminin artması ilə onların iş yükü də artıb. Xüsusilə biznesin həcminə görə kapitala olan tələbatın ödənilməsində yaranan çətinliklər biznes menecerlərinin ehtiyac duyduqları vəsaitlərin verilməsində və istifadəsində daha diqqətli və planlı olmaları zərurəti ilə nəticələndi. Bu səbəblərdən, lazımı səviyyədə ehtiyatlı davranmaq və təşkilati uğur əldə etmək üçün fəaliyyətlərin büdcələşdirilməsi və nəzarəti daha çox əhəmiyyət kəsb etmişdir.

Xüsusilə Azərbaycan Respublikasında (AR) dövriyyə kapitalının azlığı və kapitalın yüksək qiyməti müəssisələri büdcə təcrübələrindən daha çox istifadə etməyə və bunu strateji olaraq həyata keçirməyə sövq edib. Bu nöqtədə büdcə müəyyən bir müddət ərzində iş planının təcəssümü kimi şirkətin uzunmüddətli fəaliyyət planları və məqsədlərindən istifadə etməklə hazırlanmış təşkilati planlar kimi müəyyən edilə bilər (Hariyantia W., Purnamasarib P. və Lestira M., 2015).

Büdcə müxtəlif hissələrdən ibarət bütövlükdən ibarətdir. Biznes sağlam büdcə yaratmaq üçün bu hissələri müəyyən məqsədlərə uyğun şəkildə birləşdirməlidir. Büdcəni səmərəli hazırlamaq üçün ilkin mərhələdən sona kimi bəzi funksiyaları nəzərdən keçirmək lazımdır.

**Qrafik 4: Büdcələşdirmənin təşkilində nəzərə alınan funksiyalar.**



**Mənbə:** müəllif tərəfindən aparılan tədqiqat nəticəsində tərtib edilmişdir

Büdcələr nə qədər düzgün təşkil olursa da, yuxarıda qeyd olunan prinsiplər nəticəsində baş verən səhlənkarlıq, səhv və çatışmazlıq bütün büdcə tərtibatına təsir edir. Büdcələrin yaxşı qurulması üçün bütün idarəetmə bölməsinin işləməsi lazımdır. Müəssisənin top menecerləri və işçiləri arasında əməkdaşlıq olmadan səmərəli büdcə yaratmaq mümkün deyil. Büdcə sisteminin faydalı və səmərəli olması üçün mühasibat uçotu sistemi yaxşı olmalıdır.

Texnoloji inkişaf və artan rəqabət mühiti ilə inkişaf edən istehsal həcmində xammal, əmək və istehsal xərcləri kimi xərc elementləri dəyişməyə başlamışdır. Bu dəyişikliklər texnoloji inkişafın artması nəticəsində işçi qüvvəsinə ehtiyacın azalması nəticəsində yaranan əmək, sabit investisiyalar, biznes investisiyaları və onların xərclərə təsirindən ibarətdir (Gülməmmədov V.İ. və Məmmədov R.A., 2019). Bu dəyişikliklər büdcə prosesinə də təsir edir. Büdcələr hazırlıq prosesi, icra prosesi və

hesabat prosesi kimi üç əsas başlıq altında qruplaşdırıla bilər. Effektiv büdcə yaratmaq üçün təşkilatlarda müəyyən bölmələr işləməlidir. Biznesin həcmindən asılı olaraq, büdcənin hazırlanmasına cavabdeh şəxs mühasibat uçotuna cavabdeh olan menecer və ya digər işçilərdir. Büdcə tərtib edən işçilər müəssisənin ölçüsünə uyğun olaraq müəyyən edilir. Büdcələmə prosesinin ən mühüm addımlarından biri təşkilat olaraq məlumat mübadiləsidir.

Bölmələrdən büdcə smetaları və onlara nəzarət kimi mühüm proseslərin bir çoxu büdcə komitəsi tərəfindən idarə olunur. Yaranan vəziyyətlərin qiymətləndirilməsinə komitənin özü nəzarət edir.

Ümumiyyətlə, effektiv büdcənin yaradılmasında ilk addım biznesin ehtiyaclarını müəyyən etməkdir. Büdcə komissiyası lazımi qərarlar verildikdən sonra öz bölmələrinin vəziyyətinə uyğun olaraq hesabat hazırlamalıdır. Başlanğıcda qeyd edildiyi kimi, bu mərhələlərdən sonra nəzarət etmək, hədəfi müəyyənləşdirmək və prosesə başlamaq lazımdır. Büdcə tərtibinin ən mühüm mərhələlərindən biri aparılan nəzarətlər və büdcənin işlənməsi nəticəsində səhvlərin aşkar edilməsidir. Yoxlanılmamış büdcə sonra biznesi yanlış addımlar atmağa vadar edə bilər. Nəhayət, büdcənin effektiv formalaşdırılması üçün hazırlıq, nəzarət və icra prosesi bütövlükdə nəzərdən keçirilməlidir.

Əməliyyat büdcələri müəssisələrin növbəti maliyyə və ya təqvim ili nəzərə alınmaqla hazırladıqları planlardır. Ümumi büdcələrin hazırlanması mərhələsində ümumilikdə aşağıdakı ardıcılığa əməl olunur.

- 1) Satış büdcəsi
- 2) İstehsal büdcəsi
- 3) Birbaşa xammal və material büdcəsi
- 4) Birbaşa əmək büdcəsi
- 5) Ümumi istehsal xərcləri büdcəsi
- 6) Əməliyyat xərcləri büdcəsi
- 7) Pul büdcəsi

## 8) Pro forma balans hesabatı və pro forma gəlir hesabatı

Büdcələmə prosesi satış büdcəsi ilə başlayır və istehsal büdcəsi, birbaşa xammal və material büdcəsi, birbaşa əmək büdcəsi, ümumi istehsal xərcləri, əməliyyat xərcləri büdcəsi, kassa büdcəsi, proforma gəlir hesabatı və proforma balans hesabatının hazırlanması ilə başa çatır.

### - Satış Büdcəsi

Əməliyyat büdcəsi hazırlanarkən ilk növbədə satış büdcəsi tənzimlənir. Satış büdcəsi, müəssisənin gələcək fəaliyyəti üçün satışlar daxildir. Satış büdcəsi-səlahiyyətli şəxslər tərəfindən təsdiq edilmiş, müəssisənin gələcək fəaliyyəti üçün satışlarını onun məhsullarına, korporativ prioritetlərinə və vaxtına uyğun olaraq müəyyən edən, həmçinin biznesin məqsəd və strategiyalarına uyğun olaraq məbləği tənzimləyən plandır. Satış büdcəsi digər büdcə növlərini təşkil etməyə kömək edir

Satış büdcəsində kəmiyyət və qiymətin müəyyən edilməsi ən vacib mərhələdir. Qiymət müəyyən edilərkən, bazar səviyyəsində göstərilən xidmətlərin və istehsal olunan məhsulların dəyərini nəzərə almaq lazımdır.

### - İstehsal büdcəsi

Satış büdcəsi tamamlandıqdan sonra istehsal büdcəsi hazırlanır. İstehsal büdcəsi satışın və inventarın miqdarını müəyyən etməyə kömək edən büdcədir. İstehsal büdcəsi yalnız istehsal həcmi haqqında məlumat verdiyi üçün xərclərə çatmaq mümkün deyil. İstehsal büdcəsinin hazırlanmasında prioritet ehtiyatın miqdarının müəyyən edilməsidir. İstehsal ediləcək məhsulların miqdarı, satış büdcəsi və ehtiyatın miqdarı nəzərə alınmaqla hazırlanır. Hazırlanmış istehsal büdcəsi yuxarı rəhbərlərə təqdim edildikdən və lazımı düzəlişlər edildikdən sonra son formasını alır. Beləliklə, istehsal ediləcək məhsulların istehsal müddətləri və miqdarları satış vəziyyətinə və ehtiyat miqdarına görə müəyyən edilir.

### - Birbaşa xammal və material büdcəsi

İstehsal mərhələsində lazım olan ehtiyatların miqdarını və birbaşa xammal və materialların miqdarını müəyyən etmək üçün hazırlanmış büdcədir. Birbaşa xammal



və material büdcəsinin ümumi təyinatı istehsal büdcəsində lazım olan material və xammal məbləğlərini müəyyən etməkdir.

- Birbaşa əmək büdcəsi

Birbaşa əmək büdcəsi istehsalın reallaşdırılması üçün birbaşa əmək vaxtını və xərcləri müəyyən edən büdcədir. Birbaşa əmək bir xidmət və ya məhsul istehsalı zamanı istifadə olunan və birbaşa maya dəyərində əlavə olunan əməyin payıdır. Birbaşa əmək büdcəsi də istehsal büdcəsindən faydalanır.

- Ümumi istehsal xərcləri büdcəsi

Ümumi istehsal xərcləri birbaşa məhsullarda əks olunmayan və paylanacaq məhsulun maya dəyərində əks olunan xərclərdir. İstehsalın həcmi müəyyən etmək üçün təşkil edilməli olan büdcələrdən biridir. İstilik, tikinti, işıq, enerji bu xərclərə nümunə ola bilər.

- Əməliyyat Xərcləri Büdcəsi

Məhz müəssisənin faktiki fəaliyyəti ilə bağlı olan, lakin istehsal xərclərinə daxil edilməyən xərclərdir. Marketing və satış, paylama, təşviq, tədqiqat və təkmilləşdirmə, ümumi istehsal xərcləri kimi elementlər əməliyyat xərcləri büdcəsinə daxil edilir.

- Pul büdcəsi

Nağd pul büdcə dövründə biznes üçün mövcud olan resursları və bu resurslardan necə istifadə ediləcəyini təxmin etməyə kömək edən büdcə sistemidir. Nağd pul büdcəsi iki əsas məqsədə xidmət edir. Bunlardan birincisi, gələcəkdə əldə ediləcək nağd pulun miqdarını müəyyən edə bilməkdir. Digəri isə pul vəsaitlərinin hərəkəti vəziyyətinə uyğun olaraq biznesin fəaliyyətini müəyyən etməkdir. Eyni zamanda, pul büdcəsi maliyyələşdirmə büdcəsidir. Dövrün əvvəlində pul vəsaitlərinin məbləğini və fəaliyyətlər zamanı təxmin edilən pul vəsaitlərinin səviyyəsini müəyyən etmək üçün pul vəsaitlərinin daxilolma və çıxış proqnozlarının hazırlanması tələb olunur.

- Pro forma balans hesabatı və pro forma gəlir hesabatı

Pro forma gəlir hesabatları biznesin uğuruna yönəlmiş büdcələrdir. Pro forma gəlir hesabatının əsas məqsədi müəssisənin həyata keçirməyi nəzərdə tutduğu fəaliyyətləri qiymətləndirmək və nəzərdə tutulan məqsədlərə nail olunmasına nə qədər vaxt lazım olduğunu görməkdir. Pro forma balans hesabatının məqsədi isə gəlir hesabatında reallaşdırılan hədəflərin iqtisadi ölçüsünün çatacağı nöqtəni göstərməkdir.

Büdcələşdirmə, biznes menecerləri tərəfindən istifadə olunan gələcək planlaşdırılan fəaliyyətlərin yekun şəklini verən ədədi məlumatlara əsaslanan qiymətləndirmə vasitəsidir. Büdcə tərtibində müəssisənin irəli sürdüyü planlar və bu planları əvəz edəcək maliyyə vəsaitləri müəyyən edilir. Beləliklə, büdcə sistemi istifadəçilərinə və menecerlərinə gələcək planlarında rahatlıq təmin edən planlaşdırma vasitəsi kimi xidmət edir. Bu çərçivədə büdcə müraciətlərinin strategiya ilə icrası icradan əvvəl və sonra büdcənin müqayisəsinə imkan verir. Bu müqayisəni aparmaq üçün təməl prinsipləri ortaya qoyulmuş bir sistemə ehtiyac var.

Bu baxımdan büdcə icra strategiyası biznes üçün qısa və uzunmüddətli biznes planlarının reallaşdırılmasında mühüm alət kimi istifadə olunur. Büdcənin icra strategiyasının sərhədləri müəssisələrin maliyyə vəziyyəti və rəhbərliyin əsas anlayışı ilə müəyyən edilir. Əgər biznes administrasiyaları büdcə fəaliyyətlərinin əhəmiyyəti barədə kifayət qədər təsəvvürə malik deyillərsə və büdcə sistemindən planlaşdırma vasitəsi kimi istifadə etməyə əmin deyillərsə, bu halda büdcənin icrası strategiyasının effektivliyi az olacaq.

Büdcənin icra strategiyasından faydalanan müəssisələr həm də büdcənin tərtibinin əsas məqsədlərini həyata keçirəcək və büdcənin planlaşdırılması və nəzarətini təmin edəcəklər.

Tədqiqatçılara görə büdcələşdirmə təşkilatların strateji planını təkmilləşdirmək, fəaliyyətləri koordinasiya etmək, menecerə təşkilati resursların idarə edilməsi üçün məsuliyyət vermək və onların fəaliyyəti ilə bağlı menecerlərə rəy bildirmək kimi məqsədləri vardır. Bundan əlavə, bir çox müəssisələr büdcə

sistemini öz fəaliyyətlərinə nəzarət etmək üçün çox vacib alət kimi görürlər (Arnold M. və Artz M., 2019).

Büdcələrin plan kimi istifadə edilməsində büdcənin icrası strategiyaları mühüm rol oynayır. Biznes idarəetmə fəaliyyətlərinin planlaşdırılması və nəzarəti strategiya çərçivəsində büdcələrin icrasından asılıdır. Büdcənin yaxşı idarə olunması da biznesin performansını artıracaq. Çünki büdcənin tərtibi prosesinin funksional effekti menecerlərin söyləri nəticəsində performansın artması ilə özünü göstərir. Büdcənin icra strategiyası eyni zamanda taktiki planları və strateji məqsədləri təfərrüatlandırarkən büdcənin tərtibi mərhələlərində və ondan sonra hansı fəaliyyət və proseslərin, hansı vaxtda və hansı planla təmin ediləcəyini müəyyən edir. Bu cəhəti ilə büdcələrdən müəssisələrdə idarəetmə uçuotunda qərar vasitəsi kimi istifadə edilir. Büdcə müraciətlərində əvvəlcə satış büdcələri tərtib edilir, daha sonra ilk maddi-material xərcləri büdcələri və digər büdcələr hazırlanır.

Bu kontekstdə büdcələrdən hansının təbii olaraq çox vacib olduğunu müəyyən etmək lazımdır. Büdcələr daha çox maliyyə sabitliyi potensialına sahib olur. Bu, biznesdə büdcə və strategiya arasında müsbət nəticə yaratmağa kömək edir. Digər tərəfdən, effektiv təşkilatlar üçün idarəetmə nəzarət sistemlərini, o cümlədən büdcə nəzarətini öz strategiyalarına uyğunlaşdırmaq üçün tənzimləmək büdcə tərtibinin ən mühüm məqsədlərindən biridir (Abdullayeva E.T. və Vəliyeva R.A., 2020).

Planlaşdırılmış davranışın qavranılması həm də korporativ şəxsiyyətin daha yaxşı təqdim olunmasına səbəb olacaqdır. Büdcənin icrası ilə əlaqəli büdcə məlumatlılığı idarəetmə fəaliyyətinin ölçülməsinə kömək edir. O, biznes fəaliyyətinin planlaşdırılmasına və təşkilatların fəaliyyətinin ölçülməsinə töhfə verir. Bu səbəbdən büdcənin icra strategiyasının büdcənin dərk edilən əhəmiyyətini artırdığı halda, bu icra yanaşmasının büdcənin planlaşdırılmasına da töhfə verdiyi qiymətləndirilir.

Fəaliyyətə əsaslanan büdcələşdirmə, istehsal üçün lazım olacaq fəaliyyətləri və resursları təyin edərək maliyyə ehtiyacının miqdarını və bu məbləği qarşılamağın mümkün olub-olmadığını müəyyən etməyi hədəfləyir.

Fəaliyyətə əsaslanan büdcələşdirmə gələcək dövrlərdə mal və ya xidmətlərə tələbatın təxmin edilməsi ilə başlayır. Bu, ənənəvi büdcə metodundan daha çox məlumat ehtiva edir, çünki istehsal həcmi, material sifarişlərinin satın alınma tezliyi, habelə sifariş miqdarı və müştərilərdən çatdırılma üsulları kimi müştəri məlumatları ediləcək proqnozlarda nəzərə alınır.

Tələb proqnozlarını verərkən satış və istehsal büdcəsindən kömək almaq lazımdır. Müəssisələrdə bazar təhlili, müştəri, məhsul və qiymət məlumatları, satış proqnozları nəzərə alınmaqla satış büdcəsi hazırlanmalıdır. Satış büdcəsindən sonra istehsal büdcəsi hazırlanır. Təxmini satış büdcəsinin sonunda tələbatı ödəyəcək məhsul qədər istehsal olunacaq məhsulların miqdarını və saxlanacaq ehtiyat miqdarını müəyyən edəcək istehsal büdcəsi hazırlanmalıdır.

Fəaliyyətlərin resurs məbləği müəyyən edildikdən sonra dolayı materiallar, dolayı əmək, enerji, amortizasiya və vergilər kimi resurs xərcləri müəyyən edilir. Resurslarla əlaqəli dəyərlər vahidə düşən resurs dəyərini və tələb olunan resursun vahid məbləğini vurmaqla pul dəyərlərinə çevrilir.

Resurs məsrəfləri, hansı resursun hansı fəaliyyətlə əlaqəli olduğunu nəzərə almaqla, resurs sərfiyyatı dərəcələrini hesablamaqla fəaliyyət obyektləri üzrə bölüşdürülür. Fəaliyyət məsrəfləri isə fəaliyyət sərfiyyatı əmsalı hesablanmaqla istehsal olunan məhsul və xidmət maya dəyəri obyektlərinə bölüşdürülür.

Bəzi sənaye müəssisələrində əməliyyat və xərclər arasında birbaşa və ya başa düşülən əlaqə qurulmaya bilər. Bu məsrəflərə biznesin dəstəklənməsi xərcləri deyilir. Menecerlərin əmək haqqı, müəyyən bina kirayələri, fabrikin təhlükəsizliyi və idarə edilməsi, məzənnə fərqləri, personalın təlimi kimi xərclər biznesi dəstəkləyən xərclərdir. Biznesi dəstəkləyən xərclər, fəaliyyətə əsaslanan

metodlardan istifadə etməklə istehsal olunan məhsul və ya xidmətlərə bölüşdürülməklə büdcələşdirmə prosesinə daxil edilməlidir.

Müəssisələr onların davamlılığını təmin etmək üçün fəaliyyətlərlə məşğul olurlar. Bu tədbirlər plan çərçivəsində həyata keçirilir. Müəssisələrin həyata keçirdiyi fəaliyyətlərin müəyyən məqsədi var. Büdcələr müəyyən edilmiş hədəflərə çatmaqda bir vasitə kimi istifadə olunur. Bu baxımdan məqsəd və vasitələrin qoyulması maarifləndirmə tələb edir. Məqsədli nəticələrə nail olmaq vacibləşdikcə menecerlərin vəzifələri də artır.

Xüsusilə, kiçik sənaye müəssisələrində büdcələşmənin aşağı tendensiyaya malik olması, büdcə tərtibatçısı mütəxəssislərinin qeyri-kafiliyi və kapitalın kifayət qədər olmaması səbəbindən müəssisələrin maliyyə vəziyyəti büdcələrin kifayət səviyyədə icra oluna bilməməsi ilə nəticələnir.

İdarəetmə uçotunun əsas məqsədlərindən biri gələcək qərarların və investisiya planlarının qəbulunda biznesin idarə edilməsinə kömək etməkdir. Bu məqsədi həyata keçirilməsində maliyyə hadisələrinin planlaşdırılmış və faktiki dəyərlərini müqayisə etmək lazımdır. Bu yolla edilən nəzarətlər nəticəsində faktiki məlumatla standart məlumat arasında müsbət və ya mənfi kənarlaşmalar aşkar edilə bilər. Yarana biləcək bu kənarlaşmaları ancaq müvafiq büdcə nəzarəti sistemi ilə aşkar etmək olar.

Büdcə nəzarəti faktiki iş nəticələrini hazırlanmış büdcə rəqəmləri ilə müqayisə etmək, bu müqayisə nəticəsində kənarlaşmaların olub olmadığını hesablamaq, bu kənarlaşmaların səbəblərini araşdırmaq və bu səbəblərin aradan qaldırılması üçün lazımı tədbirlərin həyata keçirilməsi fəaliyyəti kimi müəyyən edilə bilər (Muradov R.H., 2016). Standart maya dəyərinin hesablanmasıdan sonra işin sonunda ortaya çıxacaq faktiki məlumatları izləmək üçün yaxşı bir məlumat təhlili sistemi qurulmalıdır. Büdcəyə nəzarət sistemindən danışmaq üçün ilk növbədə maliyyə uçotu sistemindən gələn məlumatlar etibarlı olmalıdır. Əks halda büdcəyə nəzarət sisteminin düzgünlüyünü qeyd etmək olmaz. Şirkətlərin qısa və

uzunmüddətli perspektivdə maksimum fayda təmin edə biləcəyini, ancaq büdcə və büdcə nəzarəti işlərində biznes menecerlərinin şüurlu iştirakı ilə ifadə etdi.

Digər tərəfdən büdcəyə nəzarət sisteminin təşkilat mədəniyyəti ilə əlaqəli olan əməliyyat büdcələrindən müsbət istifadə olunarsa, bir tərəfdən fəaliyyətlərə nəzarətin təmin ediləcəyini, digər tərəfdən isə fəaliyyətin qiymətləndirilməsinə əhəmiyyətli töhfə verəcəyini bildirir. Bütün bu gözləntiləri reallaşdırmaq üçün biznes büdcə mədəniyyətini inkişaf etdirməklə büdcə sistemini qurmalı və funksional şəkildə idarə etməlidir.

Biznes büdcələri büdcə mütəxəssisləri tərəfindən hazırlanarsa və məqsədlərinə uyğun olaraq biznes sistemlərinə uyğunlaşdırılırsa, resursların planlaşdırılması və prosesə nəzarət daha səmərəli həyata keçirilə bilər.

Təşkilatın fəaliyyəti üçün müəssisələrin büdcə sisteminə uyğun olaraq öz fəaliyyətlərinə nəzarət etməsi vacibdir. Büdcədən istifadə biznesin idarə edilməsinə mühüm vəzifələr qoyur. Ediləcək nəzarətlərlə dövr ərzində büdcələşdirmə prinsiplərinə əməl olunması təmin edilir və yarana biləcək büdcə boşluğunun qarşısı alınır. Büdcədən istifadə halı ilə büdcə boşluğu arasındakı mənfi əlaqəni qeyd edərək, büdcəyə nəzarətin vacibliyini ortaya qoymaq olar (Babazadə İ., 2019). Bu mərhələdə büdcədən istifadənin üç məqsədi müəyyən etmək olar. Bunlara planlaşdırma və kommunikasiya məqsədləri üçün büdcədən istifadə, fəaliyyətlərin əlaqələndirilməsi və bölüşdürülməsi məqsədləri və biznesin idarə edilməsinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və mükafatlandırma aiddir.

Büdcə sistemləri müəssisələrin nəzarətində əsas rol oynasa da bir çox müəssisələr tətbiq edilən büdcə sisteminin ləğv edilməsini tələb edir. Belə ki, biznesin çevik olmayan büdcə prosesləri məhdudiyyətlərdən xilas ola bilmir. Büdcə sistemini ləğv etməklə, bizneslər daha tez bazar şərtlərinə uyğunlaşa biləcək, beləliklə, büdcə tərtibatı ilə bağlı məhdudiyyətlərdən təsirlənməyəcək və müəssisələr daim bazar şəraitinə uyğunlaşa biləcəkdir.

Büdcə sistemi və bu sistemin gətirdiyi planlı davranışın bizneslər üçün məhdudiyətlər olduğu iddia edilsə də, bir çox araşdırmalar göstərir ki, uğurlu təşkilatlar həm planlaşdırma, həm də nəzarət üçün büdcədən ciddi şəkildə istifadə edirlər. Təşkilatlar tərəfindən büdcələrin hazırlanması və icrası təşkilatın fəaliyyətinə əhəmiyyətli dərəcədə müsbət təsir göstərir, buna görə də büdcə nəzarəti həyata keçirilməlidir. Çünki büdcələr büdcə nəzarət sistemi ilə təşkilatların və onların menecerlərinin fəaliyyətini müəyyən etmək üçün mühüm rahatlıq təmin edən alətlərdir.

Büdcənin idarə edilməsi baxımından təşkilati fəaliyyət menecerlərin və işçilərin əməliyyat planlaşdırmasına nə dərəcədə nail ola bilmələri ilə sıx bağlıdır. Yarana biləcək uğurun ölçüsü biznes fəaliyyətinin gəlirlilik səviyyəsini yüksəltmək, onların səmərəliliyini və effektivliyini artırmaqdır. Bu mərhələdə büdcələrin başqa bir funksiyası meydana çıxır. Həm əməliyyat planlaşdırması, həm də menecerlərin və təşkilatın eyni zamanda fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün istifadə olunur. Bu yolla menecerlərin və təşkilatın fəaliyyəti iki yolla ölçülür. Birincisi, nə dərəcədə düzgün planlaşdırma aparılıb, ikincisi isə bu planın nəticəsi necə olub? Yaxşı planlaşdırma büdcə ilə dəstəklənir. Sonra iş prosesində yoxlanılır. Beləliklə, təşkilatın uğuru büdcə hədəflərinin əldə olunması ilə nəticələnəcək. Menecerlərin fəaliyyətində konkret və qeydə alınmış büdcə maddələrinin istifadəsi performansın ölçülməsi üçün etibarlı məlumatlar təmin edir. Çünki büdcə ekspertləri tərəfindən hazırlanaraq irəli sürülən hədəflər ədədi dəyərlərlə irəli sürülür. Menecerlərin onlara təqdim olunan büdcələrlə işləməsi nəticəsində təşkilatlar üçün faydalı məlumatlar hazırlanır.

Təşkilatlar tərəfindən istehsal olunan məlumatlar bir sistem tərəfindən idarə edilməlidir. İdarəetmə vasitəsi kimi istifadə olunan büdcə nəzarəti sisteminin müəssisədə təşkilatın idarə edilməsinə kömək etməklə müəssisənin fəaliyyətinin artırılmasına töhfə verir. Biznes resurslarının bölüşdürülməsində çox mühüm yer tutan maliyyə planlaşdırması büdcə tərtibi prinsiplərinə uyğun aparılmalıdır, çünki

biznesdə maliyyə büdcənin funksiyasıdır. Bu baxımdan hazırlanmış büdcələrə maliyyə idarəetməsi və büdcə nəzarəti sisteminə uyğun olaraq nəzarət edilməlidir.

İdarəetmə fəaliyyətlərində təşkilatın fəaliyyəti, həmçinin ayrı-ayrı üzvlərinin performansını kimi planlaşdırma hazırlamaq, büdcənin müəyyən edilməsi şəklində yerinə yetirilən tapşırıq və funksiyaların həyata keçirilməsini əhatə edir (Hariyantia W., Purnamasarib P. və Lestira M., 2015).

Dövrün sonunda istehsal olunan məhsulun həcmində əvvəlki dövrlə müqayisəsi, istehsal proseslərinin optimallaşdırılması və qüsurlu məhsulların sayının azalması kimi müsbət irəliləyişlər məhsuldarlığı artırır. Digər tərəfdən, müştəri məmnuniyyəti, prosesin təkmilləşdirilməsi və işçilərin motivasiyasının həyata keçirilməsi biznes təşkilatının idarə edilməsinin nəticəsi ola bilər. Oudur ki, müəssisələrdə təşkilati performans artımını yalnız biznesin idarə edilməsi və fəaliyyəti ilə əlaqələndirmək düzgün olmazdı. Müəssisələrdə təşkilati performans biznes fəaliyyəti və biznes mühiti kimi amillərdən asılıdır. Bundan əlavə, təşkilat vasitəsilə iş departamentləri arasında koordinasiya ilə, müəssisənin hazırlayacağı və praktik olaraq nəzarət edəcəyi büdcə müəssisələrin iqtisadi, bazar və daxili göstəricilərini artıracaq.

Müəssisələrin gələcək illər üçün resurs tələbatının müəyyən edilməsi, strateji məqsədlərə nail olmaq və gələcəkdə biznesin effektivliyinin artırılması üçün məhsul və xidmətlərin satışı üçün tələb olunan fəaliyyət xərclərinin qiymətləndirilməsi məqsədilə planlaşdırma və büdcələməni fəaliyyətə əsaslanan metodlarla birləşdirən büdcə üsuludur (Азахова Н.В., 2018).

Fəaliyyətə əsaslanan büdcələşdirmə, istehsal ediləcək məhsul və ya xidmətlərin təhlili ilə istifadə ediləcək fəaliyyətlərin müəyyən edilməsində, eləcə də sonrakı dövrlərdə resurs ehtiyaclarının xərclərinin müəyyən edilməsində fəaliyyətə əsaslanan maya dəyəri metoduna əsaslanaraq strateji planlaşdırma prosesinin bir hissəsidir.

Fəaliyyətə əsaslanan büdcələşdirmə metodu;



- əməliyyat və maliyyə əməliyyatları arasında əlaqə yaratmaqla müəssisələrə xərc strukturunu daha yaxşı anlamağa kömək edir. Biznesə dəyər qatmayan fəaliyyətlərin və xərclərin dəqiq müəyyən edilməsində, onların azaldılmasında və ya aradan qaldırılmasında mühüm rol oynayır və fəaliyyətlərin səmərəliliyini artırmaqla xərclərin azaldılmasını təmin edir.

- müəssisənin gələcək dövrlərdə istehsal etdiyi mal və xidmətlərə gözlənilən tələbatə uyğun fəaliyyətləri müəyyən edərək, bu fəaliyyətlərin həyata keçirilməsi üçün baş verəcək xərclərin büdcələşdirilməsinə, nəzarətinə və idarə olunmasına kömək edir.

- xərc və fəaliyyət arasında əlaqə yaradaraq, biznesə geniş məlumat verir və maliyyə proqnozlarının düzgünlüyünü artırır, menecerlərin daha yaxşı qərarlar qəbul etməsinə töhfə verir.

- müəssisələrdə tələbatı ödəyəcək əmtəə və xidmətlərin istehsalı üçün tələb olunan resursların müəyyən edilməsində, onların əldə edilməsində rol oynayır və məhsulun məsrəflərinin müəyyən edilməsində onların ölçülməsinə həvəsləndirir.

## **II FƏSİL. KORONAVİRUS PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ BÜDCƏLƏŞDİRMƏ SİSTEMİNDƏN İSTİFADƏNİN TƏHLİLİ VƏ QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ**

### **2.1. Gözlənilməyən pandemiya səbəbindən yaranan iqtisadi durğunluğun son büdcələmə nəticələrində ciddi kənarlaşmalara gətirib çıxarması və büdcənin təhlili**

2019-cu ildə başlayan pandemiya 2020-ci ildə ölkəmizə gəldi və ilin sonlarına doğru ölkə iqtisadiyyatına ciddi təsirlər yaratdı. 2019-cu ildə pandemiyanın ölkəmizdə ciddi iqtisadi təsirləri olmamasına baxmayaraq, 2020-ci il həm dövlət, həm də müəssisələrin büdcələməsində ciddi kənarlaşmalar yaratdı. Gözlənilməz pandemiyanın yaratdığı iqtisadi durğunluq son büdcə tərtibatı və büdcə təhlili nəticələrində ciddi kənarlaşmalara səbəb olub.

İqtisadi durğunluq, istehlak tələbinin və investisiya xərclərinin kəskin azalması ilə müşayiət olunan işsizliyin yüksək səviyyəsi və sosial rifahda azalma meylinə səbəb olan bütün hadisələr kimi müəyyən edilə bilən bir sıra hadisələrdir. Durğunluğun haradan qaynaqlandığından və onların təsir sahələrinin coğrafi xarakterindən asılı olaraq, onlar yerli, regional və ya qlobal səviyyədə idarə oluna bilər. İqtisadi durğunluğa qarşı tədbirlərin effektiv olması üçün dalğalanmaya səbəb olan faktorlar düzgün müəyyən edilməlidir. Bu mövzuda müvafiq tədbirlərin vaxtında görülməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. İqtisadi durğunluqlar mənfi iqtisadi panorama şəklində ortaya çıxır və yarandıqdan sonra sürətlə yayıldığı ölkələrin maliyyə sektorunda dalğalanmalar yaradaraq balansları alt-üst etməyə başlayır.

İqtisadi vahidlərə inamın sürətlə itməsi ilə müşayiət olunan belə bir qaranlıq mühitdə faiz artımı pul və kapital bazarlarında çökmə ilə müşayiət olunur. Bu mənzərə qarşısında istehsal azalır, iqtisadiyyat daralır və işsizlik nisbətləri sürətlə yüksəlməyə meyllidir. Daxili tələbatdakı daralma idxala da yansızaraq qlobal ötürmə xətlərinə ziyan vurmağa başlayır. Xüsusilə, giriş idxalının azalması istehsalı yenidən daralma prosesinə gətirir. Əgər durğunluq qlobal iqtisadi təsiri olan

iqtisadiyyatlarda yaranıbsa, qızıl istisna olmaqla, dünyada neft, təbii qaz, kömür və dəmir-polad kimi sahələrdə əmtəə qiymətləri bu ölkələrin tələbinin sürətlə azalmasından sonra ucuzlaşmağa başlayır.

Qlobal pandemiya gözləntilərə dağıdıcı təsiri ilə demək olar ki, bütün iqtisadi sektorlarda mənfi təsirlərə səbəb olur. Böhranın xarakteri ilə bağlı ortaya çıxan bu nəticə, 2019-cu ilin dekabr ayında Çinin Uhan şəhərində müşahidə olunmağa başlayan yeni növ koronavirus (COVID-19) hallarının demək olar ki, bütün dünyaya yayılması ilə dəyişməyib.

Bu qlobal pandemiya həm tələb, həm də təklif cəbhələrinə, xüsusən də insanların davranışlarına birbaşa və dolayısı ilə mənfi təsir göstərir. Təchizat tərəfindəki durğunluq virusun yayılmasının qarşısını alınmasında qoyulan məhdudiyyətlərlə əlaqədardır. Restoran və ticarət mərkəzləri kimi xəstəlik səbəbiylə qarşılıqlı əlaqənin yüksək olacağı gözlənilən yerlərdən başqa, virusun yayılmasının qarşısını alması zamanı bəzi ölkələrdə hətta fabriklər də bağlanıb. Təchizatdakı daralma elektron ticarət fəaliyyətinin həcmnin genişlənməsi (xüsusən də tibbi avadanlığın tədarükündə istehsalın artması) ilə kompensasiya edilmiş kimi görünərsə də, böyük mənzərəyə baxdıqda istehsal proseslərini əngəlləyən məhdudiyyətlər ümumi təchizat gücünü xeyli zəiflədir. (International Energy Agency, 2020: p.6).

BVF-nin məlumatlarına əsasən yaradılan İlk Məhsulların Qiymət İndekslərinə əsasən, virus bütün dünyada məlum olduqdan sonra, yəni 2019-cu ilin dekabr ayından əsas məhsulların qiymətləri 60%-ə qədər ucuzlaşıb.

Müvafiq olaraq, pandemiya yayıldıqca qlobal iqtisadi mənzərənin sürətlə pisləşməsi və neft tədarükçüləri arasında OPEC+ razılaşmasının pisləşməsi əmtəə qiymətləri üzərində ağır yük yaratdı. 2020-ci ilin yanvar ayının ortalarından 2020-ci ilin mart ayının sonuna kimi əsas metalların qiymətləri təxminən 15 faiz, təbii qazın qiymətləri 38 faiz, xam neftin qiymətləri isə təxminən 65 faiz ucuzlaşıb. Qızılın qiymətinin 2008-2009-cu il maliyyə böhranı ilə müqayisədə artması pandemiya dövründə böhranın yaratdığı qeyri-müəyyənliyin dərinliyindən xəbər verir.

Gözləntilər mənfi istiqamətdə dəyişdikdə insanların qızıl və xarici valyutaya tələbi durmadan artır. Enerji qiymətlərinin kəskin aşağı düşməsi böhranın başqa bir nəticəsidir. Xüsusilə, məhdudiyyətlərə görə insanların xərcləmə meyllərinin azalması və istehsal fəaliyyətinin dayandırılması, xüsusən də xidmət sektorunda sənayenin əsas elementlərindən biri olan enerji qiymətlərini aşağı salır.

Böhran zəncirvari təsirlərlə digər sektorlara da yayılır. Məhdudiyyətlər səbəbindən ümumi tələbat azalmağa meylli olub, istehsal fəaliyyəti dayandırılıb və təbii ki, enerji tələbatı da azalıb. Enerji sektorunda texniki səbəblərdən təklifi sürətlə artırmaq və ya azaltmaq mümkün olmadığından artıq təklif yaranır və qiymətlər aşağı düşür. Böhran dövründə yalnız ərzaq məhsullarının qiymətlərinin nisbətən sabit qalması sektorun icbari istehlakla bağlı olması ilə bağlıdır. Belə görünür ki, neftin qiymətinin aşağı olması 2023-cü ilə qədər, xüsusən də ixracını diversifikasiya etməyən və xərcləri yüksək olan neft hasil edən ölkələr üçün ciddi iqtisadi problemlər yaradacaq. Bu vəziyyətdə xalis neft idxal edən ölkələrin çoxlu qazanc əldə edəcəyini asanlıqla proqnozlaşdırmaq olar.

Gözlənilməyən pandemiya səbəbindən yaranan iqtisadi durğunluq yuxarıda qeyd olunan sahələrə ciddi təsirlər göstərmişdir. Bu sahələrdə fəaliyyət göstərən müəssisə və qurumların ciddi maliyyə problemləri yaşadığı məlumdur. Maliyyə problemləri isə öz növbəsində büdcələmə nəticələrindən ciddi kənarlaşmalara gətirib çıxarır və büdcənin təhlilini çətinləşdirir.

Müəssisələrdə ilin sonunda bir tərəfdən performans hədəflərinə çatmaq üçün nəzərdə tutulan fəaliyyətlər tamamlanmağa çalışılır, digər tərəfdən gələn ilin planlaşdırılması aparılır və büdcə hazırlanır. Büdcə rəhbərlik tərəfindən müəyyən bir müddət üçün təklif edilən fəaliyyət planının ədədi ifadəsidir və bu plan həyata keçirilməli olan işləri əlaqələndirmək üçün bir vasitədir. Büdcə idarəetmə vasitəsi olduğu üçün düzgün aparılmadıqda yuxarı rəhbərliyin yanlış qərarlar qəbul etməsinə səbəb olur. Bu, biznesin davamlılığını təhlükə altına qoyur. Büdcədəki fəaliyyətlər biznesin strateji məqsədlərinə uyğun olmalı və bu məqsədlərə nail olunmasını təmin

etməlidir. Əks halda, bu hərəkətlər dəyər yaratmayan fəaliyyətlər olacaq və biznes resurslarının boşa çıxması ilə nəticələnəcək. Büdcədəki ədədi ifadələr növbəti dövrdə gözlənilən vəziyyəti əks etdirdiyi üçün təxminlərdir. Xüsusilə böhran dövründə biznes mühiti tez-tez dəyişir və qeyri-müəyyənlik artır. Aylar əvvəl verilmiş strategiya və proqnozlar müvafiq fəaliyyətin baş verdiyi dövrdə qüvvədən düşür.

Dünya iqtisadiyyatı Covid-19 epidemiyası ilə çətin bir prosesdən keçir. Xəstəlik və görülən tədbirlər nəticəsində tələbatın azalması, tədarük zəncirinin pisləşməsi və istehsalda fasilələr baş verdi, iqtisadi tarazlıqlar pozuldu və dünya maliyyə böhranına girdi. Qeyri-müəyyənliyin artdığı bu dövrdə biznesin davamlılığını təmin etmək üst menecer üçün vacibdir. İnzibati qərarlarda planlaşdırma, nəzarət və koordinasiya üçün istifadə olunan büdcələr mühüm yer tutur.

Büdcə tərtibində qiymətləndirmə hesablanmış və idarə oluna bilən məlumatlara əsaslanır. Çox vaxt statistik modellər və iqtisadi meyarlar hesablanmış təxminlər əsasında baş verir. Büdcələşdirmə resurslara nəzarət etmək, proqnozlaşdırmaq, effektiv şəkildə bölüşdürmək və səhm üzrə qazancı maksimumlaşdırmaqla artımı sabitləşdirmək cəhdidir (Comaford C., 2020). Büdcənin tərtib edilməsində məqsəd gələcəkdə lazım olacaq resursları proqnozlaşdırmaqla müəssisənin maliyyə strukturunu hazırlamaqdır. Ümumi əməliyyat büdcəsi inteqrasiya olunmuş bir yanaşma ilə hazırlanmalı və bütün fəaliyyətlər ümumi strategiyaları dəstəkləməlidir. Büdcələşdirmə prosesində dəyər yaratmayan fəaliyyətlər aradan qaldırılmalı, müəssisənin resurslarından səmərəli istifadə edilməlidir.

Büdcələmə müəssisənin cari əməliyyatlarının və bu fəaliyyətlərin maliyyə təsirlərinin layihələndirilməsi prosesidir. Bu, ümumiyyətlə, illik büdcənin təşkili üçün maliyyə, qeyri-maliyyə və texniki cədvəllərə aiddir.

Büdcədə nəzərdə tutulan tədbirlərin planlaşdırılmış məbləğ və xərcə yerinə yetirilməsi müəssisənin fəaliyyəti haqqında məlumat verir. Əməliyyat büdcəsi departament büdcələrinin bir araya toplanmasından ibarət olduğu halda, şöbə büdcələri işçilər üçün fəaliyyət göstəricisidir. Departamentlər əvvəlcədən müəyyən edilmiş xərclər daxilində planlaşdırılan hərəkətləri yerinə yetirə bilmələri ilə uğurlu sayılırlar. Müvafiq şöbələrdə çalışan işçilər büdcədə nəzərdə tutulmuş tədbirləri müəyyən edilmiş xərclər daxilində yerinə yetirdikdə, təşkilati məqsədlərə xidmət etmiş hesab edilir və mükafatlandırılır. Təşviqat, maaş artımı və bonuslar biznesdə əsas mükafatlandırma üsullarıdır.

Gözlənilməyən pandemiya səbəbindən yaranan iqtisadi durğunluq şöbə və departament büdcələri ilə yanaşı, əməliyyat büdcələrinə də təsirsiz ötürmədi. İqtisadi durğunluq son büdcələmə nəticələrində ciddi kənarlaşmalara gətirib çıxardı. Sonrakı mərhələdə əsas məsələ bu kənarlaşmaları kompensasiya edəcək maliyyə resurslarını müəssisəyə cəlb etmək olacaqdır. Çünki hər bir müəssisənin fəaliyyətini davam etdirə bilməsi üçün həm maliyyə, həm sosial, həm də strateji resurslara ehtiyacı var. Pandemiya şəraitində yaranan iqtisadi qeyri-sabitliyin müəssisələrin gələcək illərdəki fəaliyyətlərini də sual altında qoyduğundan, böhranın uzunmüddətli nəticələrini təxmin etmək çətinləşir. Bütün bu faktorlar büdcə proqnozlaşdırmasını və təhlilini vacib etməklə yanaşı, bir o qədər də mümkün deyildir.

Büdcələr müəssisələr üçün planlaşdırma, nəzarət və koordinasiya vasitəsidir. Tədqiqatlar göstərdi ki, müəssisələr maliyyə böhranlarında qeyri-müəyyənlik dövrləri də daxil olmaqla büdcələrə əhəmiyyət verir və onlardan istifadə edir. Məsələn, ilk dəfə 2008-ci ildə İspaniyada keçirilən və 2013-cü ildə maliyyə böhranı nəticəsində təkrarlanan ümummilli sorğu göstərdi ki, müəssisələrin doxsan yeddi faizi büdcələri mühüm idarəetmə aləti hesab edir (Lorain M.A., Domonte A. G. və Peláez F. S., 2015).

Büdcələşdirmənin ən açıq faydası planlaşdırmaadır. Büdcələrə daxil edilən fəaliyyətlər gələcək dövr üçün hədəflərə çatmaq üçün biznesin görməli olduğu tədbirlərdir. Bu fəaliyyətlərin vaxtı, həcmi və s. büdcə araşdırmaları zamanı məsələlər nəzərdə tutulub. Sonra bu plan müəssisənin fəaliyyəti üçün bələdçi olur. Araşdırmalar, xüsusilə iqtisadi böhran dövründə büdcələşdirmənin planlaşdırma baxımından daha vacib olduğunu ortaya qoydu (Becker S. və başqaları, 2015).

Büdcələmə nəzarət sistemi kimi istifadə edilə bilər. Büdcələr idarəetmənin nəzarət prosesinin birinci mərhələsidir (Şen L.M., 2018: s.7). Bu, biznes resurslarının nə qədərini hansı fəaliyyətlər üçün istifadə olunacağını göstərir. Resurslardan səmərəli istifadəni təmin edilməsi üçün planlaşdırılmış və faktiki kəmiyyətlərə daim nəzarət edilir. Böhran dövründə bizneslərin gəlirləri aşağı düşdüüyü zaman gəlir marjasına və ya mənfəətlik əmsalına nəzərən qərarlar qəbul edilə, xərclər nizamlana bilər.

Böhran dövründə büdcə rəqəmlərinə çatmaq üçün biznesin şöbələri birlikdə hərəkət etməlidirlər. Məsələn, istehsal bölmələri istehsalın miqdarını və vaxtını planlaşdırmaq üçün satış bölmələri ilə işləməlidir. Satılması mümkün olmayan miqdarlarda istehsal etmək və ya istehsalda gecikmək biznes üçün baha başa gəlir. Büdcələşdirmə fəaliyyətin həcmi və fəaliyyətin baş verməli olduğu dövrü göstərmək baxımından idarələrarası əməkdaşlığa töhfə verir.

Əməliyyat büdcələrinin hazırlanmasının ümumi vərdişi əvvəlcə idarə büdcələrini hazırlamaq, sonra isə idarə büdcələrini birləşdirərək ümumi əməliyyat büdcəsini təşkil etməkdir. Şöbə müdirləri növbəti dövrdə görəcəkləri fəaliyyətləri nəzərə alaraq departament büdcələrini hazırlayırlar. Qapanmaların tətbiq olunduğu bu tibbi böhran dövründə departament büdcələri hazırlamaq heç də asan olmaya bilər. Normal şəraitdə nəzərdə tutulan tədbirlər əvvəlki dövrün fəaliyyətinin davamı olur. Beləliklə, ümumi əməliyyat büdcəsi əvvəlki dövrün fəaliyyətini onların gözlənilən gələcək xərcləri və ya gəlirləri ilə əks etdirməkdən kənara çıxır.

Büdcələr yuxarı rəhbərliyin idarəetmə və nəzarət alətlərindən biridir. Bir çox inzibati qərarlar büdcələrin köməyi ilə qəbul edilir. Büdcələr biznesin strateji məqsədlərinə çatması üçün alət olmalıdır. Bu səbəbdən büdcələr arzu olunan nəticələrə uyğun yaradılmalıdır. Büdcələr köhnə strategiyaları modelləşdirməməli, növbəti dövr strategiyalarını əks etdirməlidir. Pandemiyalar, sosial iğtişələr, hərbi münaqişələr, terror hücumları, maliyyə şoku və ekoloji fəlakət kimi böhran dövrləri biznesdə yeni strategiyalar tələb edir. Maliyyə böhranı ilə mübarizə aparmaq üçün qənaət tədbirlərinin qəbulu büdcə proseslərində və təcrübələrində əhəmiyyətli dəyişikliklərə səbəb ola bilər (Raudla R., 2013). Əməliyyat büdcələri böhran dövrləri üçün hazırlanmış yeni strategiyaları əks etdirməlidir. Büdcələmə prosesində ilk növbədə strategiyalar hazırlanmalı, hər bir departamentin strateji məqsədləri müəyyən edilməli və buna uyğun olaraq departamentlərin büdcələri hazırlanmalıdır.

Böhran dövrləri biznes strategiyalarında dəyişiklik tələb edə bilər. Bu zaman əvvəlki dövr fəaliyyətindən asılı olmayaraq yeni strategiyalara uyğun fəaliyyət planı hazırlanmalıdır. Sabit illik büdcələrin tərtib olunduğu dövrlə fəaliyyətlərin həyata keçirildiyi dövr arasında vaxt fərqi var. Bu dövrdə biznes mühiti dəyişəcəyindən, yeni vəziyyətə uyğunlaşa bilən büdcə alətlərinə ehtiyac var (Apak İ., 2020: s. 177). Böhran dövrü üçün hazırlanacaq büdcələr yeni strategiyaları dəstəkləməlidir.

Sıfır əsaslı büdcə ilkin rəqəmlərlə təşkil edilən büdcə növüdür. Çəvik büdcə isə texniki strukturuna görə təsnif edilən büdcə növüdür. Büdcələrin bir çox növləri olmasına baxmayaraq, maliyyə böhranı və qeyri-müəyyənlik dövründə sıfır əsaslı və çəvik büdcə üsulları digər üsullardan daha effektivdir.

Sıfır əsaslı büdcələşdirmə, bütün fəaliyyətlərin və əlaqədar xərclərin ilk dəfə edilmiş kimi müəyyən edildiyi bir büdcə üsuludur. Əvvəlki dövrlərdə görülmüş fəaliyyətlər və əlaqədar xərclər nəzərə alınmır. Fəaliyyətlər və əlaqədar xərclər sanki ilk dəfə həyata keçirilirmiş kimi qiymətləndirilir. Bu üsulda büdcədə nəzərdə tutulan fəaliyyətlər və bununla bağlı xərclər üçün mənfəət-xərc təhlili aparılır. Ediləcək hər



bir xərc öz alternativləri ilə müqayisə edilir və effektivliyinə görə sıralanır. Ən səmərəli xərclər büdcəyə qoyulur.

Bu metoda qarşı ən böyük tənqid xərc-fayda analizinə əsaslanır. Yenidən xərcləmə alternativlərinin müəyyən edilməsi və onların fəaliyyətlərinə görə çeşidlənməsi müəyyən edilmiş tədbirlərin klassik üsulla büdcəyə salınmasından daha çox iş yükü gətirir. Bununla belə, bu metodun üstünlüyü bu xərc-fayda təhlilidir. Xüsusilə maliyyə böhranı dövründə nağd pul axınının azalacağı və pozuntuların baş verəcəyi gözlənilir. Bu dövrlərdə müəssisələrin fəaliyyətlərini dəyişməsi və xərcləyərkən daha diqqətli olması qaçınılmazdır. Bu halda həyata keçirilən tədbirlərin səmərəliliyini yenidən qiymətləndirmək və növbəti dövr üçün proqnozlara uyğun olaraq fəaliyyətləri planlaşdırmaq lazımdır. Biznesi məqsədlərinə çatdırmaq üçün vacib olmayan və ya səmərəsiz fəaliyyət büdcəyə daxil edilməməlidir. Sıfır əsaslı büdcə metodunda menecerlər qıt resurslardan daha səmərəli istifadə etməyə çalışırlar. Menecerlər bütün fəaliyyətləri nəzərdən keçirir, alternativ fəaliyyətlər arasında müqayisələr aparır və təxmin edilən şərtlər üçün ən uyğun seçimi büdcələrinə daxil edirlər. Sıfır əsaslı büdcə metodu klassik büdcələşdirmə ilə müqayisədə resurslardan daha səmərəli istifadə etməyə imkan verməkdədir (Kazan M., 2019).

Sıfır əsaslı büdcələrin qurulması digər büdcə növləri ilə müqayisədə daha çox səy tələb etsə də, maliyyə böhranı və qeyri-müəyyənlik dövrlərində onun effektivliyi müxtəlif tədqiqatlarla müəyyən edilmişdir. 2008-ci il böhranından sonrakı dövrdə bir çox müəssisələr klassik büdcə metodlarından imtina edərək sıfır əsaslı büdcələşdirməyə üstünlük verdilər. Sorğular göstərdi ki, müəssisələr xüsusilə qeyri-müəyyənlik dövründə digər büdcələşdirmə növlərinin məhdudiyyətlərindən xilas olmaq üçün sıfır əsaslı büdcə metoduna üstünlük verirlər (Deloitte, 2015). Aydın ki, sıfır əsaslı büdcələşdirmə xüsusilə iqtisadi qeyri-müəyyənlik dövrlərində davamlılıq baxımından maliyyə bələdçisi kimi istifadə edilə bilər (İbrahim M. və başqaları, 2018).

Çevik büdcələr müxtəlif fəaliyyət səviyyələri üçün düzəldilə bilən ədədi planlardır. Bu büdcələr qısamüddətli xərc-gəlir əlaqəsini göstərir. Məhz bu büdcə müəssisənin fəaliyyət səviyyəsinin və ya fəaliyyət həcminin dəyişməsi ilə paralel olaraq xərclərin necə dəyişdiyini siyahı şəklində göstərir. Fərqli fəaliyyət həcmələrinə görə xərcləri görmək üçün çevik büdcə təşkil edilir. Fəaliyyət həcmindəki dəyişiklik ilkin büdcənin faydalılığını azaldırsa, müvafiq dövr üçün faktiki fəaliyyət səviyyəsini göstərən yeni büdcə asanlıqla hazırlana bilər.

Müəssisələr ümumiyyətlə sabit büdcələr hazırlamağa meyllidirlər. Lakin böhran dövründə büdcələr çevik olmalıdır. Böhranlar və qeyri-müəyyənlik dövrləri kənarlaşma ehtimalının ən yüksək olduğu dövrlərdir. Əməliyyat büdcələrinin bütün gələcək müsbət və ya mənfi hadisələri əhatə etməsi və gözlənilməz vəziyyətləri proqnozlaşdırmaq mümkün deyil. Xüsusilə maliyyə böhranı və qeyri-müəyyənlik dövrlərində büdcələr hazırlandıqdan sonra proqnozlar dəyişdirilməli, dəyişən şərtlərə uyğun olaraq büdcələr yenidən təşkil edilməlidir. Büdcədə nəzərdə tutulmuş fəaliyyətdə və ya əlaqədar xərclərdə dəyişiklik baş verdikdə, büdcədə lazımı dəyişikliklərin edilməsi səhvlərin idarəetmə qərarlarına mənfi təsir göstərməsinin qarşısını alır.

Müasir büdcə tərtibi büdcəni gəlir-xərc cədvəli olmaqdan çıxarır və ona planlaşdırma, nəzarət və koordinasiya vəzifələri təyin etmişdir. Bu gün büdcə idarəetmə qərarlarının qəbulunda rəhbərliyin ən böyük köməkçisidir. Büdcə müəssisənin fəaliyyətini maraqlı tərəflərə rəqəmsal şəkildə təqdim edir. Müəyyən mənada bu, biznesin yol xəritəsidir. Büdcədəki fəaliyyətlər biznesin strategiyası ilə birləşdirildikdə faydalıdır. Biznes strategiyaları ilə əlaqəli olmayan fəaliyyətlər resursları israf edir.

Qərarların qəbulunda böyük rol oynayan büdcə səhvsiz olduğu müddətcə faydalıdır. Covid-19 epidemiyası öz təsirini 2020-ci il büdcələrinin yeni tətbiq olunmağa başladığı dövrdə göstərdi və epidemiyaya ilə əlaqədar iqtisadi böhran və qeyri-müəyyənlik mühitində böyük kənarlaşmalar meydana gəldi (Carristine T. və

başqaları, 2020). Pandemiya gündəmdə olduğu müddət ərzində Covid-19 tədbirlərini büdcədə əks etdirmək üçün hesablamalar daha tez-tez yenilənməlidir (Curristine T. və başqaları, 2020).

Büdcə hazırlamaq üçün tələb olunan vaxt sənaye və biznesə görə fərqli olsa da, aydındır ki, əksər müəssisələr şöbələrədən alınan məlumatları birləşdirmək, ümumiləşdirmək, ünsiyyət qurmaqda və izah etməkdə əhəmiyyətli vaxt və səy sərf edirlər. Büdcənin uzun müddətə hazırlanması prosesi çox vaxt yekun büdcələrin sürətlə dəyişən biznes şəraitinə uyğunlaşa bilməməsi ilə nəticələnir (PricewaterhouseCoopers, 2011). Dəyişən şərtləri əks etdirməyən büdcələr idarəetmə qərarları üçün daha az faydalıdır.

Bu araşdırmada klassik sabit büdcənin geniş şəkildə istifadə edildiyi aşkar edilmişdir. Lakin aydındır ki, bu üsulla hazırlanan büdcələr bugünkü şərtlərə cavab verə bilməyəcək və maliyyə böhranı və qeyri-müəyyənlik şəraitində rəhbərliyin qərar qəbul etmə prosesində faydalı olmayacaq. Bu səbəbdən bizneslərin öz strategiyalarına uyğun olan sıfır əsaslı və çevik büdcə üsullarını qəbul edərək büdcə təşkil etmələri tövsiyə olunur.

## **2.2. Koronavirus pandemiyası şəraitində davam edən iqtisadi qeyri-sabitliyin büdcələmə zamanı verilən qərarlara təsiri**

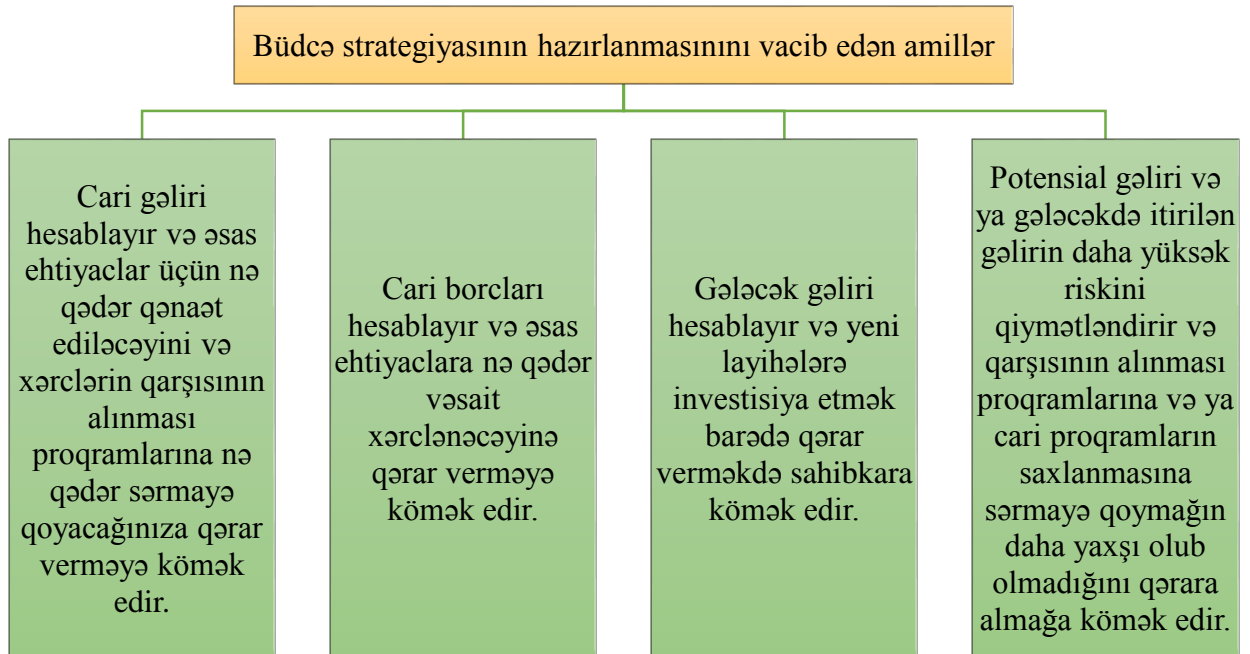
İqtisadi durğunluğun 2020-ci ildə baş verən təsirləri istər müəssisə rəhbərlərini, istər investorları daha da qorxuya saldığına görə növbəti ili daha çox müşahidələr şəraitində keçirməyə üstünlük verdilər. Baş verə biləcək maliyyə itkilərindən qaçmaq üçün “qorxaq investisiya” tipini seçdilər. Lakin bu şəraitdən istifadə edən bəzi şirkətlər (Netflix, Zoom) pandemiya şəraitində kifayət qədər maliyyə resursu toplaya bildilər. Ümumi olaraq, iqtisadi qeyri-sabitliyin büdcələmə zamanı verilən qərarlara əsas təsiri mühafizəkar seçimlərin edilməsi oldu. Koronavirus pandemiyası şəraiti də öz növbəsində növbəti maliyyə ilində hədəflərin

böyük tutulmaması, layihələrin təxirə salınması və s. kimi qərarlarla iqtisadi qeyri-sabitliyə səbəb oldu.

Koronavirus pandemiyası kontekstində davam edən iqtisadi qeyri-sabitlik büdcə qərarlarına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Bunun səbəblərindən başlıcası, virusa cavab olaraq səhiyyə xərclərinin necə olacağını proqnozlaşdırmağın çətin olmasıdır. Bu, dövlətin profilaktik xərclərə nə qədər pul qoymasına təsir edə bilər.

Davam edən iqtisadi qeyri-sabitlik zamanı büdcə gəlirlərinin müəyyən olunması, büdcə xərclərinin nizama salınması ilə yanaşı büdcə strategiyalarının düzgün qurulması da büdcələmə zamanı verilən qərarlar baxımından vacibdir. Büdcə strategiyasının hazırlanmasını vacib edən dörd əsas amil aşağıdakılardır:

**Qrafik 5: Büdcə strategiyasının hazırlanmasını vacib edən amillər.**



**Mənbə:** müəllif tərəfindən aparılan tədqiqat nəticəsində tərtib edilmişdir

Bu yanaşmanın əsas üstünlüyü ondan ibarətdir ki, o, bütün səviyyələrdə, o cümlədən dövlət və özəl sektorda tətbiq oluna bilər. Bu, xəstəliyin yayılmasının qarşısını almağa kömək edəcək sağlamlıq təhlükələrinə qarşı hazırlığa sərmayə qoymaq üçün daha çox vaxt təmin edir. İqtisadi qeyri-sabitliyin təsiri həmin ölkədə xərc prioritetlərinin dəyişməsinə də səbəb ola bilər. Məsələn, əgər bir ölkənin

profilaktika proqramlarına və ya peyvəndlərə xərclənən böyük məbləğdə pulu varsa, onların ictimai sağlamlığını iqtisadi artımdan üstün tutması qaçılmazdır. Tədqiqatçılar hesab edirlər ki, ölkələrin öz büdcəsini hazırlamaq və potensial təsirlərinə əsaslanaraq qərarlar qəbul etmək vacibdir.

2022-ci ildə Koronavirus pandemiyası şəraitində davam edən iqtisadi qeyri-sabitliyin dövlət büdcələməsi zamanı verilən qərarlara əsas təsiri büdcə xərclərində sosialyönlü xərclərin artması aşağıdakı cədvəldə göstərilmişdir:

**Cədvəl 3: 2022-ci ilin dövlət büdcəsinin formalaşması və xərclənməsi istiqamətlərində mənbələrin həcmi.**

<b>Gəlir mənbələri (Mln manat)</b>	
Dövlət büdcəsinin gəlirlərinin həcmi	26,82 milyard AZN
Büdcə gəlirlərində neft sektorunun payı	54,8%
Dövlət Neft Fondundan transfertlərin büdcə gəlirlərində payı	47,4%
Büdcə gəlirlərində Dövlət Vergi Xidməti vasitəsilə daxilolmaların payı	32,9%
Büdcə gəlirlərində Dövlət Gömrük Komitəsi vasitəsilə daxilolmaların payı	15,9%
Büdcə gəlirlərinin ÜDM-də payı	31%
<b>Xərc istiqamətləri (Mln manat)</b>	
Dövlət büdcəsinin xərclərinin həcmi	29,88 milyard AZN
Əməyin ödənişi xərcləri	27%
Dövlət borcuna xidmətlə bağlı xərclər	6%
Büdcə xərclərində sosialyönlü xərclərin payı	46,6%
Büdcə xərclərində əsaslı (investisiya) xərclərin Payı	26,9%
Büdcə xərclərinin ÜDM-də payı	34,5%
<b>Büdcə kəsiri</b>	<b>3,06 milyard AZN</b>

**Mənbə:** 2022-ci ilin dövlət büdcəsi haqqında Qanun.

2022-ci ildə dövlət büdcəsi haqqında olan qanuna əsasən AR-ın 2022-ci il üzrə dövlət büdcəsinin gəlirləri ümumi 26 816,0 mln manat, xərcləri 29 879,0 mln manat olmuşdur. Buna əsasən də, mərkəzləşdirilmiş gəlirləri 25 868,0 mln manatı, yerli gəlirləri 947 556 min manata, mərkəzləşdirilmiş xərclər isə 28 893,0 mln manata, yerli xərcləri 985 012, min manata bərabər təsdiq edilmişdir (<https://az.trend.az/business/3531572.html>, 2021).

Azərbaycan dövləti ölkəmizin iqtisadi və sosial inkişaf məqsədlərinin həyata keçirilməsinə uyğun olaraq dövlət xidmətlərinin icrasında və büdcələmə

təcrübəsində şəffaflığın və hesabatlılığın, dövlət idarəetmə orqanlarına ictimaiyyətin ümumi nəzarəti təmin etməkdədir. Bu çərçivədə hazırlanan 2021-ci il üçün büdcəsinin reallaşması və gözləntiləri hesabat və mərkəzi hökumət üçün büdcə icra nəticələri beynəlxalq müqayisəyə imkan verəcək şəkildə qiymətləndirilir, gözləntilər və hədəflər ictimaiyyətlə paylaşılır.

Məlum olduğu kimi, qlobal pandemiya şəraitində bir çox dövlətlər, o cümlədən ölkəmiz təşviq və dəstək mexanizmlərini işə salıb və nəticədə əvvəlki illərlə müqayisədə ölkələrin büdcə kəsirlərində xeyli artım müşahidə olunub. Qeyri-əlverişli mühitə rəğmən, ölkəmizdə 2020-ci ildə olan dövlət və icmal büdcələrinin statistik göstəricilərinə əsasən büdcə icrası müsbət dinamikayla səciyyələnib. 2020-ci ilin göstəricilərinə əsasən də Azərbaycanda dövlət büdcəsinin gəlirləri ümumi 24 milyard 679 milyon manat (102 %), xərcləri isə ümumi 26 milyard 416 milyon manat (96 %) icra olunmuşdur. Dövlət büdcəsinin kəsiri üzrə baxdıqda 1 milyard 737 milyon manat təşkil olunmuş ki, bu da öz növbəsində proqnozlaşdırılan 3 milyard 368 milyon manatlıq kəsirdən ümumi 1 milyard 631 milyon manat(48 %) az olduğunu göstərir.

Büdcə kəsirinin əhəmiyyətli dərəcədə daralması, hesablamalara görə, ilk növbədə, fiskal orqanların izafi gəlirlərinin dövlət büdcəsinə köçürülməsi və dövlət büdcəsi xərclərinin səmərəli icrası hesabına baş verib. Dövlət Vergilər Xidməti tərəfindən ölkənin dövlət büdcəsinə ümumi 7 milyard 387 milyon manatlıq vəsait daxil olubdur ki, bu da proqnozlarda nəzərdə tutulandan 197 milyon manat çoxdur. Dövlət Gömrük Komitəsi tərəfindən dövlətin büdcəsinə proqnoz əsasında 3 milyard 830 milyon manatdan çox vəsait, yəni 3 milyard 938 milyon manat daxil olub. Bu, proqnoza qarşı ümumi 108 milyon manat çox olduğunu göstərir. Dövlət Neft Fondunun transfertindən əldə olunan gəlir 12 milyard 200 milyon manat və 100 faiz təşkil edib (<https://azvision.az/news/248444/-oten-il-budce-kesiri-ne-qeder-olub--resmi---.html>, 2021).

2020-2021-ci illərdə ölkəmizdə həyata keçirilən dəstək və həvəsləndirmə mexanizmləri sayəsində epidemiyanın mənfi təsirləri əhəmiyyətli dərəcədə

kompensasiya edilib. Qarşıdakı dövrdə də ehtiyac yaranarsa oxşar dəstəklər davam etdiriləcək, maliyyə siyasəti çərçivəsində risklərə qarşı güclü dövlət maliyyəsi mövqeyi və cari əməliyyatlar kəsiri ilə mübarizə əzmi ilə məşğulluğun artırılmasına yönəlmiş siyasətlər həyata keçirilməyə davam ediləcək. 2021-2023-cü illəri əhatə edən siyasət sənədlərində gəlir siyasətinin əsas məqsədmakroiqtisadi transformasiya prosesinin dəstəklənməsi, dövlət xərcləri üçün lazım olan maliyyənin təmin edilməsi, sosial-iqtisadi inkişafın və ədalətin dəstəklənməsi, iqtisadiyyatın beynəlxalq səviyyədə rəqabət qabiliyyətinin artırılması və daxili qənaətlərə töhfə verilməsi icra olunmuşdur.

Koronavirus pandemiyası şəraitində davam edən iqtisadi qeyri-sabitliyin büdcələmə zamanı ortamüddətli fiskal planlamada gəlir siyasətinə ciddi təsir göstərdiyini demək mümkündür. Fiskal planlamanın əsas prioritetlərini aşağıdakı kimi bölə bilərik:

- Dövlət daxilolmalarının keyfiyyətinin yüksəldilməsi yolu ilə büdcənin mədaxil göstəricilərinin yüksəldilməsi məqsədilə vergi yığımının səmərəliliyinin artırılması, vergi və digər daxilolmaların daimi mənbələrdən müasir üsullarla və ən az xərclə toplanması,
- Vergi siyasətinin ardıcıl surətdə davam etdirilməsi, o cümlədən vergidə ədalət və bərabərlik prinsiplərini gücləndirən yol, vergi qanunvericiliyinin sadələşdirilməsi və güzəştlərin səmərəsinin nəzərdən keçirilməsi və tədricən aradan qaldırılması, yenidən nəzərdən keçirilməsi,
- Yüksək idxal olunan məhsulların vergi dərəcələrinə uyğun olaraq yenidən baxılaraq bu məhsulların idxalının azaldılması və yerli istehsalın dəstəklənməsi,
- Vergi məlumatlılığının gücləndirilməsi və verginin ödənilməsi könüllü uyğunluğu artırmaq üçün davranış dövlət siyasətlərindən faydalanmaq,
- Vergi bəyannamələrini nəzərdən keçirmək, vergi ödəyiciləri və mütəxəssislərin rəylərinə uyğun olaraq sadələşdirmək, vergiyə könüllü uyğunluğu artırmaq və biznes qurmaq asanlıığı,

- Alınıb satılan və köçürülə bilən virtual aktivlərdən istifadə etmək. Görülən əməliyyatların vergiyə cəlb edilməsi istiqamətində səylərin davam etdirilməsi,
- Rəqəmsal iqtisadi fəaliyyətlərin tam və düzgün vergiyə cəlb edilməsinin təmin edilməsi, baza aşınması və mənfəətin dəyişməsi nəticəsində vergi itkilərinin azaldılması,
- e-poçt vasitəsilə ölkə iqtisadiyyatının beynəlxalq rəqabət qabiliyyətinin artırılması. Bundan başqa ixrac, yeni ixrac sahələrinin yaradılması, məşğulluq imkanlarının artırılması və rəqəmsallaşma sahələri ilə bağlı yeni imkanlarla ortaya çıxacaq yeni bazarlarda ölkəmizin payının artırılması məqsədilə fərdi elektron ixracatçılar üçün yeni vergi güzəştinin tətbiqi, AI-də iştirak prosesində üzv olduğumuz müttəfiqlərə və digər beynəlxalq təşkilatlara uyğunluq üzrə işi davam etdirmək,
- Yazılı və vizual nəşrlərin hazırlanması, vergi məlumatlılığının artırılması üçün media vasitələrindən istifadə, effektiv şəkildə könüllü uyğunluğun artırılması və vergi ödəyicilərinin hüquq və öhdəliklərini, o cümlədən vergi praktikaları haqqında məlumatlandırılması, Vergi ödəyicilərinin əməliyyatlarını tez və təhlükəsiz şəkildə həyata keçirə biləcəkləri interaktiv proqram təminatının hazırlanması üzərində işlərin davam etdirilməsi və bu sistemdə kommunikasiya texnologiyalarından istifadə etməklə xidmət variantlarının hazırlanması, risk sənərilərinin yaradılması və modelləşdirilməsi daxildir.

Makroiqtisadi göstəricilərin dəyişkənliyi bir çox tədqiqatçılar tərəfindən resursa əsaslanan iqtisadiyyatların yavaş artımının əsas səbəbi kimi qəbul edilir. Nəticə etibarilə, hökumətin nəzarətindən kənar amillərdən yüksək asılılıq iqtisadi şokların baş vermə ehtimalını artırır və nəticədə büdcə risklərinin reallaşmasına gətirib çıxarır. Beləliklə, koronavirus pandemiyası dövründə iqtisadi sabitliyi təmin etmək məqsədilə təsərrüfat subyektlərinin inkişafı üçün əlverişli mühitin yaradılmasına əhəmiyyət verilməlidir, çünki büdcə sisteminin sabitliyi onların maliyyə vəziyyətindən asılıdır.



Koronavirus pandemiyası şəraitində davam edən iqtisadi qeyri-sabitliyin büdcələmə zamanı verilən qərarlara təsiri müəssisələrdə xərclərin optimallaşdırılması, investisiyaların yenidən nəzərdən keçirilməsi və ya təxirə salınması, dövlət büdcəsində isə müxtəlif fiskal siyasətlərin məcmusu kimi başa düşülür.

### **2.3. Pandemiya dövründə sənaye müəssisələrində maliyyə proqnozu və büdcələşdirmə prosesinin problemləri**

Bütün sənaye müəssisələrinin sabit və dəyişən xərcləri vardır. Sabit xərclərin əsas xüsusiyyəti odur ki, müəssisə fəaliyyət göstərməsə belə bu xərclər stabil olaraq qalır. Bu xərclərə nümunə olaraq icarə haqqı, kommunal xərclər, işçilərlə bağlı xərclər və s. göstərmək olar. Şirkətlər, xüsusilə iqtisadi qeyri-müəyyənlik şəraitində gələcək hadisələrin necə cərəyan edəcəyini bilmədiyi üçün sabit xərcləri saxlamaqla çətinlik çəkirlər. Belə ki, nə qədər işçi saxlayacağını müəyyən etmək üçün müəssisələr ilk öncə ümumi iş həcmi müəyyən etməlidir. Hazırkı dövrdə isə bu proqnozu düzgün verə bilmək çox çətindir. Bu səbəbdən də son illərdə büdcələşdirmədə problemlər yaranmışdır. Bundan əlavə, müəssisələr planlaşdırılan satışı edə bilsələr belə iqtisadi vəziyyətin pis olması debitor borcların gecikməsinə, ümumi pul axınında ləngimələrə, bu da öz növbəsində investisiyaların daha gec qayıtmasına, pul likvidliyinin aşağı düşməsinə səbəb olur.

Büdcə planlaşdırma və nəzarət üçün vacib vasitədir. Bu, müəyyən dövr ərzində resursların, ilk növbədə pulun necə ayrılacağını və ya xərclənəcəyini göstərən qısa və ya uzunmüddətli məqsədlərin və proqramların müəyyən edilməsi addımlarını əhatə edir. Büdcə qazanılan gəlirlə çəkilən xərclər arasında tarazlığın olmasını təmin etmək üçün hazırlanır. Gələcəkdə müəyyən bir müddət üçün bir agentliyin və ya qurumun əməliyyatları və resursları üçün maliyyə baxımından ifadə edilən hərtərəfli və əlaqələndirilmiş plandır. Başqa sözlə desək, bu, əməliyyatlara

başlamazdan əvvəl hazırlanmalı, nəyin və necə ediləcəyini bildirən ədədi fəaliyyət planıdır.

Mövcud pandemiya şəraitində büdcələşdirmə prosesi düzgün aparılarsa, bu halda, o, hər hansı bir idarənin, agentliyin və ya qurumun davamlılığını təmin etməkdə istifadə edilə bilən güclü vasitələrdən biri ola bilər. Bundan əlavə, büdcənin nə olduğu və prosesin əsas anlayışına sahib olmaq vacibdir. Eynilə, büdcələşdirmə fərdi plana kömək edir, maliyyələşdirməyi planlaşdırır və planlaşdırılmış əməliyyatlarla müqayisədə müəyyən dövr üçün faktiki maliyyə əməliyyatlarını araşdırır.

Büdcələmə riski sənaye müəssisələrinin maliyyə sisteminin sabitliyinin əsas amilidir ki, bu da tək-cə iqtisadiyyatın makroiqtisadi şoklar şəraitində yaşamaq qabiliyyətini deyil, həm də onun inkişaf imkanlarını müəyyən edir.

Büdcə sistemi müxtəlif iqtisadi amillərin təsirinə həssas olan Azərbaycan maliyyə sisteminin mərkəzi elementidir. Pandemiyaya görə yaranmış iqtisadi qeyri-sabitlik şəraitində dövlət büdcəsinin balanssızlığı ölkə iqtisadiyyatına və onun siyasi sabitliyinə təhlükə yaradır. Xarici tədqiqatlar iqtisadi artım və büdcə göstəricilərinin davamlılığı arasında əlaqəni göstərir (Ханина Е.В, 2020). Ona görə də büdcə sisteminin sabitliyini iqtisadi artımı təmin edən iqtisadi transformasiyaların həyata keçirilməsi üçün zəruri şərt hesab etmək olar. Öz növbəsində büdcə risklərinin reallaşması inkişafın ləngiməsinə və mövcud problemlərin həllində resursların, o cümlədən maliyyə resurslarının səfərbər edilməsi zərurətinə gətirib çıxarır.

Sənaye müəssisəsində maliyyə proqnozlaşdırılması və büdcələşdirmə prosesi kifayət qədər bilik, bacarıq və təcrübə tələb edən çox mürəkkəb modelə əsaslanır. Pandemiya istənilən biznesə təsir edə biləcək ən ciddi böhranlardan biri olmuşdur. Dövriyyə itkisi, əməliyyat xərclərinin artması və likvidlik kəsiri səbəbindən gəlirin əhəmiyyətli dərəcədə azalmasına səbəb ola bilər. Bundan əlavə, yumşaldıcı tədbirlərin dəyəri, kompensasiya ödənişləri ilə əlaqədar gözlənilən itkilər, şirkətin

imicinə və reputasiyasına mənfi təsirlər, həmçinin faiz dərəcələrinin artması xalis mənfəətin azalmasına səbəb olacaq.

Bu bölmədə sənaye müəssisələrində maliyyə proqnozlaşdırılması və büdcə prosesinin yeni metodu təqdim olunur; bu model üç əsas prinsipə əsaslanır: gəlir mənbələrinin müəyyən edilməsi (əsasən və marjinal), gəlirdə tendensiyaların, o cümlədən çəkiləcək məsrəflərin proqnozlaşdırılması, həmçinin xərclərin idarə edilməsi sistemi.

Gəlir dominant və marjinal mənbələrdən, eləcə də satışdan proqnozlaşdırılır:

- Hər bir mənbədən əldə edilən gəlir üç alt kateqoriyaya bölünür: Üstünlük, marjinal və digər.

- Əməliyyat məsrəfləri əməliyyat xərclərinin aşağıdakı komponentləri müəyyən edildikdən sonra proqnozlaşdırılır: əmək haqqı, amortizasiya, marketinq xərcləri (o cümlədən məhsulun inkişafı, tanıtım və reklam), vergilər və s.

- Rəhbərlik hər bir mənbə üzrə əməliyyat xərcləri və gəlir tələblərini nəzərə alır.

Sənaye müəssisəsində maliyyə büdcəsi modeli aşağıdakı kimi bölmək olar:

- 1) Maliyyə büdcəsi - gəlirlərin, məsrəflərin və digər xərclərin proqnoz mənbələrini özündə birləşdirən maliyyə proqnozu modeli əsasında həyata keçirilir.

- 2) Əməliyyat büdcəsi - hər bir mənbə üçün ayrılan əmək haqqının, marketinq xərclərinin (o cümlədən məhsulun inkişafı, təşviqi və reklamı), vergilərin, investisiyaların və digər əməliyyat xərclərinin ölçüsünü müəyyən etmək üçün istifadə olunmaqdadır. Bundan əlavə, bu alət həmçinin real performansını proqnozlaşdırılan nəticələrlə müqayisə etməyə imkan verir.

- 3) Rəhbərlik bu plana əməl olunmasını təmin edir.

Bu model kimya sənayesi, metallurgiya, qida sənayesi və digər yüngül sənaye sahələri də daxil olmaqla istənilən sənaye sektoruna şamil edilə bilər.

Ənənəvi maliyyə proqnozlaşdırma və büdcələşdirmə metodu bir çox çatışmazlıqları ehtiva edir. Proqnozu hesablamaq, onun hansı şəraitdə həyata

keçiriləcəyini təxmin etmək, riskləri müəyyən etmək və qiymətləndirmək və s. çətinidir. Bundan əlavə, yuxarıda müzakirə edildiyi kimi, maliyyə proqnozları əksər hallarda pandemiya hadisələrinin təsirləri haqqında çox faydalı məlumat vermir.

Bu model sənaye müəssisəsində əsas gəlir mənbələrini müəyyən etməyə imkan verir, bunun əsasında gəlir mənbələrindən və xərclərdən (vergilər də daxil olmaqla) sonra mənfəəti müəyyən edə bilərik. O, həmçinin hər bir mənbə üçün xərclərin məbləğini hesablamağa imkan verir. Bu model faktiki performansını proqnozlaşdırıla bilən nəticələrlə müqayisə etməyə imkan verir.

Əməliyyat büdcəsi və maliyyə proqnozlaşdırılması bir-biri ilə sıx bağlıdır. Maliyyə proqnozu çox zaman əməliyyat gəlirləri və xərclərinin əsas tendensiyaları haqqında məlumat verə bilməyən statik büdcənin yaradılmasına əsaslanır.

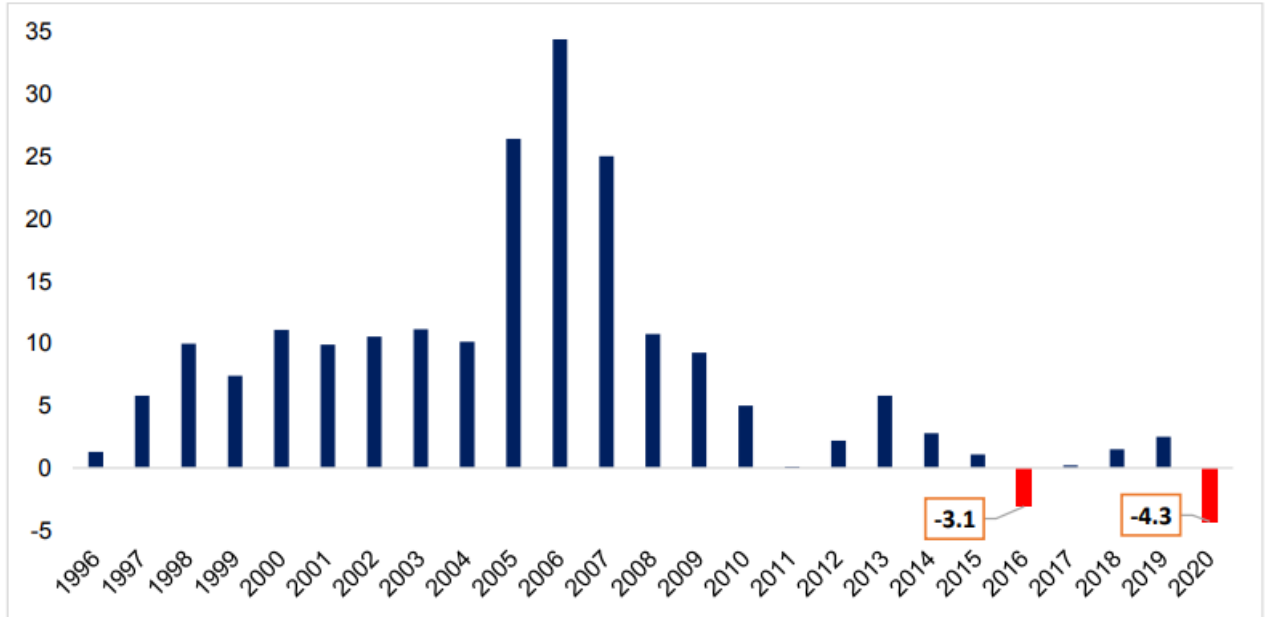
Nəticədə əsas gəlir mənbələrini müəyyən etmək olar ki, bu da resursların optimal şəkildə yenidən bölüşdürülməsinə imkan verəcəkdir. Maliyyə əməliyyatı, ilk növbədə satışın artırılması hesabına xərcləri azaltmaqla, həmçinin gəlirləri artırmaqla çəkilən xərclərin məbləğini azaltmağa imkan verir.

Covid-19 pandemiyasının dünyaya yayılması ilə iqtisadiyyatların tələb və təklif tərəflərində görünən sarsıntılar bütün ölkələrdə iqtisadi fəaliyyətləri daraltdı. Pandemiyanın tələb və təklif tərəfinə təsiri onun Böyük Depressiyadan sonra ən ciddi iqtisadi böhran kimi şərh edilməsinə səbəb oldu.

Covid-19 epidemiyasının iqtisadi ölçülərini və təsirlərini tam açıqlaya bilmək, ölkələrin iqtisadiyyatlarının epidemiyadan nə dərəcədə təsirləndiyini anlamamızı asanlaşdıracaq. Azərbaycanda iqtisadiyyat pandemiyadan birbaşa təsirlənmiş və aldığı tədbirlərlə şokun təsirlərini aradan qaldırmağa çalışmışdır. Bu çərçivədə, Azərbaycan Covid-19 pandemiyasının təsirlərini minimuma endirmək üçün epidemiyanın başlanğıcından bəri bir çox pul və maliyyə ehtiyat paketi açıqlamışdı. Görülən tədbirlər iqtisadiyyatda cüzi canlanmaya səbəb olsa da, bəzi struktur iqtisadi problemlərinin qaldığı müşahidə edilir.

2020-ci il üzrə qlobal miqyasda kəskin dəyişkənlik tələb və təklif komponentlərini ölkəmizin iqtisadi göstəricilərini müəyyənləşdirən əsas amil olmuş, o cümlədən, bütün dünya üzrə iqtisadiyyatda qeydə alınan azalma tendensiyaları yerli iqtisadiyyatdan yan keçməmişdir. Hesabat ili üzrə baxdıqda mart ayından başlayaraq, ölkənin daxilində tətbiq olunan uzunmüddətli özünütəcrid rejimləri ilə ölkə iqtisadiyyatında mühüm azalmalar ilə nəticələnmişdir:

**Şəkil 1. Son 25 il ərzində ÜDM-in dinamikası, faizlə.**



**Mənbə:** Şəkil 1 Hesablama Palatası tərəfindən DSK-nın məlumatları əsasında tərtib edilmişdir.

Ölkə iqtisadiyyatı üçün makroiqtisadi dayanıqlılığın təmin olunması məqsədilə əhəmiyyətli dərəcədə ekzogen göstəricilər kimi qiymətləndirmələr neftin qiymətini və büdcə xərclərini bir neçə ssenarinin tətbiq olunmaması qeyri-müəyyən dünya iqtisadiyyatına və bu qeyri-müəyyənlikdə həssas olan neft qiymətlərinə şərait yaratmış, xüsusilə də aktual məsələ olmuş, makroiqtisadi çərçivədə bir variant kimi hazırlanması iqtisadi şərtlərin pisləşməsiylə iqtisadi nəticələrin dəqiq müəyyənləşdirməyə imkanı çətinləşdirməkdədir. Buna görə də istər dövlət, istərsə də müəssisə büdcələrinin rolu iqtisadiyyatın bu qədər dalğalandığı şəraitdə daha böyük qiymətləndirilir.

Gözlənilməyən “COVID-19” epidemiyası ilə mübarizə aparmaq və gətirdiyi fəsadların hər birinin aradan qaldırılması ölkələrin əvvəldən proqnozlaşdırdığı

büdcələr üzrə icrasına əhəmiyyətli təsirlər etmiş, pre-pandemiya dövrü üçün prioritet hesab olunan istiqamətlər hesabat ili üzrə öz aktuallığını itirməklə burada sosial məzmunlu xərclərin artırılmasını labüd etmiş, bundan başqa, bu məqsədlə də xüsusi fondlar yaradılmışdır.

Səhiyyə xərclərində pandemiya ilə mübarizə tədbirlərinin artırılması, o cümlədən iqtisadi durğunluqdan gərginləşən sosial vəziyyətin Azərbaycanın qurumlarının dəstəyi əsasında nisbətən yumşaldılması, bu məqsədlə də sosial məzmunu aid bir çox xərclərin artırılmasını şərtləndirmişdir. Bu xərclərin maliyyələşdirilməsi, habelə onların icrası, şəffaflığın və dürüstlüyünün təmin olunmasının vacibliyi nəzərə alınmaqla, təxminən burada 40-dan çox ölkə üzrə xüsusi fondlar yaradılmışdır. Koronavirus fondlarının yaradılmasında başlıca məqsədlərin BVF tərəfindən aşağıda qeyd olunan formada şərh edilmişdir:

- “COVID-19” virusuna aid tədbirlərin mərkəzləşdirilməsi, onların yüksək səviyyədə nəzarəti və idarə olunmasının təmin olunması;

- Standart büdcə təcrübəsi nəticəsində mümkün olmayan dövlət, habelə özəl resursların birgə yığımı və onun istifadəsi;

- Fövqəladə xərclərdə reallaşdırılma zamanı uğurla nail olmaq məqsədilə burada regional və yerli idarəetmə orqanlarının, o cümlədən pandemiya zərər çəkmiş bir çox sektorları özündə birləşdirmək;

- Normal şərtlərlə tətbiqini zəruri hesab edən, lakin tibbi və iqtisadi böhranın aradan qaldırılmasında mane yarada biləcək prosedurların (xərcləmələr, büdcə layihəsi, satınalmalar) ixtisar olunması və ya onların yüngülləşdirilməsi lazımdır;

- Maliyyə şəffaflığının və hesabatlılığının hədəfi qəbul olunaraq, bu xərclərdə audit izlənmələrini artırmaq daha rahat şəkildə həyata keçirməsi üçün “COVID-19” məzmunlu bu xərclərin digər xərclərdən ayrılması lazımdır.

BVF tərəfindən açıqlanan rəqəmlərə əsasən, epidemiya və onun fəsadları ilə mübarizədə sərf edilən qlobal fiskal paket ümumi 14,0 trln. ABŞ dollara bərabər olmuşdur. Həmin fiskal paketlər vasitəsilə də ev təsərrüfatlarına, o cümlədən özəl

sektorlara zəruri kömək göstərilmişdir. Bütün bunlarla da iqtisadi aktivliyin daha çox bərpasına cəhd göstərilmişdir. Həmin vəsaitin təxminən 56,0%-dən əlavə xərcləmələr, həmçinin itirilmiş gəlirlər mövcuddur.

Pandemiya fəsadlarını daha çox hiss edildiyi sosial sektorda mənfi meyillərin müşahidə edildiyi, əhalinin gəlirlərində həm real, həm də nominal ifadədə azalmışdır. Bundan başqa, məşğul əhalinin sayına xarakterik olmayan bir çox mənfi dinamikalar qeydə alınmışdır.

Ölkədəki karantin dövrü ərzində pandemiya zərərçəkən şəxslərin itirilən gəlirlərinin kompensasiyası üçün dövlət tərəfindən bir çox insanlara, əsas da həssas qruplarına sosial müavinətlər ayrılıb ödənilmiş, əhalinin rifah səviyyəsinin qorunması üçün onu sabit saxlağa, iqtisadiyyatın təşviq edilməsinə yönəldilmiş tədbirləri həyata keçirməyə, lakin baxılan bu dövrün sonuna əhali gəlirlərinin əvvəlki illərlə müqayisədə azalma olduğu izlənmişdir.

Bu gün bir çox şirkətlər tərəfindən hazırlanan illik büdcələşdirmə prosesi çox uzun bir dövriyyəyə malik olduğu üçün öz qüvvəsini itirə bilər. Buna görə də şirkətlər illik büdcə prosesindən kənara çıxma və proqnozlaşdırma proseslərini və sistemlərini təkmilləşdirə bilərlər. Proqnozlaşdırma proseslərindən və onlarla uyğun gələn sistemlərdən istifadə edən müəssisələr öz strateji məqsədləri ilə uyğun gələn perspektivli və daim yenilənən planlaşdırma prosesi əldə edəcəklər.

Şirkətlər maliyyə idarəçiliyini təkmilləşdirmək, daha yaxşı əməliyyat idarəçiliyinə (çeviklik, innovasiyaya) sahib olmaq, qərar qəbul etmə prosesini sürətləndirmək və əlavə dəyərli fəaliyyətlərə daha çox vaxt ayırmaq üçün dairəvi proqnozlaşdırma metodundan istifadə etməlidirlər. Bu proqnozlaşdırma metodu şirkətlərə öz maliyyə göstəricilərini tez-tez nəzərdən keçirməyə və bu göstəricilərə uyğun qərarlar qəbul etməyə kömək etməkdədir. Bəzi şirkətlər müntəzəm olaraq il sonu proqnozlarını versələr də, daha qabaqcıl şirkətlər maliyyə ilini üstələyib 5 ili əhatə edən uzunmüddətli büdcələr hazırlaya bilərlər. Dairəvi qiymətləndirmə metodu sayəsində bu uzunmüddətli büdcələr müntəzəm olaraq (aylıq, rüblük və ya yeni

məhsul və xidmətlərin inkişafı zamanı) nəzərdən keçiriləcək və müəssisələrin ətraf mühitin qeyri-müəyyənliyindən daha az zərərlə çıxması təmin ediləcəkdir.

Bu metodun effektiv tətbiqi üçün proqnoz bir neçə gün ərzində hazırlanmalı və büdcə təfərrüatlarına çox girmədən yalnız bir neçə əsas göstəriciyə diqqət yetirilməlidir. Əslində şirkətlərin uzunmüddətli dəyər yaratma potensialını ölçmək üçün yalnız 3-5 əsas göstəriciyə diqqət yetirmək kifayət edəcəkdir.

Pandemiya dövründə sənaye müəssisələrdə qiymətləndirmə texnikası daha az riskli olduğundan şirkətə, xüsusən etibarlılıq baxımından əvvəlki büdcə üsullarından daha çox fayda verəcək. Həmçinin bu üsuldən yüksək qeyri-müəyyənlik dövründə istifadə edilərsə, şirkətlər üçün çox təsirli nəticələr verə bilər. Digər tərəfdən, hər bir proqnoz dövründə hədəflərin daimi dəyişməsi şirkətdə qeyri-müəyyənlik mühiti yaradacaq ki, bu da qərarların qəbulu proseslərinin pozulmasına və işçilərin motivasiyasının azalmasına səbəb ola bilər. (Tian T. və başqaları, 2015: p.69). Bundan əlavə, yüksək qeyri-müəyyənlik şəraitində çox müsbət nəticələr verən təkrarlanan qiymətləndirmə metodunun qeyri-müəyyənlik səviyyəsinin aşağı olduğu mühitdə ənənəvi büdcələşdirmə üsullarını üstələməsi ehtimalı azdır.

Balanslaşdırılmış göstəricilər kartı, müqayisə və təkrar proqnozlaşdırma kimi müasir idarəetmə vasitələri şirkətlərə strateji məqsədlərinə doğru daha çevik fəaliyyət göstərməyə kömək etsə də, onlar çevik planlaşdırma və performansın ölçülməsində qeyri-kafi ola bilər. Nguyen, Weigel və Hiebl (2018) bu problemi tam olaraq həll etmək üçün büdcədən kənar yanaşmanın işlənilib hazırlandığını və müasir idarəetmə uçotu üsullarından kənar büdcə yanaşması ilə inteqrasiya olunmuş şəkildə istifadə olunarsa, şirkətlərin istədikləri məqsədlərinə tez bir zamanda çatmaq üçün bildirdilər. Büdcədən kənar yanaşmanı mənimsəyən şirkətlərin müasir idarəetmə vasitələrini bu yanaşma ilə uyğunlaşdıraraq tətbiq etdiklərini və bu yolla uğur qazandıqlarını görmək olar.

İsveçin ən böyük bankı olan Svenska Handelsbanken 1970-ci illərdə büdcələşdirmədən tamamilə imtina etdi. Əslində, bank sabit hədəflər və planlar



qurmadan Avropadakı bir çox rəqiblərini geridə qoymağı bacarıb. Kapital gəliri (ROE), müştəri məmnuniyyəti və xərclərə qənaət baxımından rəqibləri ilə müqayisə edildikdə, demək olar ki, hər dövrdə daha yaxşı performans göstərdiyi görülür (Nguyen D.H. və başqaları, 2018: s.331). Mərkəz filiallara yalnız vacib hesab edilən bir neçə əsas fəaliyyət göstəriciləri vasitəsilə nəzarət edir. Mənfəət mərkəzlərində qoyulan hədəflər bazar yönümlü olaraq yaradılır. Yaradılan aylıq performans filialların işinin səmərəliliyini və effektivliyini izləməyə imkan verir, baş ofisin fəaliyyəti isə rəqiblərlə müqayisələr aparılaraq həyata keçirilir. Mənfəət mərkəzi menecerləri ehtiyac duyduqları zaman resurslara (xərc-gəlir nisbətində uyğun olaraq müəyyən qəbul edilmiş performans parametrləri daxilində) asan çıxışı təmin edirlər. Nəticə etibarilə, büdcədən kənar büdcə yanaşmasını mənimsəməkdə əsas məqsədi hər bir mənfəət mərkəzinin bazarda öz yerini tutmasını təmin etmək, rəqibləri qabaqlamaq və bunun üçün də lazım olan çevikliyə sahib olmaqdır. Buradan belə nəticəyə gəlmək olar ki, pandemiya dövründə sənaye müəssisələrində maliyyə proqnozu və büdcələşdirmə prosesinin problemlərini büdcələməni çevik nəzarət sisteminə keçirməklə aradan qaldırmaq olar. Bununla belə, kənar büdcə yanaşması qəbul edildikdən sonra balanslaşdırılmış və dairəvi qiymətləndirmə kimi müasir nəzarət üsullarından istifadə olunmalı və qeyri-maliyyə tədbirləri qiymətləndirilməlidir.

Pandemiya dövründə bir çox şirkətlər sürətlə dəyişən biznes mühitlərinin tələblərinə cavab vermək və daha asan planlaşdırma və büdcələşdirmə prosesi yaratmaq üçün təkrarlanan proqnozlaşdırma, fəaliyyətə əsaslanan büdcələşdirmə və balanslaşdırılmış sistem kimi müasir büdcə üsullarına müraciət edir. Ancaq bu üsulların əhəmiyyətli büdcələrin yaratdığı bir çox problemi həll etmək üçün kifayət etmədiyi və şirkətlər üçün uzunmüddətli həllər təmin edə bilməyəcəyi düşünülür. Pandemiyanın təsirlərini də nəzərə alaraq ölkəmizdə sənaye müəssisələrində büdcələşdirmə prosesinin problemləri yuxarıdakı təcrübələrdən yararlanaraq şirkətlərin daha az təsirlənməsi üçün effektiv ola bilər.

### **III FƏSİL. KORONAVİRUS PANDEMİYASI DÖVRÜNDƏ SƏNAYE MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ BÜDCƏLƏŞDİRMƏNİN TƏŞKİLİ VƏ İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ İSTİQAMƏTLƏRİ**

#### **3.1. İqtisadi durğunluğun təsirlərini minimuma endirmək üçün büdcələşdirmənin təşkilinin beynəlxalq təcrübəyə uyğunlaşdırılması**

Covid-19 epidemiyasının bütün dünyaya yayılması ilə iqtisadiyyatların tələb və təklif cəbhələrində yaşanan sarsıntılar bütün ölkələrdə iqtisadi aktivliyi daraltdı. Bu səbəbdən koronavirus pandemiyası Böyük Böhrandan sonra ən ciddi iqtisadi böhran kimi şərh edilmişdir. Covid-19 epidemiyasının iqtisadi ölçüləri və təsirlərinin tam miqyası ölkə iqtisadiyyatlarının epidemiyadan nə qədər təsirləndiyini göstərir. Azərbaycan iqtisadiyyatı isə epidemiyadan birbaşa təsirlənmiş və aldığı tədbirlərlə yaranmış vəziyyətin təsirlərini aradan qaldırmağa çalışmışdır.

Koronavirus pandemiyasından qlobal iqtisadiyyatın ümumi itkiləri 2008-2010-cu illərdəki maliyyə böhranının itkilərini üstələyib və 2020-2021-ci illərdə 12 trilyon dollardan çox olub. ABŞ iqtisadiyyatı “1930-cu illərin Böyük Böhranından bu yana, koronavirus pandemiyasının yaratdığı indiki kimi dərin iqtisadi böhranla üzləşməmişdir. BVF - Beynəlxalq Valyuta Fondunun hesablamalarına görə, 2020-ci ildə İtaliya və İspaniya iqtisadiyyatlarında tənəzzül 13%, Fransada 12%, Almaniyada 8%, İsveçdə 6% təşkil edib. Bəzi ölkələrdə işsizliyin səviyyəsinin 20%-i keçməsi təhlükəsi var.

2020-ci ilin yazı Azərbaycan iqtisadiyyatı üçün son bir neçə il ərzində ən çətin dövr oldu, çünki iki güclü mənfi amil eyni vaxtda hərəkət etdi – bunlar koronavirus pandemiyası və mart-aprel aylarında dünya neft qiymətlərinin kəskin düşməsidir (Cəfərli R., 2021). COVID-19-un yayılmasına qarşı mübarizə tədbirlərinin əksəriyyətinin həyata keçirilməyə başlandığı zaman Azərbaycan Respublikasının sərhədləri bağlandı, bəzi bölgələrdə qeydiyyat rejimi tətbiq edildi, bunun nəticəsində

əhalinin hərəkət imkanları azaldı, habelə bir çox şirkətin işinə məhdudiyətlər və qadağalar qoyuldu. Şəhərlərdə əyləncə mərkəzləri və parklar bağlandı, özünütəcrid rejimi elan edildi və bütün mümkün kateqoriyalı işçilər uzaqdan iş rejiminə keçirildi.

2020-ci ilin aprel ayında iqtisadi durğunluğun təsirlərini minimuma endirmək üçün büdcələşdirmənin təşkili haqqında məqalələr üçün çağırış elan edildi. İyul ayına qədər bir çox əlyazma qəbul edildi. Yoxlama və seçim prosesinin sonunda bu Sİ-də “Qlobal Pandemiyaya Büdcə Cavabları” mövzusunda cəmi 29 məqalə qəbul edildi. Bu tədqiqatlar müxtəlif qitələrdə və siyasi-inzibati sistemlərdə 16 yüksək gəlirli iqtisadiyyatı (Avstriya, Avstraliya, Kanada, Çexiya, Estoniya, Finlandiya, Fransa, İtaliya, Yeni Zelandiya, Norveç, Cənubi Koreya, Slovakiya Respublikası, İsveç, Tayvan, Böyük Britaniya və ABŞ), beş yuxarı orta gəlir iqtisadiyyatı (Bosniya və Herseqovina, Çin, Rusiya, Cənubi Afrika və Türkiyə) və 11 aşağı-orta və aşağı gəlirli iqtisadiyyat (Əfqanıstan, Banqladeş, Butan, Misir, Qana, Hindistan, Maldiv adaları, Nepal, Pakistan, Şri-Lanka və Ukrayna) əhatə edir. Dərin araşdırmalar ilə yanaşı, Sİ-də dövlət büdcəsinin yenidən işlənmiş rolu haqqında ölkələrarası müqayisəli təhlillər və konseptual müzakirələr də var. Tədqiqatların əksəriyyəti mərkəzi hökumətlərə diqqət yetirsə də, bəziləri regional, submilli və ya qeyri-hökumət reaksiyalarını da təhlil edir. Bu tədqiqatlar kollektiv şəkildə ölkələr və regionlar üzrə pandemiya ilə bağlı erkən reaksiyaların şəklini təqdim edir, siyasətçilərin, dövlət maliyyə menecerlərinin və auditorların üzləşdiyi əsas mübarizələrdən bəzilərini təfərrüatlandırır və COVID-19-dan sonrakı dövrdə proqnozlaşdırıla bilən maliyyə və idarəetmə problemlərini təklif edir.

Bu tədqiqatlardan bir neçə ümumi mövzu ortaya çıxır. Birincisi, onların pul dəyəri ilə ölçülən fiskal cavabların miqyası ölkələr və yurisdiksiyalar arasında əhəmiyyətli dərəcədə dəyişir. Həmçinin, fiskal cavabların miqyasını, siyasət miqyasını və yanaşmalarını müəyyən edən ümumi amillər toplusunu müəyyən etmək çətindir. COVID-19 pandemiyasının şiddətinin bir çox ölkədə fiskal cavabların miqyası ilə müsbət əlaqəli olduğu görünərsə də (Cho C.H. və Kurpierz J., 2020),

siyasətçilərin fəaliyyət göstərməsi üçün daxili ideoloji məkan (Andrew J. və başqaları, 2020) və gözlənilən fiskal məkan və uzunmüddətli iqtisadi imkanlar, əlavə xərcləri dəstəkləmək daha çox əhəmiyyət kəsb edirdi. ABŞ və bəzi Avropa ölkələri kimi bəzi inkişaf etmiş iqtisadiyyatlar üçün pandemiyadan öncəki borclanma problemləri gələcək borclanma və siyasətçilər tərəfindən seçilmiş vergi güzəştlərinin istifadəsinə əhəmiyyətli dərəcədə məhdudlaşdırıcı təsir göstərməmişdir (Jong M. və Ho A., 2020).

Eyni zamanda, müxtəlif ölkələrin istifadə etdiyi siyasət alətləri çox oxşarlığa malikdir (Jong M. və Ho A., 2020). Bir çox hökumətlər ictimai səhiyyə və sosial proqramlara əlavə xərclər və şirkətlərə dəstək təmin etmək üçün əlavə ayırmalar və xüsusi büdcələr təqdim etdilər. Onlar həmçinin pandemiyanın mənfi iqtisadi və sosial təsirlərinə qarşı bufer etmək üçün fiziki şəxslər, işçilər, ev təsərrüfatları və müəssisələr üçün vergi güzəştləri, eləcə də şirkətlər və konkret sənaye sektorları üçün kreditlər, kredit zəmanətləri və borc güzəştləri təmin ediblər. Bu tədbirlərə görə, COVID-19 böhranından əvvəl güclü maliyyə intizamına və sağlam büdcə balansına malik olan ölkələr də daxil olmaqla bir çox ölkələr borcun səviyyəsində əhəmiyyətli sıçrayış gözləyirlər. Bu inkişaf, xüsusilə inkişaf etməkdə olan ölkələr arasında uzunmüddətli perspektivdə fiskal davamlılıq ilə bağlı narahatlıqların artmasına səbəb oldu (Elkhashen E., Sarhan A. və Ejiogu A., 2020).

COVID-19 qlobal pandemiyası eyni zamanda bir çox mövcud bərabərsizlikləri, problemləri daha da gücləndirmək potensialını və yurisdiksiyalararası idarəetmənin əhəmiyyətini ortaya çıxardı. Ölkələr daxilində əhəmiyyətli gəlir, sağlamlıq və irqi bərabərsizliklər var idi ki, bu da yerli sakinlər arasında müxtəlif dərəcələrdə çətinliklərlə nəticələnirdi. Ölkələr arasında iqtisadi, sosial və ictimai sağlamlıq ehtiyaclarını qarşılamaq üçün kapitala çıxışda və mərkəzi bankların “pulsuz pul” təmin etmək imkanlarında da böyük bərabərsizlik var idi (Ejiogu A., Okechukwu O. və Ejiogu C., 2020). Bu problemlər büdcə institutlarının və sağlam yurisdiksiyalararası idarəçiliyin vacibliyini vurğulamışdır. Ehtiyaclar zamanı submilli hökumətlərə kömək etmək üçün milli və ya regional yardım sistemi

kimi effektiv yurisdiksiyalararası köçürmələr və yardım proqramları olan ölkələr (Ahrens T. və Ferry L, 2020) və ya Avropa İttifaqı kimi dövlətlərustü hökumət və ya Beynəlxalq Valyuta Fondu (BVF) və Dünya Bankı (DB) kimi bəzi beynəlxalq təşkilatlar çərçivəsində müxtəlif mənbələrdən resursları birləşdirə bilən yardım proqramlarına çıxışı var.

Nəhayət, COVID-19 pandemiyası bizim diqqətimizi əlavə ayırmalar və yenidən büdcələşdirmə ilə məşğul olmaq üçün şəffaflıq və hesabatlı büdcə prosesinin olması, büdcə tərtibində vətəndaşlarla açıq dialoq, fırıldaqçılıq və sui-istifadənin qarşısını almaqda yaxşı mühasibat uçotu və audit təcrübələri və fəvqəladə ehtiyacları həll etmək üçün qeyri-hökumət aktyorlarının resurslarından və imkanlarından istifadə etmək üçün effektiv birgə idarəetmə kimi digər idarəetmə məsələlərinə də cəlb edir (Прочвертов Г., 2014). Eyni zamanda, müxtəlif tədqiqatlar həmçinin kiçik bizneslərin, qeyri-kommersiya və icma təşkilatlarının, hətta dövlət müəssisələrinin və dövlət və özəl tərəfdaşlıqlar və sosial müəssisələr kimi digər hibrid təşkilatların gözlənilməz iqtisadi tənəzzüldə necə həssas ola biləcəyini və bu sektorların dövlətin maliyyə dəstəyinə nə qədər ehtiyac duyduğunu göstərir. Bütün bunlar hökumət və qeyri-hökumət subyektlərinin birgə asılılığını və birgə idarəçiliyi dəstəkləmək üçün düzgün vergi və xərcləmə siyasətinin vacibliyini göstərir.

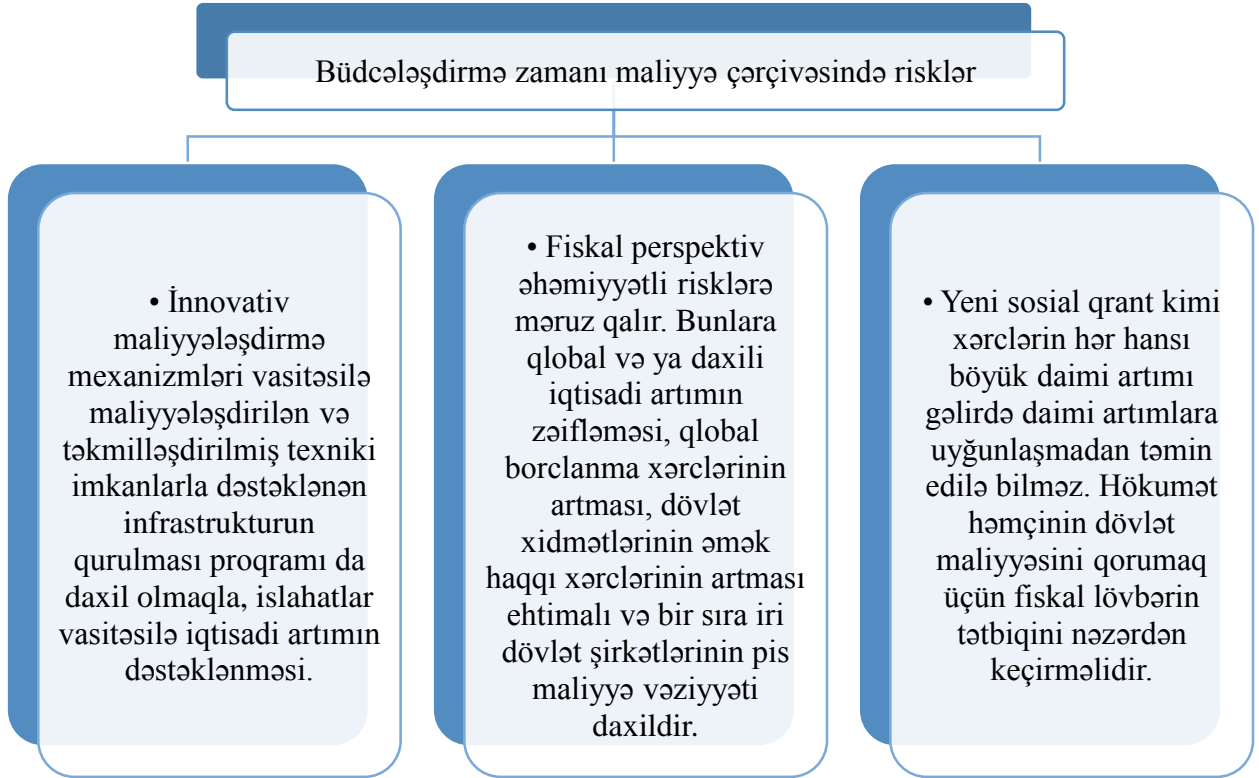
Artıq bir neçə beynəlxalq təşkilat COVID-19-un uzunmüddətli nəticələri ilə bağlı proqnozlar təqdim edib. DB, pandemiya zamanı həyata keçirilən iqtisadi siyasətlərin təsirləri ilə yanaşı, inkişaf etməkdə olan ölkələrdə müxtəlif idarəetmə və hesabatlılıq təsirlərini qeyd etmişdir (World Bank, 2020). BVF 2020-ci ildə qlobal iqtisadiyyatın üç faiz azalacağını proqnozlaşdırıb (IMF, 2020). Birləşmiş Millətlər Təşkilatının İnkişaf Proqramı qlobal vəziyyəti sistemətik insan inkişafı böhranı kimi təsvir etmişdir (Kovacevic M. və Jahic A., 2020: s.2). Həmçinin, əgər keçmiş böhranlar bizim üçün dərs ola bilərsə, COVID-19 pandemiyası maliyyə və iqtisadi çətinliklər yarada bilməkdədir, bu da öz növbəsində mövcud siyasi, sosial və büdcə institutlarına və status-kvoya meydan oxuya bilər. Hal-hazırda, milli büdcə cavabları

daxili iqtisadi artıma üstünlük verir və bütün dünyada insanların yaşayışına və davamlı inkişafına uzunmüddətli təsirlər əvəzinə, ilk növbədə qısamüddətli istehsal tədbirlərinə diqqət yetirir.

Nümunə araşdırmaları və müqayisəli təhlillər də göstərir ki, ölkələr pandemiyanın qısamüddətli narahatlıqlarını həll etmək üçün ideya və ya siyasətdən məhrum deyil. Bununla belə, onlar bu vasitələri sərfəli şəkildə icra etmək üçün lazımi potensiala və müxtəlif ehtiyacları cavabdeh, ədalətli və hesabatlı şəkildə, xüsusən də daha uzun zaman üföqü baxımından həll etmək üçün düzgün strategiyalara malik olmaya bilirlər. 2020-2021-ci illərdə təcrübələrə geri nəzər salmaq və müxtəlif ölkələrdən yenidən büdcə, fiskal idarəetmə dizaynı, davamlılıq siyasətləri və maliyyə idarəçiliyi və audit təcrübələri haqqında mühüm dərslər çıxarmaq üçün əlbəttə ki, daha çox gələcək tədqiqatlara ehtiyac var ki, ölkələr növbəti gözlənilməz böhranda bu problemləri idarə etmək üçün daha çox təchiz olunsunlar. Birləşmiş Millətlər Təşkilatının (BMT) davamlı inkişaf məqsədlərinə uyğun olaraq təkcə maliyyə deyil, həm də sosial və ətraf mühitə aid olan daha geniş davamlılıq məsələlərini də nəzərdən keçirən ictimai büdcə, mühasibat uçotu və hesabatlılığa dair tədqiqatlar da eyni dərəcədə vacib olacaqdır. Bu qlobal pandemiyanın gətirdiyi bir çox zərər və çağırışlara baxmayaraq, o, alimlər və praktiklər üçün effektiv dövlət idarəçiliyi və sosial inkişaf üçün mühasibat uçotunun rolu, büdcə və maliyyə idarəetmə təcrübələrinin dünya üzrə cəmiyyətlərdə həyat keyfiyyətinə uzunmüddətli təsirləri haqqında daha çox dialoqun aparılması zərurətini yenidən nəzərdən keçirmək üçün çox ehtiyac duyulan stimulyar yaratdı.

Ortamüddətli perspektivdə fiskal dayanıqlığın bərpası xərclərin azalmasında və iqtisadi artımı yüksəltmək üçün islahatlarda davamlı təmkin tələb edir. Hazırda büdcələşdirmə zamanı maliyyə çərçivəsində risklər aşağıdakı kimidir:

## Qrafik 6: Bütçələşdirmə zamanı maliyyə çərçivəsində risklər.



**Mənbə:** müəllif tərəfindən aparılan tədqiqat nəticəsində tərtib edilmişdir

Ortamüddətli fiskal siyasət büdcə kəsirinin azaldılmasına və borcun ÜDM-ə nisbətinin sabitləşdirilməsinə yönəlib. Hökumət gözləniləndən çox vergi gəlirlərinin bir hissəsini kəsiri azaltmaq üçün istifadə edəcək, eyni zamanda iqtisadi artımı, iş yerlərinin yaradılmasını və sosial müdafiəni dəstəkləmək üçün qeyri-faiz xərclərini artıracaq.

Dövlət maliyyəsinin bərpaı üçün ən böyük risk ÜDM artımının pisləşməsidir. Gözləniləndən yüksək qlobal inflyasiya qlobal faiz dərəcələrinin yüksəlməsinə səbəb ola bilməkdədir, bu da borclara xidmət xərclərinə və valyuta məzənnəsinə təsir göstərir.

2021-ci ilin sonuna doğru COVID-19 infeksiyalarının yenidən canlanması ilə əlaqədar yeni məhdudiyyətlər, yüksək inflyasiya, pul vəsaitlərinin daha əvvəl çıxarılması, ABŞ-ın maliyyə dəstəyi paketinin geri çəkilməsi və Çinin problemlə daşınmaz əmlak sektorundakı dəyişkənliyin nəticələri artım proqnozlarını azaldıb.

2022-ci ilin sonuna qədər inkişaf etmiş ölkələr pandemiya əvvəlki istehsal səviyyəsinə qayıdacaq, lakin inkişaf etməkdə olan ölkələr tam bərpa olunmayacaq.

Hal hazırda ölkəmizdə pandemiyanın yartdığı fəsadları aradan qaldırmaq üçün tədbirlər davam edir. Dünüşürük ki, bu problemlər tezliklə tamamilə aradan qalxacaq.

### **3.2. Koronavirus pandemiyası şəraitdə büdcə xərclərində səmərəliliyinin artırılması istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi**

Rəqabət problemlərinin artdığı, rəqiblərin gücləndiyi, texnologiyanın inkişaf etdiyi, zəif və həssas iqtisadiyyata malik olan ölkənin ən çox risk altında olduğu bir zamanda Covid-19 pandemiyası yarandı və özü ilə birlikdə bəzi maneələr yaratdı. COVID-19 pandemiyası 21-ci əsrin ən böyük problemlərindən biri olaraq tarixə düşdü. Virus Ümumdünya Səhiyyə Təşkilatı tərəfindən “pandemiya” elan edilib. Xəstəliyi sürətləndirmək təhlükəsi ilə üzləşdiyi üçün dünyanın əksər ölkələri sərhədlərini bağladı - baxmayaraq ki, ictimai səhiyyə mütəxəssisləri əvvəlcə xəstəliyin yayılmasına nəzarət etmək üçün bu strategiyayı şübhə altına aldılar. Eyni zamanda, pandemiya iş yerlərini azaldı və ölkələr daxilində milyonlarla dolanışq vasitələrini risk altında qoydu. Dünya əhalisi güclü məhdudlaşdırma tədbirləri ilə bir kilidlənmə yaşadı. Aydındır ki, bütün bunlar beynəlxalq ticarətin dayanmasına, ölkələrin ÜDM (Ümumi Daxili Məhsul) və ÜMG (Ümumi Milli Gəlir) göstəricilərinin aşağı düşməsinə və iqtisadiyyatların əhəmiyyətli dərəcədə zərər çəkməsinə səbəb oldu. Epidemiya ilə əlaqədar global ticarətin azalması, neft qiymətlərində kəskin dəyişkənlik, ümumi tələbin azalması və qeyri-müəyyənliyin artması global iqtisadi fəallığa mənfi təsir göstərdi. Təbii ki, 2020-ci il bütün dünyada iqtisadi durğunluq ili oldu və Azərbaycan iqtisadiyyatına da öz təsirini göstərdi.

Artan sənayeləşmə səviyyələri, əhalinin və enerjiden istifadənin artması, həyat tərzinin dəyişməsi, insanların təbiətə həssas münasibəti, buzlaqların



səviyyəsinin dəyişməsi, qlobal istiləşmə, həyatımızda baş verən epidemiyalar nəzəriyyədən başqa, praktiki cavabını da tapır. Tələbatı qarşılamaq üçün mübarizə aparən enerji təchizatı ilə bağlı narahatlıqlar, qlobal istiləşmə və təbiətlə bağlı narahatlıqlar enerji, iqtisadi artım və ətraf mühitin deqradasiyası ilə bağlı dəyişənlərlə əlaqəni araşdırmaqda davamlı marağa səbəb oldu.

COVID-19 pandemiyası əksər ölkələr 2020-ci il büdcəsini yenidən icra etməyə başlayanda baş verdi. O vaxtdan bəri, qısamüddətli prioritet əlavə büdcələr, ehtiyatlar, ehtiyat tədbirləri kimi təcili büdcə alətləri vasitəsilə böhrana təcili cavab tədbirlərinin hazırlanması və həyata keçirilməsidir. 2020-ci il büdcəsinin icrası yüksək qeyri-müəyyənlik şəraitində proqnozlaşdırılan kursdan geniş şəkildə fərqləndiyindən, böhran zamanı büdcənin tərtibi Maliyyə Nazirliklərinin (MN) üzərinə gərginlik yaradan davamlı reaktiv prosesə çevrildi.

Buna baxmayaraq, indi bir çox ölkələrdə diqqət 2022-ci maliyyə ili üçün büdcənin hazırlanmasına yönəldilməlidir. Bu, əmtəə qiymətlərinin aşağı düşməsi ilə zəngin resursla zəngin ölkələrdə mürəkkəbləşən pandemiya sonrası iqtisadi mənzərə ilə bağlı görünməmiş qeyri-müəyyənliyi nəzərə alaraq çətin bir vəzifə olacaq. 2022-ci il büdcəsinin hazırlanması COVID böhranının iqtisadiyyata və hökumətin fiskal mövqeyinə (hələ də qeyri-müəyyən) təsirini nəzərə almalıdır; davamlı prioritet böhran xərcləri və bərpa tədbirləri üçün fiskal məkanı qiymətləndirmək; hökumətin maliyyə ehtiyaclarını qiymətləndirmək; və büdcədən kənar tədbirlər də daxil olmaqla, COVID-19 ilə bağlı fiskal cavab tədbirlərinin düzgün təqdimatını və uçotunu təmin etməklə şəffaflığı və hesabatlılığı gücləndirilməlidir.

2022-ci Maliyyə İlinin Büdcəsinin Hazırlanması Prosesi üçün Əsas Mesajlar

- Sosial uzaqlaşmanın məhdudiyətlərini idarə etmək və strateji rəhbərliyi və mərkəzi rəhbərliyi gücləndirmək üçün qurumlara və proseslərə xüsusi düzəlişlər edilməlidir.

- Böhranın təsirini və COVID-19 tədbirlərini nəzərə alaraq üçün makroiqtisadi çərçivə yenidən nəzərdən keçirilməli və proqnozlar daha tez-tez yenilənməlidir.

- Yenidən işlənmiş orta müddətli fiskal məqsədlərə əsaslanan etibarlı maliyyə strategiyasını təqdim etməyə çalışılmalıdır.

#### *Büdcə Rəhbərliyi və Danışıqlar Mərhələsi*

- Büdcə sirkulyarından istifadə edərək, prioritet xərclər və yenidən bölüşdürmə ehtiyacları ilə bağlı sahə nazirlikləri və agentlikləri ilə erkən və aydın şəkildə əlaqə saxlanılmalıdır.

- Büdcənin ilkin səviyyəsini təyin etmək üçün həmişəkindən daha tələbkar yoxlamalara hazırlıq 2021-ci maliyyə ili büdcəsi, cari və yeni COVID-19 ilə bağlı siyasətlər və səhiyyə böhranının təsiri də daxil olmaqla, büdcənin əsas göstəriciləri ilə bağlı sahə nazirlikləri ilə sıx əlaqə tələb edəcək.

- Daha çevik büdcələr hazırlanmalı və planlaşdırılmalıdır, hansı ki, icra hakimiyyətinin cavabdehlik ehtiyacı qanunvericilik yoxlaması ehtiyacı ilə balanslaşdırılmalıdır.

- Büdcənin icrası zamanı sənədləşdirilmə və qanunvericilik aktlarının təsdiqi mərhələsinin daha yaxından monitorinq və nəzarətə ehtiyacı var

- Çox mürəkkəb mənzərəyə aydınlıq gətirmək və hökumətin maliyyə, iqtisadi və sosial strategiyalarına inamı gücləndirmək üçün büdcə sənədlərindən istifadə edilməlidir.

2021-ci maliyyə ilinin büdcəsinin hazırlanması prosesi COVID-19 konteksti ilə əlaqəli institusional aspektlərə və əməliyyat məhdudiyyətlərinə diqqətin artırılmasını tələb edəcək.

Büdcənin hazırlanması prosesi Mərkəzi Büdcə Orqanları (MBO) və Kredit Bazarı Assosiasiyası arasında qarşılıqlı əlaqəyə əsaslanır, MBO büdcə prosesini koordinasiya edir, KBA-sına rəhbərlik edir və onların büdcə sorğularını yoxlayır. COVID-19 fonunda və büdcə prosesinin ilkin növündən asılı olmayaraq, 2022-ci

maliyyə ili büdcə prosesinin ümumi məqsədlərinə dair əvvəldən aydın siyasi rəhbərlik və konsensus tələb olunacaq.

Normal vaxtlarda büdcənin hazırlanması prosesinin mühüm hissəsi olan strategiyanın müəyyən edilməsi mərhələsi 2022-ci maliyyə ili üçün büdcənin tərtibində daha böyük rol oynayacaqdır. Bir çox ölkələrdə bu, mövcud fiskal siyasət məqsədlərindən azad olmağı və ya fiskal qaydaların müvəqqəti dayandırılmasını tələb edəcək. 2022-ci maliyyə ili büdcəsi üçün ümumi strategiyanın müəyyən edilməsində hökumətlər makroiqtisadi qeyri-müəyyənliyin müstəsna dərəcəsini və onun gəlirlərə təsirini tanımalı və ona uyğunlaşmalı, ehtiyatlı yanaşmaya üstünlük verməli və mövcud olduqda planlaşdırma və büdcələşdirməyə ortamüddətli istiqaməti qoruyub saxlamalıdır.

Koronavirus pandemiyası şəraitində qurulan büdcədə makro-fiskal çərçivəyə daha tez-tez yenidən baxılmasını nəzərdə tutmaq lazımdır. Normal vaxtlarda proqnozlar çox vaxt büdcə prosesinin ilkin mərhələlərində hazırlanır və yekun mərhələlərdə yenilənir. Yeni məlumatlar fonunda siyasətlərini dəyişdirmək zərurəti barədə siyasətçiləri xəbərdar etmək üçün proqnozlara daha tez-tez təkrar baxılmalıdır. Böhranın başlanğıcından bəri, Birləşmiş Krallıqdakı Büdcə Məsuliyyəti İdarəsi hər ay baza maliyyə ssenarisinə yenidən baxdı və müvafiq olaraq 2021-ci il üçün maliyyə təxminlərini dəqiqləşdirdi. Filippində qarşıdan gələn maliyyə ili üçün büdcənin hazırlanması zamanı makroiqtisadi fərziyyələri yeniləmək və makro-maliyyə çərçivəsini əvvəlki ilə nisbətən daha gec mərhələdə tənzimləmək üçün İnkişaf Büdcəsinin Koordinasiya Komitəsinin xüsusi iclası keçirilmişdir.

Demək olar ki, bütün ölkələr dövlət maliyyələrində əhəmiyyətli məhdudiyyətlərlə, hökumətin artan maliyyə tələbləri və fiskal risklərə (xüsusilə şərti öhdəliklər) daha çox məruz qalırlar (Bədəlov Ş. Ş., 2013). Daha sərbəst və daha çevik fiskal planlar lazım olsa da, bağlanmamış və etibarlı olmayan fiskal planlar iqtisadi

inamı sarsıda və maliyyə xərclərini artırma bilər. Bu problemi həll etməkdə kömək edəcək tövsiyələr aşağıdakılardır:

- Maliyyə ehtiyaclarını nəzərə alaraq ümumi fiskal məhdudiyyəti aydınlaşdırmaq. Hökumətin maliyyələşdirilməsinə cavabdeh olan qurumlarla (məsələn, borcun idarə edilməsi ofisi, mərkəzi bank) sıx koordinasiya AMB mümkün maliyyələşdirmə variantlarını (artan bazar və ya güzəştli borclanma, mənbələr və maliyyələşdirmə dəyəri) öyrənməlidir.

- Büdcələşdirməyə orta müddətli perspektivi qorumaq. Orta müddətli perspektiv artıq praktikada və ya hüquqi çərçivədə təsbit oluna bilər. Bu, Peru və Kolumbiya kimi əksər inkişaf etmiş iqtisadiyyatlar və inkişaf etməkdə olan bir çox bazarlar üçün, həm də bir sıra aşağı gəlirli ölkələrdə belədir. Mərkəzi Afrika İqtisadi və Valyuta Birliyinə (MAİVB) və Qərbi Afrika İqtisadi və Valyuta Birliyinə (QAİVB) daxil olan ölkələr büdcə öncəsi bəyanatda orta müddətli perspektivlərini əks etdirir.

- Gələcək qənaətləri və birdəfəlik tədbirlərin əks təsirini bağlamaq üçün bu orta müddətli perspektivdən istifadə etmək

- Fiskal strategiyanın yenidən qurmaq.
- Fiskal risklər haqqında aydın təsəvvür yaratmaq.

Qeyri-müəyyənlik büdcənin hazırlanmasına xasdır, lakin 2021-2022-ci maliyyə illəri üçün gəlirlərdə artan dəyişkənlik və qeyri-müəyyən xərc ehtiyacları səbəbindən bu, həmişəkindən xeyli yüksəkdir. Bu gözlənilməzlik il ərzində büdcəyə düzəlişlərin edilməsi ehtimalını və miqyasını artırır. Bu kontekstdə zərflərin ayrılması mürəkkəb balanslaşdırma aktıdır və xüsusilə səhiyyə kimi prioritet sektorlarda borc yaratmadan il ərzində sürətli maliyyə dəyişiklikləri (müsbət və ya mənfi) ilə məşğul olmaq üçün kifayət qədər çevikliyi təmin etməlidir.

Hökumətlər şəffaflığı dəstəkləmək və COVID-19 tədbirlərinin korrupsiyaya qarşı zəifliklərini azaltmaq üçün büdcənin hazırlanması mərhələsində büdcənin icrasına nəzarət tədbirlərini nəzərdən keçirməlidir. Məsələn, bəzi ölkələr

ictimaiyyətə COVID-19 xərclərini izləmək imkanı vermək üçün COVID-19 xərcləmə onlayn portalları hazırlayır (məsələn, Braziliya və Honduras). Bundan əlavə, 2022-ci maliyyə ili ərzində büdcənin icrası və nəzarəti üçün müntəzəm büdcə prosesləri izlənməli olsa da, hökumətlər şəffaflığın, hesabatlılığın və legitimliyin təşviqinə kömək edə biləcək böhrana cavab tədbirlərinin bir hissəsi kimi tətbiq edilmiş hər hansı fəvqəladə xərclərə nəzarət tədbirlərinin genişləndirilməsini nəzərdən keçirmək istəyə bilər. BVF-nin qeydində təklif edildiyi kimi büdcə icrasının daha yaxından monitorinqi COVID-19 ilə əlaqədar hökumətin hökumət hesablarına və fiskal statistikaya müdaxilələrinin düzgün və hərtərəfli qeydinə kömək edəcək.

### **3.3. Sənaye müəssisələrinin səmərəliliyinə nail olmaq üçün planlaşdırma və büdcə siyasətinin təkmilləşdirilməsi istiqamətləri**

Bir çox təşkilatlar üçün planlaşdırma və büdcə tərtib etmək illik ritualdır. İldə bir dəfə baş ofisdən şirkətin gözləntilərini izah edən məktub gəlir, ardınca isə əvvəlcədən müəyyən edilmiş tarixə qədər tamamlanacaq büdcə paketi gəlir. İldə bir dəfə bu paketlər tamamlanır və geri qaytarılır və sonra illik danışıqlar ciddi şəkildə başlayır. Nəhayət, danışıqlar başa çatır və növbəti on iki ay üçün büdcə müəyyən edilir və hər kəs qoyulan hədəfləri yerinə yetirmək üçün biznesin idarə edilməsinə qayıdır.

Bir çox insanlar dəyişən proqnozlar və dəyişkən büdcələrlə məşğul olurlar, lakin daha geniş şəkildə büdcə təşkilatlarının planlaması və büdcəsi əlavə dəyər olaraq görülür. Çünki, bəzən bu proses kifayət qədər yavaş (məsələn, Shell-in on üç aylıq büdcə dövrü var) və vaxt aparan (Hackett qrupuna görə şirkətlər hər bir milyard dollarlıq satış üçün planlaşdırma və büdcə hazırlamaq üçün ildə orta hesabla 25.000 insan günü sərf edir) olur. Həmçinin, adətən planlaşdırma və büdcələşdirməyə sərf edilən bütün vaxt birbaşa biznesin idarə edilməsinə sərf edilmir.

Problemin bir hissəsi şirkətlərin hər şeyi inteqrasiya etmək üçün büdcə sistemindən istifadə etmələrindədir (Məmmədova A., 2020). Büdcə plan olmalıdır, amma onu çətinləşdirmək olmaz. O, həmçinin idarəetməni motivasiya etmək üçün çevik hədəf kimi xidmət edərkən nələrin əldə ediləcəyinin proqnozu kimi istifadə olunur (СКОТТ Т., 2013). Bu müxtəlif ehtiyaclar bir-birinə uyğun gəlmir, buna görə də bir çox şirkətlərin planlaşdırma və büdcə sistemləri ilə bağlı problemlərinin olması təəccüblü deyil.

Ölkələr çevikliyi təşviq etmək üçün müvafiq strategiya seçməli olacaqlar və bu strategiyaya onların mövcud büdcə və institusional şəraiti təsir edəcək. Müvafiq strategiya ölkəyə xas amillərə uyğun olaraq dəyişəcək, məsələn: maliyyə məhdudiyyətinin səviyyəsi, bazarlara çıxış imkanı və s. Əsas çeviklik alətləri - ehtiyat zərfləri, illik büdcə çeviklik mexanizmləri və əlavə büdcələr - aşağıdakı kimi xarakterizə edilməkdədir:

- Fövqəladə hallar/ehtiyat zərflərinin qurulması. Fövqəladə xərclərin ehtiyaclarını və ya gəlir çatışmazlıqlarını həll etmək üçün Maliyyə Nazirliyi tərəfindən idarə olunan (məsələn, ən pis vəziyyət ssenarisi reallaşarsa, siyasət cavablarına ehtiyac əsasında) mümkün vasitə ola bilər. Bu mexanizm hökumətlərin qəfil şoklara tez reaksiya vermək imkanlarını artırır, lakin icra hakimiyyətinə əhəmiyyətli səlahiyyətlər verir.

- Əlavə büdcələrin qəbulu. Ölkələr əlavə büdcələr vasitəsilə il ərzində xərclərin yenidən bölüşdürülməsi yolu ilə 2021-ci maliyyə ilinin gözlənilməzliyi ilə məşğul olmağı seçə bilər. Bu yanaşma parlament nəzarətinə, eləcə də şəraitə vaxtında uyğunlaşmaya zəmanət verir. Bununla belə, məhdud imkanları olan ölkələr üçün əlavə büdcələrə etibar etmək çox çətin və yavaş ola bilər. Üstəlik, əlavə büdcələrin həddindən artıq çoxluğu tez-tez büdcə etibarını sarsıdan faktor kimi qəbul edilir.

2022-ci maliyyə ilində büdcənin icrasının yaxından monitorinqi vacib olacaq. Büdcənin icrasına nəzarət üzrə artıq təqdim olunmuş təlimat bütün maliyyə ili

ərzində xərclərin sürətinə daha yaxşı nəzarət etməsi üçün 2023-cü maliyyə ilinə qədər genişləndirilməlidir.

Planlaşdırma və büdcələşdirmənin müxtəlif rollarının uyğunsuzluğu və problemlər son vaxtlar baş verən hadisələrlə daha da kəskinləşmişdir. Buna görə də sənaye müəssisələrində səmərəliliyə nail olmaq üçün büdcə siyasətində bəzi təkmilləşdirmələr edilməlidir. Bunun səbəblərini aşağıdakı kimi dəyərləndirmək olar:

Birincisi, global rəqabətin artması biznesə təzyiqlər göstərir. Şirkətlər illərlə dəyişməz qalmaq üçün artıq bazarlarına və rəqiblərinə etibar edə bilməzlər. Çinin istehsal bazası kimi böyüməsi dünyanın bir çox şirkətlərinə mənfi təsir etdi. Xidmət sənayesində olanlar üçün internet bəzi bazarları pozdu və digərlərində böyük imkanlar yaratdı. Bu sürətli dəyişikliklər büdcəni, xüsusən də yalnız hər 12 aydan bir yenilənsə, çox tez köhnəldə bilər.

İkincisi, yalnız xarici bazar dəyişiklikləri ilə məşğul olmaq kifayət deyilsə, yeni idarəetmə, hesabat və tənzimləmə tələbləri var. ABŞ-da Sarbanes-Oxley qanunvericiliyi Wall Street-də siyahıya alınmış bütün şirkətlərə birbaşa təsir göstərir. Şirkətlər tezliklə biznes performansına əhəmiyyətli dərəcədə təsir edəcək bütün hadisələri açıqlamalı olacaqlar. Qanunvericilik həmçinin təşkilatdan təsirin nə olacağını bildirməyi tələb edir. Bir çox şirkətlərin hazırkı planlaşdırma və büdcə sistemləri Sarbanes-Oxley-in bu yeni tələbinə cavab vermək üçün kifayət qədər sürətli deyil.

Üçüncüsü, büdcənin yanlış alınması riskləri artır. PriceWaterhouseCoopers 2001 araşdırması göstərdi ki, orta hesabla mənfəət xəbərdarlığı şirkətin səhmlərinin qiymətini təxminən 20 faiz azaldır. 2002-ci ildə Ernst & Young, mənfəət xəbərdarlığının təxminən 25 faizə yüksəlməsindən sonra səhm qiymətinin orta hesabla aşağı düşdüyünü müəyyən etdi.

Nəhayət, şirkətlərə rüblük maliyyə nəticələrini əldə etmək və daha tez-tez yenidən qiymətləndirmək üçün təzyiq göstərən rüblük hesabatı doğru bir hərəkət var.

Bütün bu məsələlər mühüm sual doğurur: “Biz planlaşdırma və büdcələşdirmə proseslərimizi necə təkmilləşdirə bilərik ki, lazım olan qısa müddət ərzində planlaşdırmaq, yenidən qiymətləndirmək və idarəetməni motivasiya etmək olar?”

Bəziləri büdcələşdirmə prosesini dayandırmağı təklif etdilər. Svenska-Handelsbanken kimi büdcəsiz idarə edən və inkişaf edən təşkilatlardan danışılar. Ancaq çox az təşkilat həqiqətən bu yolu seçib. Daha ümumi və praktik bir cavab hər şey üçün büdcədən asılı olmamaqdır. Cavab büdcələşdirmənin güclü və zəif tərəflərini başa düşməkdən və sonra büdcələşdirmənin nəyə uyğun olmadığını təmin etmək üçün digər mexanizmlərdən istifadə etməkdən ibarətdir (Добровольский Е., Карабахов Б., və Боровков П., 2014).

Məsələn, Borealis (Danimarkada yerləşən beynəlxalq plastik biznesi) idarəetmə tələblərini dörd müxtəlif gündəliyə bölmüşdür. Onlar proqnozlaşdırılmalı, istiqamət təyin etməli, xərcləri idarə etməli və kapital xərclərinə nəzarət etməli idilər. Daha sonra bu tələblərin hər birinə cavab vermək üçün dörd fərqli sistem quraşdırdılar. Proqnozlaşdırma şirkət daxilində və xaricində əsas məqamlardan fundamental məlumatları toplayan maliyyə modelindən istifadə etməklə mərkəzləşdirilmiş qaydada aparılmışdır. Nəticədə, təşkilatın bütün idarəçiliyi pozulmadan bir gün yarım ərzində dəqiq yenidən hesablamalar hazırlana bilər. İstiqamətə müəssisə üzrə maliyyə və qeyri-maliyyə məqsədləri təyin edən əlaqəli balanslaşdırılmış xal kartları seriyası vasitəsilə nail olunmuşdur. Xərclərə nəzarət, HR və maliyyə menecmenti kimi dəstək funksiyaları üçün sənayenin rəqibləri və ən yaxşı səviyyəli şirkətləri ilə geniş müqayisələrdən əldə edilmişdir. Bu, hədəflərin əvvəlki ilin göstəriciləri ilə deyil, digərləri ilə müqayisədə müəyyən edilməsi ilə nəticələndi. Nəticədə şirkət xərclərin azaldılması söylərini rəqabət üstünlüyü əldə etməyə yönəltdi. Nəhayət, kapital xərclərinin planlaşdırılmasına gəlir axını ilə aylıq



və balanslaşdırılmış prioritetlərə cavab verən mərkəzi komitə rəhbərlik edirdi (Yusubov O., 2021).

Son dörd-beş il ərzində planlaşdırma və büdcələşdirmə sahəsindəki inkişaf, yeni inqilab başladır. Bir sıra qabaqcıl şirkətlər öz yanaşmalarını dəyişmək prosesindədir. Onlar bu kritik prosesi nəzərdən keçirmək, ehtiyaclarına və şəraitlərinə uyğun planlaşdırma və büdcə sistemlərini inkişaf etdirmək üçün vaxt və səy sərf edirlər. Onlar da bundan rəqabət üstünlüyü əldə etdiklərinə inanırlar. Mən tədqiqat işinin bu bölməsində büdcə siyasətinin təkmilləşdirilməsi üçün atıla biləcək bəzi ilkin addımları təklif etmişəm, lakin müəyyən mərhələdə bu addımlar yekun büdcənin hazırlanmasına kimi kimi davam edilə bilər.

## NƏTİCƏ VƏ TƏKLİFLƏR

Tətqiqat Koronavirus pandemiyası zamanı sənaye müəssisələrində büdcə tərtibatı sahəsində təhlil və tədqiqatlara həsr olunub. Bu işin planlaşdırılan məqsədi COVID-19 pandemiyasında yeni iqtisadi vəziyyət nəzərə alınmaqla pandemiya zamanı sənayə müəssisələrində büdcələşdirmə yanaşmaların sistemləşdirilməsidir. Nəticədə aşağıdakı praktiki tövsiyələr verilmişdir:

- sənaye müəssisələrində büdcə planlaşdırılmasının əlaqələndirilməsi rayon, vilayət və ya şəhər səviyyəsində həyata keçirilməlidir;

- pandemiya dövründə sənaye müəssisələrində büdcələşdirmə yanaşmalarında ciddi fərqlər yoxdur, buna görə də həmin yanaşmalar planlaşdırma məqsədləri üçün istifadə edilə bilər;

- sənaye müəssisələrində mövcud büdcə tərtibatında böyük dəyişikliklər edilməməlidir;

- büdcə təsirlərinin əlaqələndirilmiş şəkildə idarə edilməsi üçün planlaşdırmaya çoxmərthələli yanaşma tətbiq edilməlidir.

Koronavirus pandemiyası dövründə sənaye müəssisələrində büdcə tərtibinin təşkilinə, o cümlədən pul hərəkətləri üzrə maliyyə hesabatlarının təşkilinə elmi-metodiki yanaşmalar işlənib hazırlanmışdır. Sənaye müəssisələrində proqnozlaşdırma modellərinin işlənib hazırlanması üçün əsas olacaq büdcə gəlirlərinin və xərclərinin strateji proqnozlarının hazırlanmasının əsas prinsipləridir.

Tətqiqatın təhlili nəticəsində sənaye müəssisələrində pandemiyası dövründə büdcələşdirmə sistemindən istifadənin təhlil edilmiş və qiymətləndirilmə aparılmışdır. Bu araşdırmada klassik sabit büdcənin geniş şəkildə istifadə edildiyi aşkar edilmişdir. Lakin aydındır ki, bu üsulla hazırlanan büdcələr bugünkü şərtlərə cavab verə bilməyəcək və maliyyə böhranı və qeyri-müəyyənlik şəraitində rəhbərliyin qərar qəbul etmə prosesində faydalı olmayacaq. Bu səbəbdən bizneslərin öz strategiyalarına uyğun olan sıfır əsaslı və çevik büdcə üsullarını qəbul edərək büdcə təşkil etmələri tövsiyə olunur.

Büdcə hazırlamaq üçün tələb olunan vaxt sənaye və biznesə görə fərqli olsa da, aydındır ki, əksər müəssisələr şöbələrə alınan məlumatları birləşdirmək, ümumiləşdirmək, ünsiyyət qurmaqda və izah etməkdə əhəmiyyətli vaxt və səy sərf edirlər. Büdcənin uzun müddətə hazırlanması prosesi çox vaxt yekun büdcələrin sürətlə dəyişən biznes şəraitinə uyğunlaşa bilməməsi ilə nəticələnir. Dəyişən şərtləri əks etdirməyən büdcələr idarəetmə qərarları üçün daha az faydalı olduğu təhlil nəticəsində aşkarlanmışdır.

Tədqiqatda ortaya çıxan problemi həll etmək üçün planlaşdırma və büdcələşdirmə prosesini təkmilləşdirmək üçün aşağıdakı tədbirləri təklif edə bilərəm:

1) Maliyyə hədəfləri ilə manipulyasiya etmək çox asandır, ona görə də istiqamət həm maliyyə, həm də qeyri-maliyyə fəaliyyət göstəricilərindən istifadə etməklə müəyyən edilə bilər. Maliyyə vəziyyətinin yaxşılaşdırılması qısa müddətdə xidmət səviyyəsini və rəqabət qabiliyyətini azaltmaqla əldə edilə bilər.

2) Xərclərə nəzarət hədəflərini təyin etməkdə xarici meyarlardan istifadə edə bilirlər. Bu üsul ötən il ərzində təkmilləşmədən qaçır və rəqabətin etdiyi təkmilləşdirmələri nəzərə alan real hədəflər qoyur.

3) Büdcə və proqnozlaşdırma prosesini bir-birindən ayırmaq olar. Büdcələr son nəticədə resurs bölgüsünə aiddir və buna görə də rəhbərliyin iştirakını və müzakirəsini tələb edir. Digər tərəfdən, proqnozlar maliyyə modellərindən istifadə etməklə edilə bilər. Onlar aylıq və ya rüblük sürətlə yenidən işə salına bilər və şərtlər dəyişə bilər.

4) Əsas qeyri-maliyyə fəaliyyətləri vasitəsilə nəticələnən maliyyə nəticələri arasında aydın əlaqələr qurulması və bu münasibətlərdə dəyişikliklərin idarə edilməsi ola bilər. Bir çox büdcə təkmilləşdirmələri bu dəyişikliklərin fiziki təsirini nəzərə almadan büdcənin ayrı-ayrı sətirlərindən xərcləri çıxmaqla əldə edilir. Belə olan halda büdcədə nəzərdə tutulan qənaətin çatdırılmaması təəccüblü deyil. Bununla belə, statistik nəzarət üsullarından istifadə edərək prosesin gücü haqqında

anlayış yaratsaq, performansın nə olacağına əsaslı əminliklə qərar verə bilərik. Prosesə planlaşdırılan təkmilləşdirmələr zamanla təşkilatın performans təkmilləşdirmələrini təmin edəcək; lakin bu təkmilləşdirmələr planlaşdırılmalı və həyata keçirilməlidir. Fəaliyyətlərin, təkmilləşdirmə planlarının və maliyyə planının əlaqələndirilməsi təkmilləşdirmələrin izlənilməsini və büdcələrin düzgün şəkildə yoxlanılmasını təmin edir. İndi bunun baş verməsinə və böyük bir təşkilatda əlaqələndirilməsinə imkan verən proqram təminatı mövcuddur.

5) Əməliyyat xərclərini investisiyalardan ayrılması ola bilər. Bu, mühasiblər üçün açıq bir şərh və əsas konsepsiya kimi görünə bilər, lakin əksər təşkilatlar rəqabətə davam gətirmək üçün biznesin rəqabətə uyğunlaşmaq üçün hər il kiçik artımlı təkmilləşdirmələr etməli olduğuna məhəl qoymur. İşlər yaxşı getdikdə, bu xırda xərc maddələri sadəcə olaraq əməliyyat xərclərinə daxil olur və çox güman ki, diqqətdən kənar qalır.

# İSTİFADƏ OLUNMUŞ ƏDƏBİYYAT SİYAHISI

## Azərbaycan dili

1. 2022-ci ilin Bütçə sistemi haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu”
2. Abdullayeva E.T., Vəliyeva, R.A. (2020), “Makromaliyyə sabitliyinin möhkəmləndirilməsində bütçə-vergi siyasətinin rolu”. In iqtisadi təhlükəsizlik: Mövcud Vəziyyət və Perspektivlər, səh.160-164.
3. Babazadə İ., “Dövlət büdcəsinin xərcləri üzrə nəzarətin təşkilinin beynəlxalq təcrübəsi International experience in the implementation of control on the state budget expenditure”. Azərbaycanın Vergi Jurnalı, 2019, №138, səh.71-84.
4. Bədəlov Ş. Ş., “Regionların tarazlı sosial-iqtisadi inkişafında proqram-məqsədli bütçə maliyyələşdirilməsinin rolu”, Maliyyə və uçot jurnal, 2013. № 7, səh.20-31.
5. Cəfərli R., (12 Noyabr 2021), “2022-ci il bütçə layihəsi Azərbaycan iqtisadiyyatının dayanıqlığını göstərir”,Azərbaycan qəzeti, səh.2.
6. Əliyeva G.O. (2021), “Sənaye müəssisələrinin innovasiyalı inkişafında investisiya proseslərinin tənzimlənməsi sistemi”, Avtoreferat, səh.1-28.
7. Gülməmmədov V.İ, Məmmədov R.A. (2019), “Bütçə vəsaitləri ölkənin inkişafına və xalqın rifahına xidmət etməlidir”. Bakı, səh.7-20.
8. Məmmədova A., “Dövlət büdcəsində səmərəli istifa əsas istiqamətləri”,Kooperasiya/elmi-praktiki jurnal, 2020, №1, səh.108-113
9. Muradov R.H., “Nəticələr Yönümlü Bütçələşdirmə Konsepsiyasının Reallaşdırılması Prinsipləri”. Elmi, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti Elmi Xəbərləri, 2016, c.4, №4 səh.61-68.
10. Yusubov O., “Ölkədə iqtisadi artımın təmin olunmasında bütçə xərclərinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi”, Əmək və sosial münasibətlər: Elmi-praktiki jurnal, 2021 c.1, №15, səh. 125-134.

## İngilis dili

1. Ahrens T. and Ferry L., “Financial resilience of English local government in the aftermath of COVID-19”, *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 2020, Vol. 32 No. 5, p.1-11
2. Andrew J., "Baker M., Guthrie J. and Martin-Sardesai A., “Australia’s COVID-19 public budgeting response: the straitjacket of neoliberalism”, *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 2020, Vol. 32 No. 5, p.1-12
3. Arnold M. & Artz M., “The use of a single budget or separate budgets for planning and performance evaluation”, *Accounting, Organizations and Society*, 2019, №73, p.50-67.
4. Becker S., Mahlendorf M. D., Schäffer U. & Thaten M., “Budgeting in Times of Economic Crisis”. *Contemporary Accounting Research*, 2015, vol. 4, №33, p. 1489-1517.
5. Cho C.H. and Kurpierz J., “Stretching the public purse: budgetary responses to COVID-19 in Canada”, *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 2020, Vol. 32 № 5, p.1-13
6. Comaford C., (19 Sentyabr 2020). “How To Budget In Uncertain Times”, *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/christinecomaford/2020/09/19/how-to-budget-in-uncertain-times/>
7. Curristine T., Doherty L., Imbert B., Rahim F. S., Tang V. & Wendling, C. (2020). “Budgeting in a Crisis: Guidance for Preparing the 2021 Budget”. *International Monetary Fund*, 10 p.
8. Deloitte (2020), “Budgeting and forecasting: Avoid these seven pitfalls”. *Deloitte*, p.1-2
9. Drury C. (2012). “Management and cost accounting”, London: Cengage Learning EMEA, 783 p.

10. Ejiogu A., Okechukwu O. and Ejiogu C., “Nigerian budgetary response to the COVID-19 pandemic and its shrinking fiscal space: financial sustainability, employment, social inequality and business implications”, *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 2020, vol. 32 No. 5, p.1-10
11. Elkhashen E., Sarhan A. and Ejiogu A., “Budgetary responses and consequences of COVID19: the Egyptian story”, *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 2020, vol. 32, №5, p.1-9
12. Hariyantia W., Purnamasarib P. & Lestira M., “Pluriform motivation as antecedent and its relationships to budgeting participation and managerial performance (Empirical study on manufacturing companies listed on Indonesian stock Exchange)”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2015, №211, p. 836 – 843.
13. Ibrahim M., Shettima A., Mustapha B., Yusuf M. & Makama U.. “Understanding the Predictor of Zero-Based Budget Adoption in Borno State”, *Saudi Journal of Business and Management Studies*, 2018, vol. 1, №3, p. 16-23.
14. Jong M. and Ho A., “Emerging fiscal health and governance concerns resulting from COVID-19 challenges”, *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 2020, vol. 32 No. 5, p.1-11.
15. Kovacevic M., Jahic A. (2020). “COVID-19 and human development. Exploring global preparedness and vulnerability”. *Human Development Report Office*. New York, United Nations Development Programme, 5 p.
16. Kwarteng A., “The impact of budgetary planning on resource allocation: Evidence from a developing country”. *African Journal of Economic and Management Studies*, 2018, vol.9, №1, p.88-100.
17. Lorain M.A., Domonte A. G. & Peláez F. S., “Traditional budgeting during financial crisis”, *Cuadernos de Gestion* 2015, vol.2, №15, p. 65-90.

18. Nguyen D. H., Weigel C., & Hiebl M. R., “Beyond budgeting: review and research agenda”. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2018, vol 3, №14, p.314-337.
19. PricewaterhouseCoopers - PwC (2011). “Financial planning: Realizing the value of budgeting and forecasting”. PricewaterhouseCoopers, 44 p.
20. Raudla R., “Budgeting during austerity: Approaches, instruments and practices”, *Budgetary Research Review, Buget Finante*, 2013, vol.1, №5, p. 30-39.
21. Tian T., Lin Ni Q., Hao Q. & Wu D., “The Application of the Beyond Budgeting to Organisations —An Example of Application of Borealis Company”. *Modern Management Science & Engineering*, 2015, vol. 1, №3, p.65- 75
22. World Bank (2020), “World Bank 2020 macroeconomic policy in the time of Covid-19: a primer for developing countries”, *World Bank Group Research and Policy Brief Nr, Vol. 26, №28*, p.1-9.

### **Türk dili**

1. Apak İ., “Sürekli Bütçeleme: Alternatif Bir Bütçeleme Yaklaşımı”. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 2020, №13, s. 175-192
2. Kazan M. (2019). “Uygulayıcıların Bakış Açısıyla Devlet Üniversitelerinde Performans Esaslı Bütçeleme Deneyiminin İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, Bütçe ve Mali Planlama Bilim Dalı, 161 s.
3. Şen L. M. (2018), “Konaklama İşletmeleri İçin Modern Bir Bütçeleme Tekniği: Faaliyet Tabanlı Bütçeleme”, İstanbul, Kriter Yayınevi, 176 s.

### **Rus dili**

1. Азанова Н.В., “Организация Процесса Планирования И Бюджетирования”. *Аллея науки*, 2018, том. 3, №10, стр.456-460.



2. Антюфьев А.Г., Табачный Е.М. (2018). “Совершенствование системы бюджетирования организации”. Вестник науки и образования, 44 стр.
3. Добровольский Е., Карабанов Б., Боровков П., (2014) “Бюджетирование”, Москва: Питер, 478 стр.
4. Просветов Г. И., (2014), “Бюджетирование: задачи и решения”, Москва: Альфа-Пресс, 373 стр.
5. Скотт Т. (2013), “Бюджетирование и финансовые расчеты с помощью Microsoft Excel: практическое руководство”, Москва: СмартБук, 429 стр.
6. Ханина Е.В. "Бюджетные риски: подходы к определению и классификации." The Newman in Foreign Policy, 2020, том. 1, №52, стр.63-65.

#### **İnternet resursları**

1. Azvision.az, (6 Fevral, 2021), “Ötən il büdcə kəsiri nə qədər olub?”, <https://azvision.az/news/248444/-oten-il-budce-kesiri-ne-qeder-olub--resmi---.html> [giriş tarixi:14 Fevral 2022]
2. IMF (2020), “World economic outlook”, <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020> (Giriş tarixi 31.03.2022).
3. International Energy Agency (2020), “Global Energy Review 2020: The Impacts of the COVID-19 crisis on global energy demand and CO2 emissions”, <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2020>, [giriş tarixi:14 Fevral 2022]
4. Kovacevic M., Jahic A. (2020). “COVID-19 and human development. Exploring global preparedness and vulnerability”. Human Development Report Office. New York, United Nations Development Programme, 5 p.

5. Trends.az, (23 Dekabr 2021), “2022-ci ilin dövlət büdcəsi haqqında qanun təsdiqlənib”, <https://az.trend.az/business/3531572.html> [giriş tarixi:14 Fevral 2022]
6. www.cbar.az - Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankı
7. www.maliyye.gov.az -Azərbaycan Respublikası Maliyyə Nazirliyi
8. www.president.az -Azərbaycan Respublikası Prezidentinin rəsmi internet səhifəsi
9. www.stat.gov.az - Azərbaycan Dövlət Statistika Komitəsi

### **Cədvəllərin siyahısı**

<b>Cədvəl 1:</b> Sənaye müəssisələrində büdcələşdirmənin xüsusiyyətləri .....	13
<b>Cədvəl 2:</b> Büdcənin təşkil olunması prosesində üstünlüklər .....	22
<b>Cədvəl 3:</b> 2022-ci ilin dövlət büdcəsinin formalaşması və xərclənməsi istiqamətlərində mənbələrin həcmi .....	53

### **Şəkillərin siyahısı**

<b>Şəkil 1:</b> Son 25 il ərzində ÜDM-in dinamikası, faizlə .....	61
---	----

### **Qrafiklərin siyahısı**

<b>Qrafik 1:</b> Büdcələşdirmədə beş əsas element .....	16
<b>Qrafik 2:</b> Sənaye müəssisələrində biznes büdcələrinin məqsədləri .....	19
<b>Qrafik 3:</b> Büdcə tərtib edilmə ardıcılığı .....	25
<b>Qrafik 4:</b> Büdcələşdirmənin təşkilində nəzərə alınan funksiyalar .....	30
<b>Qrafik 5:</b> Büdcə strategiyasının hazırlanmasını vacib edən amillər.....	52
<b>Qrafik 6:</b> Büdcələşdirmə zamanı maliyyə çərçivəsində risklər.....	71