MÖVZU 2. İDARƏETMƏ UÇOTUNUN OBYEKTLƏRİ, PRİNSİPLƏRİ VƏ QURULUŞU

1. **İdarəetmə uçotunun predmeti, obyektləri və metodu**
2. **İdarəetmə uçotunun funksiyaları**
3. **İdarəetmə uçotunun prinsipləri**
4. **İdarəetmə uçotu sistemi, onun tərkibi və quruluşu**
5. **5.İdarəetmə uçotu və kontrollinq**

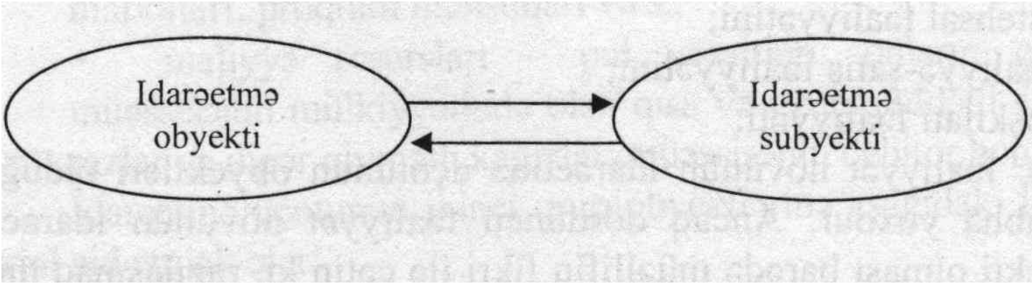
Hazırda idarəetmə uçotunun predmeti və obyektləri barədə dəqiq müəyyənləşdirilmələr yoxdur. Bəzən idarəetmə uçotunun predmeti, obyektləri, metodu və üsulları mühasibat uçotunun, xüsusən də maliyyə uçotunun predmeti, obyektləri və metodları ilə eyniləşdirilir. Halbuki, idarəetmə uçotu idarəetmə sisteminin tərkib hissəsidir, yaxud onun funksiyalarından biridir.

İdarəetmənin predmeti - təchizat, istehsal və satış prosesləridir, onlar arasındakı əlaqələrin koordinasiya edilməsidir. İdarəetmənin məqsədi isə az məsrəflərlə maksimum nəticələr əldə etməkdir. İdarəetmə idarəetmənin predmetinə planlaşdırmanın, normalaşdırmanın, təşkiletmənin, koordinasiyanın, stimullaşdırmanın, nəzarətin və s. vasitəsilə təsir edir. İdarəetmə uçotu həmin funksiyaları yerinə yetirməklə idarəetmə sisteminin elementlərindən birinə çevrilir. Bu mənada idarəetmə uçotunun predmeti bütövlükdə idarəetmənin predmeti ilə üst-üstə düşür. İdarəetmənin obyektləri və subyektləri dəyişdikcə idarəetmə uçotunun obyektləri, informasiya formalaşdırma metodu və üsulları da dəyişilir və yeniləşir. Bu, xüsusən də müxtəlif təşkilati, texnoloci və ixtisaslaşma tiplərinə malik olan müəssisələrdə xərclərin və gəlirlərin uçotu sistemlərinə aiddir. Daxili və xarici faktorların təsiri nəticəsində həmin sistemlər, onların metodologiyası və metodları təkmilləşdirilərək real bazar şəraitinə, idarəetmənin tələblərinə uyğunlaşdırılır.

İdarəetmə uçotunun predmeti kimi bütövlükdə müəssisəni, onun fəaliyyətini, fəaliyyətinin nəticələrini götürmək olar. Başqa sözlə, idarəetmə uçotunun

predmeti idarəetmənin obyektlərinin məcmusundan ibarətdir. İdarəetmə uçotu idarəetmənin funksiyalarından biri olduğundan onun predmeti ilə idarəetmənin predmeti arasında oxşarlıq vardır.

Bəllidir ki, idarəetmə prosesinin klassik sxemi özündə iki komponenti - idarəetmə obyektini və onu həyata keçirən insanları (idarəetmə subyektini) birləşdirir. İdarəetmə obyekti ilə idarəetmə subyekti arasındakı əlaqəni sxematik olaraq aşağıdakı kimi ifadə etmək olar:



İdarəetmə uçotu idarəetmənin mühüm funksiyalarından biri olmaqla idarəetmənin predmetinin məcmusunu təşkil edən obyektlər barədə informasiya formalaşdırır. İdarəetmə uçotu idarəetmə obyektlərinə rəğmən sanki idarəetmə subyekti rolunu oynayır. Çünki, idarəetmə uçotunun metodu və üsulları vasitəsilə idarəetmə obyektlərinə təsir göstərilir, onlar barədə informasiya formalaşdırılır və ondan idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üçün istifadə edilir.

Müəssisə çərçivəsində idarəetmənin obyektləri ilə idarəetmə uçotunun obyektləri arasında demək olar ki, prinsipial fərqlər yoxdur.

İdarəetmə uçotunun obyektlərini T.P.Karpova iki qrupa bölür:

- istehsal resursları;
- təsərrüfat prosesləri və onların nəticələri.

Müəllif müəssisənin malik olduğu istehsal resurslarına əsas vəsaitləri, qeyri-maddi aktivləri və material resurslarını aid edir:

Əgər müəssisə məhsul istehsalına, iş və xidmətlərin, digər əmək funksiyalarının yerinə yetirilməsinə görə işçilərə əmək haqqı hesablayıb

ödəyirsə, bu müəssisə üçün pul vəsaitləri şəklində olan xərcdir. Xərclər isə məlum olduğu kimi, idarəetmə uçotunun başlıca obyektlərindən biridir.

Müəllif ikinci qrupa aşağıdakı fəaliyyət növlərini aid edir:

- təchizat - tədarükət fəaliyyətini;
- istehsal fəaliyyətini;
- maliyyə-satış fəaliyyətini;
- təşkilati fəaliyyəti.

İlk üç fəaliyyət növünün idarəetmə uçotunun obyektləri olduğuna heç bir şübhə yoxdur. Ancaq dördüncü fəaliyyət növünün idarəetmə uçotu obyekti olması barədə müəllifin fikri ilə çətin ki, razılaşmaq mümkündür. T.P.Karpova təşkilati fəaliyyət növünə aşağıdakıları aid edir: müəssisənin təşkilati strukturunun yaradılmasını, müəssisə sistemindən funksional şöbələrin, xidmətlərin, sexlərin, sahələrin ayrılmasını; müəssisədə birbaşa və əks əlaqəsi olan informasiya sisteminin qurulmasını, hansı ki, daxili struktur bölmələri, idarəetmənin müxtəlif səviyyələri arasında daxili kommunikasiya əlaqələrinin tələblərinə cavab verir, planlaşdırma, nəzarət funksiyalarına, planın yerinə yetirilməsinin qiymətləndirilməsinə, stimullaşdırmaya uyğun gəlir; daxili icraçıların müəssisənin əsas məqsədinin yerinə yetirilməsinə yönəlmiş hərəkətlərinin koordinasiyası əməliyyatlarını.

Yuxarıda deyilənləri nəzərə almaqla və T.P.Karpovanın bölgüsünü əsas götürərək biz idarəetmə uçotu obyektlərinin iki qrup çərçivəsində aşağıdakı tərkibdə təsnifləşdirilməsini təklif edirik:

1) müəssisənin istehsal-kommersiya fəaliyyətində istifadə olunan iqtisadi resurslar;

2) müəssisənin istehsal-kommersiya fəaliyyətində baş verən təsərrüfat prosesləri.

İqtisadi resursların tərkibinə aşağıdakıları aid etmək məqsədəuyğundur:

• maddi resurslar - əsas vəsaitlər, xammal və materiallar, yarımfabrikatlar, bitməmiş istehsal ehtiyatları, hazır məhsul, mallar və s.;

- qeyri-maddi aktivlər -müəllif hüquqları, əmlakdan istifadə hüquqları, lisenziyalar, patentlər, “nou-hau”, mal nişanları, ticarət markaları, proqram məhsulları və s.;
- maliyyə resursları - pul vəsaitləri, onların ekvivalentləri; müəssisənin mülkiyyətində olan qısa və uzunmüddətli səhmlər, istiqrazlar və digər qiymətli kağızlar; müəssisənin debitor borcları. İdarəetmə uçotunun ikinci qrup obyektlərinə aşağıdakı fəaliyyət növlərini aid etmək olar:
- təchizat - tədarükət fəaliyyəti - əsas vəsaitlərin, qeyri-maddi aktivlərin, material resurslarının istehsalı, əldə edilməsi (tikintisi), istismara verilməsi, istifadəyə yararlı səviyyəyə gətirilməsilə bağlı əməliyyatlar, həmçinin həmin prosesin gedişində yaranan marketinq fəaliyyəti;
- istehsal fəaliyyəti - məhsul istehsalı, iş və xidmətlərin yerinə yetirilməsi ilə əlaqədar olan texniki, texnoloji, istehsal iqtisadi proseslər;
- satış fəaliyyəti - məhsulların satışa hazırlanması (qablaşdırılması, daşınması, reklam işlərinin’ təşkili, marketinq tədqiqatları və əməliyyatları, satış bazarlarında məhsulların satışının bilavasitə təşkili (müqavilələrin bağlanılması, onun yerinə yetirilməsinə nəzarət edilməsi) və s. proseslər.

Bütövlükdə müəssisə və onun ayn-ayn bölmələri üzrə baş vermiş, baş verən və gələcəkdə baş verəcək xərclər, onların nəticələri idarəetmə uçotunun çox mühüm obyektlərinə daxildir.

Digər elmlər kimi idarəetmə uçotu da öz predmeti, ona aid olan obyektlər barədə məlumatları yığmaq , ölçmək, emal etmək və s. ümumiləşdirmək yolu ilə idarəetmə qərarları üçün yararlı olan informasiya şəklinə salınması zamanı özünəməxsus priyomlardan və üsullardan istifadə edir ki, onların da məcmusu **idarəetmə uçotunun metodunu** təşkil edir.

İdarəetmə uçotu mühasibat uçotunun yarımsistemlərindən biri olduğu üçün onun istifadə etdiyi metod ümumilikdə idarəetmə uçotunun metodu kimi də qəbul edilə bilər. Söhbət ilk növbədə mühasibat uçotu metodunun sənədləşmə

və inventarizasiya, qiymətləndirmə, hesablar və ikili yazılış kimi elementlərindən gedir.

Planlaşdırma, proqnozlaşdırma, normalaşdınna, təhlil və nəzarət idarəetmənin funksiyalannı təşkil etdiyi üçün onlara xas olan priyomlar və üsullar da idarəetmə uçotunda informasiya formalaşdırma üsulları kimi qəbul edilməlidir. Ancaq planlaşdırma, normalaşdınna, proqnozlaşdırma, təhlil və nəzarətin idarəetmə uçotunun metodunun elementləri kimi qəbul edilməsi, zənnimizcə ,düzgün deyildir. Çünki, idarəetmənin sadalanan funksiyalan idarəetmə'qarşısında qoyulan məqsədlərin yerinə yetirilməsinə xidmət edir və idarəetmə uçotu bunlar arasında əlaqənin yaradılması vasitəsidir.

2. İdarəetmə uçotunun funksiyaları

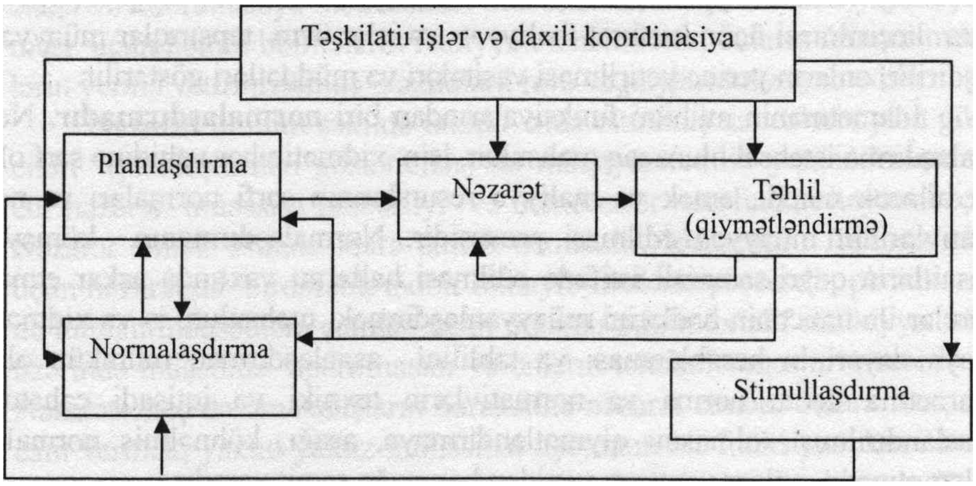
İdarəetmə uçotu idarəetmənin sadalanan bütün funksiyaları ilə sıx əlaqəlidir, yaxud idarəetmə uçotunun funksiyalan idarəetmənin özünün funksiyalarının həyata keçirilməsi vasitəsidir. Məsələn, baş verən təsərrüfat əməliyyatlarının ilkin uçot qaydasında müvafiq sənədlərlə rəsmiyyətə salınması, sonra həmin əməliyyatlar barədə sənədlərdə olan məlumatların müvafiq registrlərdə qeydiyyatı əslində resursların hərəkəti üzərində nəzarətin həyata keçirilməsi deməkdir. İstehsal edilmiş məhsula çəkilən xərclərin uçotu əsasında formalaşdırılan faktiki informasiya sonrakı illərdə həmin məhsulun həcminin, onun maya dəyərinin, qiymətlərinin planlaşdırılması üçün istifadə oluna bilər. Biz buradan da idarəetmə uçotunun informasiya formalaşdırmaq funksiyasının idarəetmənin planlaşdırma funksiyasına təsirini görə bilirik.

Geniş mənada idarəetmənin funksiyalarına adətən aşağıdakıları daxil etmək olar: planlaşdırmanı, normalaşdırmanı, proqnozlaşdırmanı, nəzarəti, təhlili (qiymətləndirməni), stimullaşdırmanı, fəaliyyətin təşkili və əlaqələndirilməsini.

Planlaşdırma - müəyyən dövr üçün müəssisənin qoymuş olduğu məqsədlərin kəmiyyət, yaxud dəyər ifadəsində müəyyən edilməsi və bu məqsədlərə çatmağın

yollarının işlənib hazırlanması prosesidir. Planlaşdırma prosesi əsasən aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir:

- mövcud vəziyyətin təhlili və qiymətləndirilməsi;
- planın yerinə yetirilməsi üçün zəruri şərtlərin (yolverilmələrin) işlənib hazırlanniası;
- məqsədlərin müəyyən olunması;
- alternativ variantların nəzərdən keçirilməsi;
- planın (qərarın) qəbul edilməsi və yerinə yetirilməsi.



Şəkil 2.2.1. İdarəetmənin funksiyaları

İdarəetmə uçotu planlaşdırma prosesi ilə iki cür əlaqədə və təmasda olur:

1. idarəetmə uçotunun məlumatları planlaşdırma prosesinin ilk dörd mərhələsində istifadə edilir;
2. idarəetmə uçotunun formalaşdırdığı faktiki məlumatlar plan üzrə olan göstəricilərlə müqayisə edilir. Müqayisə nəticəsində plan göstəricilərindən kənarlaşmaların səbəbləri müəyyən olunur, bu sahədə operativ, taktiki qərarların qəbul edilməsi həyata keçirilir.

Adətən strateji, taktiki və operativ planlaşdırma növlərini fərqləndirirlər. Strateji planlaşdırma prosesində müəssisənin yaxın gələcəkdə inkişaf perspektivləri müəyyən edilir - hansı sahələrə investisiyalar qoyula bilər, müəssisənin fəaliyyət istiqamətlərinin dəyişdirilməsi, yeni məhsul növlərinin

mənimsənilməsi, rəqabətə davam gətirmək üçün alternativ tədbirlərin görülməsi və s.

Taktiki planlaşdırma prosesində qoyulmuş strateji məqsədlərə nail olmaq üçün aralıq məqsədlər müəyyən edilir. Operativ planlaşdırma prosesində strateji və taktiki planlaşdırma zamanı müəyyən olunmuş məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün konkret fəaliyyət və işlər üzrə tapşırıqlar müəyyənləşdirilir, onların yerinə yetirilməsi vasitələri və müddətləri göstərilir.

İdarəetmənin mühüm funksiyalarından biri **normalaşdırmadır.** Normalaşdırma istehsal olunacaq məhsulun, işin, xidmətin hər vahidinə sərf oluna biləcək maddi, əmək və maliyyə resurslarının sərfi normaları və normativlərinin müəyyən edilməsi prosesidir.

Təşkilati funksiya. İstənilən planda planlaşdınlanlara nail olmaq üçün həmişə real şəraitin yaradılması mərhələsi vardır. İdarəetmənin bir funksiyası olmaqla təşkiletmə hər hansı müəssisənin fəaliyyətinin texniki, iqtisadi-psixoloci və hüquqi tərəflərinin nizama salınmasını təmin edir. Müəssisənin funksiyası isə menecerin və icraçıların fəaliyyətinin nizama, qaydaya salınmasına yönəldilməsidir.

Təşkilati fəaliyyət vasitəsilə, yəni vəzifələrin və səlahiyyətlərin bölüşdürülməsi, birləşdirilməsi vasitəsilə hər bir müəssisədə məqsədyönlü şəkildə münasibətlərin idarə olunması baş verməlidir. Təşkiletmə - müəssisənin məqsədlərinə çatmaq vasitəsidir. Çoxlu sayda “təşkil etmə” terminlərindən idarəetmə funksiyası baxımından daha çox aşağıdakılar istifadə olunur:

1. təşkiletmə - insanlar birgə əməklə məşğul olan zaman qarşılıqlı münasibətlər, hüquqlar, məqsədlər, rollar, fəaliyyət növləri və digər faktorlar şəklində sistemin strukturu (quruluşu) deməkdir;
2. təşkiletmə - elə bir prosesdir ki, onun köməyilə müəssisənin strukturu (quruluşu) yaranır və saxlanılır.

Təşkiletmə daxili bölmələrin bir-biri ilə əlaqəsini də təmin edir. Bu əlaqə və koordinasiya nəticəsində müəssisənin məqsədlərinin yerinə yetirilməsi üçün

həmin bölmələrin fəaliyyəti tənzimlənir, onların ümumi məqsədlərin yerinə yetirilməsində vəzifələri, rolu və paylan müəyyən edilir.

Nəzarət ümumi şəkildə faktiki əldə olunmuş nəticələrin plan göstəriciləri (planlaşdınlan göstəricilər) ilə müqayisə edilib yoxlanılmasıdır. Bu cür nəzarət müəssisə rəhbərliyi və menecerlər tərəfindən həyata keçirilir. Nəzarət etmək əslində idarə etmək deməkdir. İdarəetmə fasiləsiz olduğu üçün nəzarət də birdəfəlik tədbir olmayıb fasiləsiz prosesdir, planda nəzərdə tutulan məqsədlərə çatmaq üçün müəssisənin müxtəlif mülkiyyət növləri üzərində müşahidə aparılmasını və onlann tənzimlənməsini nəzərdə tutur.

Adətən nəzarətin aşağıdakı növlərini fərqləndirirlər: a) ilkin nəzarət; b) cari nəzarət; c) sonrakı nəzarət.

İlkin nəzarət bir qayda olaraq işlərin faktiki olaraq başlanmasından əvvəl həyata keçirilir. Bu mərhələdə əmək, material və maliyyə resurslarının tərtib edilmiş tapşırıq və planların yerinə yetirilməsinə nə kimi təsirinin ola biləcəyi, onların həmin tapşırıq və planların həcminə, keyfiyyətinə uyğun olub-olmaması yoxlanılır. İlkin nəzarət prosesində müxtəlif işlər, tapşırıq və planlar üzrə normalardan, standartlardan kənarlaşmanı aşkar etmək də mümkündür.

Cari nəzarət işlərin və tapşırıqların (planların) yerinə yetirilməsi prosesində həyata keçirilir. Cari nəzarəti həyata keçirmək üçün idarə aparatına əks əlaqə lazımdır. Əks əlaqəsi olan bütün sistemlərin məqsədləri vardır, onlar daxili tətbiq üçün kənar resurslardan istifadə edir, nəzərdə tutulan məqsədlərdən kənarlaşmaları izləyir, həmin məqsədlərə çatmaq üçün kənarlaşmalara düzəlişlər verir.

Təhlil (qiymətləndirmə) zamanı müəssisənin qəbul etmiş olduğu qərarların, planların və bütövlükdə qarşıya qoymuş olduğu məqsədlərin necə yerinə yetirildiyi, onun fəaliyyətinin güclü və zəif cəhətləri, nəticələrə təsir edən daxili və kənar amillər, planlaşdırmada, nəzarət və motivasiya sistemində olan çatışmazlıqlar aşkar edilir və qiymətləndirilir.

Təhlilin köməyilə artıq başa çatmış hesabat dövründə (aylar, rüblər, il ərzində və s.) məsrəflər ilə nəticələr müqayisə olunur, gələcək planların, məqsədlərin kəmiyyət və keyfiyyətində, müddətlərində dəyişikliklər edilir.

Stimullaşdırma (motivasiya) müasir dövrdə idarəetmənin ən mühüm funksiyalarından birinə çevrilmişdir. İstər idarə edən, istərsə də idarə olunan hər bir insanın davranışı, özünü aparması həmişə müəyyən motivlərlə bağlıdır. Hərəkət, davranış motivi insanı ruh yüksəkliyi ilə işləməyə vadar edir.

Stimullaşdırma yaxud motivasiya müəssisənin qarşısında qoyulmuş məqsədlərin yerinə yetirilməsinə nail olmaq üçün müəyyən edilmiş həvəsləndirmə sistemidir. Motivasiya sistemini birdəfəlik tədbir kimi başa düşmək olmaz. Çünki, insanların yaxud işçilərin tələbatları həmişə aktivdir, daim dəyişir, buna görə də həmin tələbatların ödənilməsinin müəssisə qarşısında qoyulan məqsədlərin, planların yerinə yetirilməsi ilə daim əlaqələndirilməsi vacibdir. Başqa sözlə, stimullaşdırma, motivasiya insanların tələbatları nəzərə alınmaqla elə qurulmalıdır ki, onlar öz fiziki və mənəvi qabiliyyətlərini, bütün səylərini qarşıya qoyulmuş cari, taktiki və strateji məqsədlərə yönəltmiş olsunlar.

İdarəetmə uçotu bu və ya digər dərəcədə idarəetmənin yuxanda nəzərdən keçirilən bütün funksiyaları ilə sıx bağlı olub, həmin fimksiyalann reallaşdınlması üçün “ünsiyyət” vasitəsidir. İdarəetmə uçotunun idarəetmənin həmin funksiyaları ilə qarşılıqlı əlaqəsini nəzərə almaqla onun aşağıdakı funksiyalanm formulə etmək mümkündür:

- müəssisə daxilində bütün pillələrdə planlaşdırma apanlması, cari idarəetmə qərarlannm qəbul edilməsi üçün zəruri informasiya formalaşdınl- ması;
- müəssisədaxili bölmələr arasında fəaliyyətin əlaqələndirilməsi, koor-dinasiya edilməsi, tənzimlənməsi və motivasiyası üzrə informasiya formalaşdırılması;

- bütövlükdə müəssisə üzrə və onun ayrı-ayrı bölmələrində baş verən təsərrüfat hadisə və faktlarının qanuni və iqtisadi cəhətdən məqsədəuyğun olması, mövcud resurslardan səmərəli istifadə edilməsi, qəbul olunmuş məqsədlərin, plan və tapşırıqların yerinə yetirilməsi üzərində nəzarətin həyata keçirilməsi;
- müxtəlif məqsədlər üçün bütövlükdə müəssisə və onun ayn-ayn bölmələri üzrə xərclər və gəlirlər barədə informasiya formalaşdırılması, satış qiymətlərinin müəyyən olunması, ehtiyatlann qiymətləndirilməsi, mənfəətin hesablanması üçün məhsulun, işin, xidmətin maya dəyərinin kalkulyasiya edilməsi;
- müəssisənin, onun bölmələrinin fəaliyyətinin nəticələrinin müxtəlif aspektlərdən təhlili və qiymətləndirilməsi;
- bütövlükdə müəssisənin perspektiv inkişafı, rəqabət qabiliyyətinin gücləndirilməsi, sifarişlər portfelinin genişləndirilməsi sahəsində taktiki və strateji idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üçün rəhbərliyin və menecmentin relevant informasiya ilə təmin olunması və s.

3. İdarəetmə uçotunun prinsipləri

Araşdırmalar göstərir ki, mühasibat uçotu, xüsusən də idarəetmə uçotu üzrə ədəbiyyatların tam əksəriyyətində “prinsip” anlayışının ilkin mahiyyəti açıqlanmadan onun təsnifatı verilir. Hər bir müəllif idarəetmə uçotunun prinsiplərini fərdi qaydada müəyyən edir. Formulə olunan prinsiplər isə məzmun və terminoloci baxımdan demək olar ki, bir-birinə uyğun gəlmir.

O.D.Kaverina göstərir ki, idarəetmə uçotu aşağıdakı prinsiplərə əsasən qurulmalıdır:

1. məsuliyyətlilik;
2. idarəolunma;
3. dürüstlük;

4. qarşılıqlı asılılıq;
5. relevantlıq.

Professor V.B.İvaşkeviç idarəetmə uçotunun üç prinsipini vurğulayır. Onun fikrincə idarəetmə uçotunun əsas prinsipi onun idarəetmənin informasiyaya olan tələbatlarının ödənilməsinə, hüquq və məsuliyyətin müxtəlif səviyyəsində fırmadaxili menecmentin vəzifələrinin həllinə istiqamətləndiril- məsidir.

İkinci prinsip - xərclərin və fəaliyyətin nəticələrinin müəssisənin daxili bölmələri üzrə qruplaşdınlmasına istiqamətləndirilməsidir.

Nəhayət, üçüncü prinsip - müəyyən olunmuş parametrlərdən kənarlaşmaların hesabalanması, kənarlaşmalara təsir edən faktorların aşkar edilməsidir.

T.P.Karpova idarəetmə uçotunun prinsiplərinə bunlan aid edir:

1. müəssisənin fasiləsiz fəaliyyəti;
2. planlaşdırma və uçot üçün vahid ölçü vahidlərindən istifadə;
3. müəssisənin bölmələrinin fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi;
4. idarəetmə məqsədləri üçün ilkin və aralıq informasiyanın ardıcıllığı və dəfələrlə istifadə edilməsi;
5. idarəetmə səviyyələri arasında kommunikasiya əlaqələrinin əsası kimi daxili hesabatın göstəricilərinin formalaşdırılması;
6. uçot obyektləri barədə hərtərəfli informasiya təmin edən tamlıq və analitiklik;
7. müəssisənin uçot siyasəti ilə müəyyən edilmiş istehsal və kommersiya tsikllərini əks etdirən dövrülük;
8. məsrəflərin, maliyyənin, kommersiya fəaliyyətinin idarə edilməsinin büdcə (smeta) metodunun tətbiqi.

Göründüyü kimi, adları çəkilən müəlliflərin formulə etmiş olduqları prinsiplər, mahiyyət, təsnifat (struktur) və kəmiyyət baxımından bir-birindən fərqlidir. Bu fərqlərin izahını vennədən yalnız onu demək olar ki, fonnulə olunmuş prinsiplərin əksəriyyəti idarəetmə uçotunun funksiyalarının realizə olunmasının əsasında qoyula biləcək ümumi qaydaları ehtiva etmir. Məsələn,

O.D.Kaverinanın prinsiplər kimi qəbul etdiyi tenninlər əslində informasiyanın keyfiyyət xarakteristikalarıdır.

Hər bir anlayış yaxud termin əks etdirdiyi obyektin mahiyyətinə, yerinə yetirdiyi funksiyalara uyğun olmalıdır. Bu, tamamilə “prinsip” anlayışına da aiddir.

Məlumdur ki, “prinsip” termini latın sözü olan **“prinsipium”** sözündən götürülmüş, hərfi mənası başlanğıc, ilkin, əsas deməkdir. Hər bir elmin prinsipləri onun nəzəri əsasını təşkil edir, eyni zamanda həmin elmin bütün anlayışlarım, qanunauyğunluqlarını sistem şəklində özündə birləşdirir. Prinsiplər sadəcə olaraq müəyyən fəaliyyət növləri, obyektlər barədə biliklərin yaxud informasiyanın nizamlanmasını, sistemləşdirilməsini təmin etmir, həm də həmin fəaliyyət növlərinin və obyektlərin idarə olunması prosesində praktiki hərəkətləri (qərarları) istiqamətləndirir.

İdarəetmə uçotu vahid mühasibat uçotunun bir hissəsi olduğu üçün (bu hamı tərəfindən qəbul edilir) onun müəyyən nəzəri-metodoloci və praktiki xüsusiyyətləri mühasibat uçotunun digər tərkib hissəsi olan maliyyə uçotunun nəzəri-metodoloci və praktiki əsaslan ilə üst-üstə düşür. Bu başqa cür ola da bilməz. Məsələ bundadır ki, həm maliyyə, həm də idarəetmə uçotu bir çox hallarda ümumi məlumat mənbələrinə malikdir, onların informasiyası məbləğ ifadəsində əks etdirilir, hər iki uçot növündə hesablardan və ikili yazılış üsulundan istifadə olunur, onlar vahid müəssisə çərçivəsində aparılır və s. Bütün bunlar deməyə əsas verir ki, idarəetmə uçotu ilə maliyyə uçotunun fundamental prinsipləri eynidir. Həmin prinsiplərə fasiləsizlik prinsipini, hesablama metodu ilə uçot prinsiplərini, hesabların tətbiqi və ikili yazılış prinsipini, xərclərlə' nəticələrin müqayisə edilməsi prinsipini, xərclərin təsnifatı və bölüşdürülməsi prinsipini aid etmək olar. İdarəetmə uçotuna rəğmən həmin prinsipləri qısa şəkildə nəzərdən keçirək.

Uçotun fasiləsizliyi prinsipi. Müəssisənin fəaliyyətinin fasiləsizliyi əvəzinə uçötun fasiləsizliyi ifadəsini işlədəndə biz səhvə yol vermirik. Məsələ ondadır

ki, müəssisənin fəaliyyətinin fasiləsizliyi mütləq yaxud məcbur olunacaq şərt kimi qəbul edilə bilməz. Hər bir müəssisə yarandığı vaxtdan qarşısına fasiləsiz fəaliyyət göstərmək məqsədini qoyur. Lakin istənilən müəssisə qeyri-müəyyənlik (antropiya) şəraitində inkişaf edir və buna görə də müəssisənin fasiləsiz fəaliyyət göstərməsi onun istəyi ilə deyil, daha çox xarici faktorların, onu əhatə edən mühitin təsiri ilə şərtlənir. Ancaq müəssisə fəaliyyət göstərdiyi müddətdə daim, fasiləsiz idarəetmə qərarları qəbul edir. Hər bir idarəetmə qərarı müəyyən miqdarda və keyfiyyətdə infonnasiyanın fasiləsiz formalaşdınlmasını və deməli, həm idarəetmə, həm də maliyyə uçotunun fasiləsiz aparılmasını tələb edir. Bununla əlaqədar yalnız maliyyə uçotunun fasiləsiz aparıla biləcəyi barədə bəzi müəlliflərin mövqeyi ilə razılaşmaq olmaz. Bunun ən yaxşı sübutu kimi onu göstərmək olar ki, hər bir idarəetmə qərarı müəssisənin ya maliyyə vəziyyətinin, ya da maliyyə nəticəsinin dəyişdirilməsinə səbəb olur.

Hesablama metodu ilə uçot prinsipi. Məlumdur ki, idarəetmə qərarları heç də həmişə bilavasitə pul vəsaitlərinin daxil olması yaxud ödənilməsi ilə müşaiyət olunmur. Hesablama metodu ilə uçot da bu zaman təzahür edir. Xərclərin və nəticələrin (gəlirin, mənfəətin) tanınması pul vəsaitlərinin hərəkətindən asılı olmayaraq müəssisənin maliyyə vəziyyəti, maliyyə nəticələrində dəyişikliklərə səbəb olur. Hesablama metodu ilə uçot prinsipi yalnız müəssisə səviyyəsində baş verən xərclər və nəticələr deyil, həmçinin onun ayn-ayn bölmələri, xərc mərkəzləri, mənfəət mərkəzləri, məsuliyyət mərkəzləri üzrə xərclər və nəticələr barədə informasiya formalaşdırmağa imkan verir.

Xərclərlə nəticələrin müqayisə edilməsi prinsipi. Bu prinsip idarəetmə uçotunun başlıca prinsiplərindən biri kimi qəbul olunmalıdır. Çünki xərclərin və nəticələrin uçotda mütləq əks etdirilməsi və müqayisə olunması nəinki təkcə müəssisə üzrə, eləcə də müxtəlif coğrafi və təsərrüfat seqmentləri, daxili bölmələr, obyektlər, proseslər və s. üzrə qarşıya qoyulmuş məqsədə (məqsədlərə) nə dərəcədə nail olunduğunu müəyyən etməyə, nəzarəti həyata

keçirməyə, plan (smeta) göstəricilərindən kənarlaşmaları aşkar etməyə imkan yaradır. Aydındır ki, belə müqayisələrin aparılması xərclərin və nəticələrin müəyyən prosedurlar, qaydalar əsasında uçota alınmasını zəruri edir.

Xərclərin təsnifatı və bölüşdürülməsi prinsipi. Xərclərin təsnifatı və bölüşdürülməsi ümumilikdə idarəetmənin, eləcə də idarəetmə uçotunun funksiyalarının reallaşmasının başlıca şərtlərindən biridir. Məsələn, nəzarət funksiyasının həyata keçirilməsi xərclərin normativ və faktiki xərclər üzrə bölgüsünü təsnifatını tələb edir. Bu cür bölgü/təsnifat aparmadan faktiki xərclərin normativ xərclərdən (xərc smetasından) kənarlaşmasını müəyyən etmək mümkün deyildir. Təsnifatın və bölüşdürülmənin düzgün apanlmaması qeyri-dəqiq informasiyanın yaranmasına səbəb ola bilər. Həmin informasiya planlaşdırma və nəzarətin həyata keçirilməsi, qərarların qəbul edilməsi üçün qeyri-münasib olmaqla yanaşı, artıq səmərəsiz xərclərin baş verdiyinə işarədir.

Hesabların tətbiqi və ikili yazılış prinsipi. İdarəetmə uçotu çərçivəsində xərclər əməliyyatlar, proseslər, fəaliyyət növləri və s. obyektlər üzrə aparıldığına görə hesabların tətbiq edilməsi qaçılmaz olur. A.Apçerçin düzgün olaraq yazdığı kimi "İdarəetmə uçotu üçün hesabların aparılması o qədər vacibdir ki, bir çox hallarda onun özünü xüsusi terminlə - **xərclərin uçotu** (cost accountinq) adlandırırlar".

4. İdarəetmə uçotu sistemi, onun tərkibi və quruluşu

Həmin təsnifatın geniş interpretasiyasını verərkən müəllif əslində maliyyə uçotu ilə idarəetmə uçotunun qarşılıqlı əlaqəsindən və onlar arasındakı fərqlərdən, xərclərin bəzi əlamətlər üzrə qruplaşdınlmasından bəhs edir. Başqa sözlə, müəllif idarəetmə uçotuna bütöv bir sistem kimi yanaşma metodundan yan keçmişdir.

Professor V.B.İvaşkeviç yalnız bütövlükdə "sistem" anlayışını açıqlamış, idarəetmə uçotu sisteminin resursların istifadəsi, xərclərin və əldə olunmuş nəticələrin nisbəti baxımından elementlərini sadalamış, onun məqsədli

təyinatına görə strateji uçota (müəssisələrin, şirkətlərin, firmaların yüksək rəhbərliyi üçün) və cari uçota (daxili menecment üçün) bölgüsünü, həmin uçot növlərinin şərhini vermişdir.

Ümumən məlumdur ki, "sistem" anlayışı "bütövlük", "tamlıq" anlayışları ilə sinonimlik təşkil edir.

Sistemin özü bir-birilə əlaqə və münasibətdə olan elementlərdən yaxud tərkib hissələrindən ibarətdir. Sistemi təşkil edən elementlərin bir-birilə əlaqəsini təmin etmək və nizamlamaq hansısa funksiyaların həyata keçirilməsinə xidmət edir. Bütövlükdə sistem öz elementlərinə aktiv təsir edib, onları öz mahiyyətinə, quruluşuna və yerinə yetirəcəyi funksiyalara uyğunlaşdırır. Nəticədə ilkin elementlər dəyişikliklərə uğrayır - sistemə daxil olana qədər olan bəzi xassələrini itirir, yeni xassələr əldə edir. Sistem yaranarkən, əvvəllər olmayan yeni elementlər yarana bilər, ya da bəzi elementlər əvvəlki sistemdən qismən yaxud tam çıxmaqla yeni sistem yarada, sonradan isə həmin sistem özünəməxsus yeni elementlər formalaşdıra bilər. Sistem ele-. mentlərin əlaqəsi, vahid strukturası olmadan mövcud ola bilməz.

İdarəetmə uçotunun iki dayaq üzərində duraraq keyfiyyətcə yeni bir sistem olduğunu ona verilən təriflər də təsdiq edir. İdarətemə uçotuna əksər müəlliflər tərəfindən, o cümlədən bizim tərəfimizdən verilən təriflərdə onun mahiyyəti açıqlanmaqla yanaşı, daxili elementləri, funksiyaları, informasiya formalaşdırmaq prinsipləri ən ümumi şəkildə əks etdirilir.

Əgər maliyyə uçotu bütövlükdə müəssisə üzrə xərclər və gəlirlər barədə informasiya formalaşdırırsa, idarəetmə uçotu müəssisənin daxili bölmələri, məsuliyyət mərkəzləri, mənfəət və rentabellik mərkəzləri üzrə xərclər və nəticələr barədə informasiya formalaşdırır. Bu zaman idarəetmə uçotu xərclərin və nəticələrin uçotundan fərqli olaraq həmin obyektlər və s. məqsədlər üzrə yeni, özünəməxsus təsnifatı müəyyən edir.

Zənnimizcə, idarəetmə uçotu sisteminin sxemini qurarkən birinci növbədə onun məqsədi nəzərə alınmalıdır. Bu məqsədi ən qısa şəkildə belə formulə

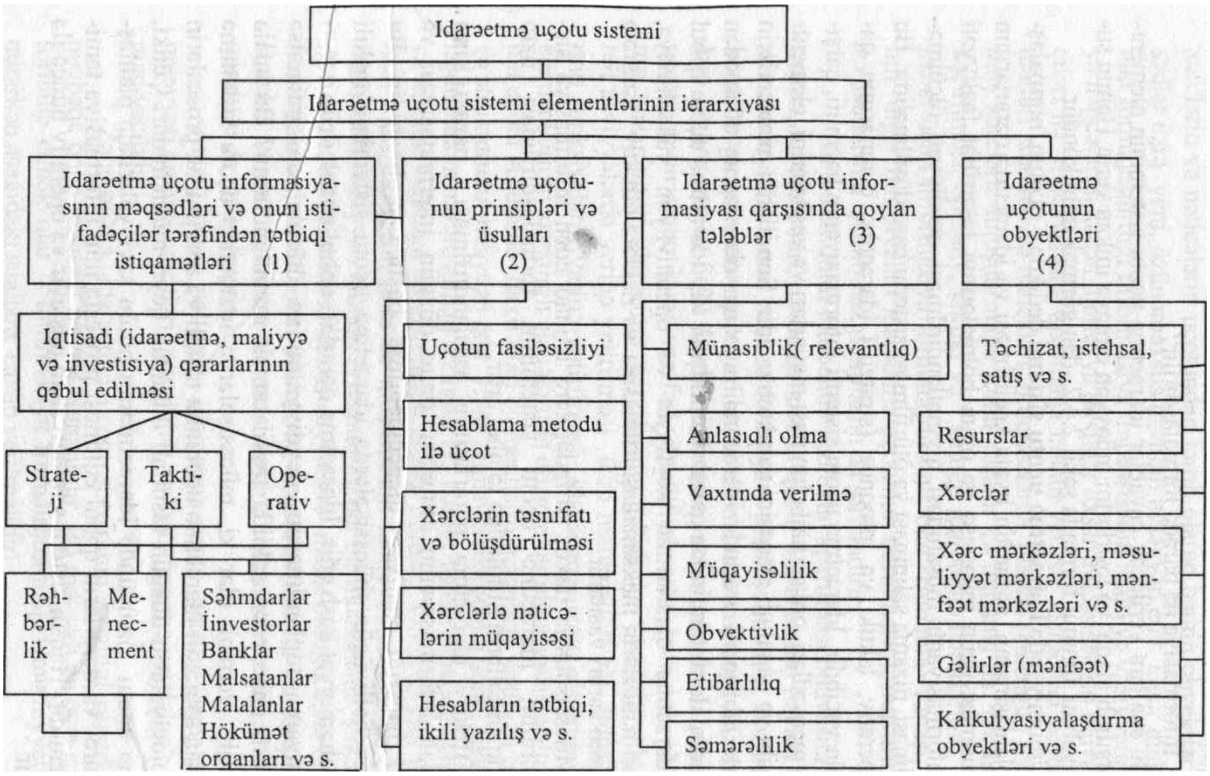
etmək olar - informasiya formalaşdırmaq. Ümumiyyətlə, sistemi qurarkən aşağıdakı suallara cavab verilməlidir:

İnformasiya nə üçün və kimlər üçündür?

- İnformasiya necə formalaşdırılır və hansı tələblərə cavab verməlidir?
- İnformasiya nə barədə formalaşdırılır?

Bu suallara veriləcək cavablar idarəetmə uçotu sisteminin elementlərini, qarşılıqlı əlaqə və təsirlərini müəyyən etməyə imkan verir. Həmin sualların cavabını ümumi formada şəkil 2.4.2.-dən görmək mümkündür.

Ümumiyyətlə **idarəetmə uçotu sistemi** dedikdə - uçotun, normalaşmanın, planlaşmanın, nəzarətin hyata keçirilməsi və idarəetmə qərarlarının qəbul olunması üçün müəssisə və onun bölmələrinin təsərrüfat fəaliyyəti barədə informasiyanın müşahidəsi, qiymətləndirilməsi, qeydiyyatı, ölçülməsi, işlənilməsi, nizama salınması və ötürülməsi sistemi başa düşülməlidir. Bu sistem operativ, taktiki və proqnoz (strateji) idarəetmə qərarlarının qəbulu üçün vacibdir. İdarəetmə uçotu sistemi informasiyanın həcmini, qarşıda duran məqsədləri, onlara nail olunması meyarları və vasitələrini, elementlərin tərkibi və qarşılıqlı əlaqəsini xarakterizə edir. Son illərdə menecerlərin ali və orta təbəqələri arasında idarəetmə uçotuna olan maraq dönmədən artmaqdadır. Hamı tərəfindən qəbul olunmuşdur ki, idarəetmə uçotu qəbul edilən idarəetmə qərarlarının keyfiyyət və operativliyini yüksəltməyə, gözlənilən nəticələrin maksimallaşdınlmasına və risklərə effektiv nəzarətə imkan verən zəruri vasitədir. Çünki, idarəetmə uçotu özlüyündə idarəetmənin bütün səviyyələrində planlaşma, nəzarət və qərarların qəbul edilməsi proseslərinin informasiya təminatı sistemidir. Həmin sistem strategiyadan başlayır və operativ büdcə ilə başa çatır.



İdarəetmə uçotunun iki başlıca xüsusiyyətini qeyd etmək olar: informasiyadan istifadə edənlərə istinad və məlumatların təqdim olunmasının operativliyi.

İnformasiyadan istifadə edənlərə istinad - müəssisənin menecerləri tərəfindən müəyyənləşdirilir və idarəetmə uçotunun mahiyyətini xarakterizə edir. Qərarlar qəbul etmək üçün menecerlərin informasiyaya tələbatı birincisi, onların ixtisaslaşdığı funksional sahədən, ikincisi, müəssisənin təşkilati strukturundan asılıdır. Bununla əlaqədar olaraq idarəetmə uçotu sistemi konkret təşkilatda aşağıdakı xüsusiyyətləri nəzərə alan müxtəlif üsullarla qurula bilər (şəkil 2.4.3.).

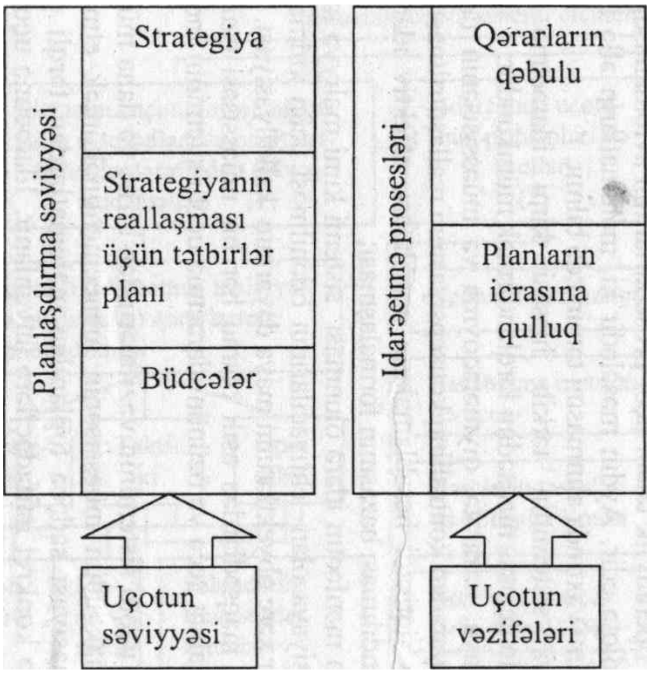
İdarəetmə uçotunun ikinci *xüsusiyyəti-operativlik* ondan irəli gəlir ki, qərarların qəbulu və nəzarət üçün zəruri sayılan informasiya yalnız o zaman faydalı ola bilər ki, vaxtında istifadəçilərə verilmiş olsun. İdarəetmənin bütün səviyyələrini əhatə edən idarəetmə uçotunun mürəkkəb sistemi qurulanda operativlik tələbi uçot prosedurlarının avtomatlaşdınlma- sının zəruriliyini diqtə

edir. Aydın məsələdir ki, məlumatların əllə işlənilməsi informasiyanın vaxtında alınmasını təmin edə bilmir.

İnformasiya sisteminin tərkib hissəsi kimi idarəetmə uşotu sisteminin təşkilinin üç əsas məqsədini fərqləndirmək mümkündür:

1. planlaşmaya, nəzarətə, qiymətəqoyma və müəssisisənin fasiləsiz fəaliyyətinə şərait yaradan kontrollinq konsepsiyasının reallaşdırılması;
2. maliyyə-iqtisadi hesablamaların aparılması, effektiv idarəetmə qərarlarının əsaslandılıması bazasının formalaşması;
3. xərclərin mənfəətin idarə olunması sistemi kimi maliyyə menecmentinin informasiyaya olan ehtiyacılannın ödənilməsi üçün xidmətlərin, məhsulların və sair xərc obyektlərinin maya dəyərinin kalkulyasiyası.

Sadalanan məqsədlərdən asılı olaraq hər bir müəssisəsi özü üçün daha prioritet istiqamət seçə və özünün idarəetmə uçotu siteminin modelini qura bilər. Aşağıdakı meyarların köməyilə praktikada idarəetmə informasiyasını adi informasiyadan fərqləndirmək mümkündür:



• informasiyanın ötürülməsi forması - məlumat konkret istifadəçiyə aydın olan şəkildə çatdırılır;

- dövrülük - informasiya zərurət yarandıqda müntəzəm surətdə ötürülür;

- informasiyanın dəqiqliyi - məlumatların dürüstlüyü və vaxtında təqdim olunması arasında qəbul olunası kompromis;
- idarəetmə informasiyasının müəyyən dəqiqliklə hazırlanması və onun istifadəçiyə lazımi vaxtda çatdırılması ilə əlaqədar konkret əməkdaşın məsuliyyətinin dəqiq müəyyənləşdirilməsi;
- rentabellik - idarəetmə hesabatının formalaşmasının (məlumatlar - icmal - hesabat - icmal hesabat) bütün zəncirindən alman faydanın onun həyata keçirilməsinə çəkilən xərcləri üstələməsi.

İdarəetmə uçotu sistemi müxtəlif müəssisələr və biznesin müxtəlif növləri üçün spesifikliyi ilə seçilir. Bu spesifiklik belə müəyyənləşdirilir:

❖ *bütövlükdə və qismən fəaliyyətin konkret növündə biznesin texnologiyası.*

Məsələn, maliyyä nəticələrini müəyyənləşdirmək üçün xərclərin daimi və dəyişən xərclərə bölünməsi ehtimal olunur. Sifariş və istehsal üçün xərclərin müstəqim və dolayı xərclərə bölünməsi lazım gəlir;

❖ *biznesin konkret növünün normativ bazası.* Məsələn, bir halda ki, istifadə olunan xammala və materiala hazırlanmış normativlər var, buna görə də istehsal olunan məhsulların normativ maya dəyəri kalkul- yasiya edilir. Digər halda belə normativlər yoxdur və buna müvafiq olaraq istehsal edilən məhsulların faktiki maya dəyərinin kalkulyasiyası həyata keçirilir.

❖ *uçot siyasəti və fəaliyyətin konkret növünün, xərclərin yaxud xərc obyektlərinin uçotu qaydası;*

❖ *müəssisənin təşkilati quruluşu.* Biznesin texnologiyasında və şirkətin təşkilat quruluşunda prinsipial fərq mövcuddur;

❖ *idarəetmə uçotu sisteminin istiqaməti.* Bu sistem fünksional- istiqamətli idarəolunmada müəssisənin müxtəlif bölmələrinin, məsuliyyət mərkəzlərinin dəqiq, nizama salman işləri hesabına bütün müəssisələrin fəaliyyətinin nəticələrinin maksimallaşdırılmasmı nəzərdə tutur.

Fəaliyyət növləri üzrə idarəolunmada idarəetmə uçotu sistemi, fəaliyyət növlərinin effektiv idarə olunması hesabına nailiyyətlərin qazanılmasına istiqamətləndirilmişdir.

İdarəetmə uçotu sistemi özündə aşağıdakı əsas ünsürləri də birləşdirir:

1. məsuliyyət mərkəzləri (zonaları);
2. nəzarət edilən göstəricilər;
3. idarəetmə uçotunun ilk sənədləri;
4. məlumatların qruplaşdırılması üçün uçot registrləri;
5. idarəetmə hesabatının formaları;
6. informasiyanın toplanması, işlənilməsi və istifadəçilərə təqdim edilməsinin uçot prosedurları və s.

Müəssisədə idarəetmə uçotu sisteminin qurulması menecerləri bütün səviyyələrdə informasiya ilə təmin edən formal prosedurların müəyyən olunmasında öz əksini tapır.

İdarəetmə uçotu müəssisənin fəaliyyətinin idarə olunması sistemini bütövlükdə əhatə edir:

- strateji idarəetmə, o cümlədən fəaliyyətin strateji və operativ planlaşmasını;
- fəaliyyət göstəricilərinin hazırlanmasını; və
- idarəetmə hesabatının formalaşmasını.

Müəssisənin maliyyə siyasətinin hazırlanması zamanı strateji vəzifələrə aşağıdakılar aiddir:

1. müəssisənin mənfəətinin maksimallaşdırılması;
2. müəssisə kapitalının strukturunun optimallaşdırılması və onun maliyyə sabitliyinin təminatı;
3. mülkiyyətçilər (iştirakçılar, təsisçilər), investorlar və kreditorlar üçün təsərrüfat subyektinin maliyyə-iqtisadi vəziyyətinin şəffaflığına nail olunması;
4. müəssisənin investisiya cazibədarlığının təmin edilməsi;

5. müəssisə resurslarından istifadə olunmasının effektiv mexanizminin yaradılması;
6. maliyyə resurslarını cəlb etmək üçün müəssisənin bazar mexanizmlərindən istifadə etməsi və s.

Ali rəhbərlik özündə aşağıdakıları əks etdirən idarəetmə hesabatını əldə etməlidir:

1. müəssisənin bütövlükdə və onun struktur bölmələrinin ötən dövrlərə görə istehsal, investisiya və maliyyə fəaliyyətinin faktik nəticələrini;
2. müəssisənin inkişafı məqsədlərinin yerinə yetirilməsinin nəticələrinə təsir göstərən kənar və daxili faktorların təhlilini;
3. qarşıdakı dövr üçün fəaliyyət planı və proqnoz göstəricilərini.
4. *Struktur bölmələrinin rəhbərləri* özündə aşağıdakıları əks etdirən
5. idarəetmə hesabatını əldə etməlidir:
6. bölmələrin fəaliyyət göstəriciləri və onların nəticələrinin analitik qaydada işlənilmiş hesabatını;
7. müəssisə və onun müxtəlif bölmələri üzrə plan və proqnoz xarakterli informasiyanı;
8. qarışıq bölmələr və kontragentlər haqda olan zəruri informasiyanı.

idarəetmə uçotu sisteminin fəaliyyət göstərməsinə görə məsuliyyət daşıyan mütəxəssislər hesabatları hazırlamaq üçün aşağıdakı növ informasiya alır və təhlil edirlər:

5. müəssisənin və onun bölmələrinin fəaliyyətinin nəticələrini;
6. daxili və kənar faktorların proqnozlarını;
7. müəssisənin fəaliyyətinə təsir göstərə biləcək sair məlumatları.

Müəssisə və şirkətlərdə idarəetmə uçotu sisteminin qurulması

qaydalarını müəyyənləşdirməyə nəzəri cəhətdən iki cür yanaşma mövcuddur: mərkəzləşmiş, qeyri-mərkəzləşmiş yanaşma.

Mərkəzləşmiş yanaşma qaydasında idarəetmə uçotu müəssisədə yaradılmış xüsusi bölmə tərəfindən tənzimlənir və nəzarət olunur. Bu halda rəhbərlik

idarəetmə uçotunun tətbiqinə və aparılmasına məsuliyyət daşıyan bir və ya bir neçə əməkdaş təyin edə bilər. Onlar müəssisənin icra orqanı qarşısında məsuliyyət daşıyırlar. Bu mütəxəssislərin əsas vəzifəsi konkret tədbirlərin yerinə yetirilməsi vasitəsilə ümumi məqsədlərin reallaşdırılmasım təmin etməkdən ibarətdir.

İdarəetmə uçotu sisteminin təşkili və aparılması ilə məşğul olan şəxsə aşağıdakı vəzifələr həvalə olunmalıdır:

- idarəetmə uçotu sisteminin tətbiqinin təmin edilməsi;
- idarəetmə uçotu sisteminin funksiyalarının koordinasiyası və onlara düzəlişlərin verilməsi;
- idarəetmə uçotu ilə məşğul olan bölmələr və mütəxəssislər arasında qarşılıqlı əlaqələrin təmin edilməsi;
- fəaliyyətin şaquli razılaşdırılmasına nail olunması.

Menecerlər ya müstəqil surətdə, ya da mühasibatlıq vasitəsilə zəruri informasiya almaq imkanına malikdirlər. Hazırda mühasibatlıq müəssisənin əmlakı və resursların faktiki mövcudluğu və istifadəsi, təsərrüfat prosesləri və fəaliyyətin nəticələri, borc öhdəlikləri, hesablaşmalar və iddialar haqda sənədlərlə əsaslandırılan və sistemli şəkildə işlənilən iqtisadi informasiyanın yeganə təqdimedicisi sayılır.

İdarəetmə uçotu çərçivəsində qruplaşması məcburi sayılan informasiyanın tərkibinə bunları daxil etmək olar:

❖ məhsul qrupları üzrə illik satışın həcmi;
❖ bölmələr üzrə illik mənfəət və zərərlər;
❖ illik ixrac və onun bölmələr üzrə satışın həcminə nisbəti;
❖ məhsulların çeşidində dəyişiklik və bazarda pay;
❖ illik kapital (əsaslı xərclər);
❖ illik pul axınları və s.

5.İdarəetmə uçotu və kontrollinq

Xarici ədəbiyyatda kontrollinq anlayışı çox geniş araşdırılır. O, idarəetmə və informasiya formalaşması konsepsiyası kimi müəyyənləşdirilir. Kontrollinq sistemi nisbətən tam şəkildə ilk dəfə ABŞ-da tədqiq və tətbiq edilmişdir. Kontrollinq anlayışı ilə yanaşı, bəzən kontroller anlayışına da təsadüf olunur. Kontroller dedikdə, kontrollinq xidmətinin rəhbəri, yaxud həmin funksiyanı yerinə yetirən şəxs başa düşülür.

İlk vaxtlar kontrollinq dedikdə, uçot və maliyyə sferası qarşısında duran vəzifələrin məcmusu nəzərdə tutulur, kontroller isə baş mühasib hesab olunurdu. Daha sonra, onu nisbətən geniş aspektdə araşdırmağa cəhd göstərildi. Kontrollinq maliyyə nəzarətini, maliyyə vəsaitlərindən səmərəli istifadə olunmasını, maliyyələşmə mənbələrini və s. məsələləri də özündə birləşdirirdi.

Hazırda kontrollinq müəssisənin son məqsədinə və nəticəsinə nail olmaq prosesinin idarə olunması sistemi kimi qəbul edilir. Başqa sözlə, onu müəssisənin mənfəətinin idarə olunması sistemi kimi də təsəvvür etmək olar.

Demək əslində **kontrollinq** - idarəetmə sistemidir. Əgər nəzarət keçmişə, yəni, yol verilən səhvlərin, kənarlaşmaların və problemlərin aşkarlanmasına istiqamətlənirsə, kontrollinq - müəssisənin və onun struktur bölmələrinin fəaliyyətini uzun müddət təmin etmək üçün gələcəkdə onların idarə olunması deməkdir. Kontrollinq xidməti cari təhlil proseslərini idarə etmək, plan və faktiki göstəriciləri tənzimləmək, həm indi, həm də gələcəkdə səhvlərə yol verməmək üçündür.

Müəssisənin idarəetmə funksiyası onun şöbə və xidmətlərinə ötürüldüyü halda kontrollinq sisteminin tətbiqi məqsədəuyğundur. Belə olanda o, mümkün maksimum nəticəyə nail olmağa kömək edir. Bu mənada kontrollinq bir elm kimi müəssisənin müvəffəqiyyətlə idarə olunması üçün bazar iqtisadiyyatının mühüm mexanizmi hesab olunur.

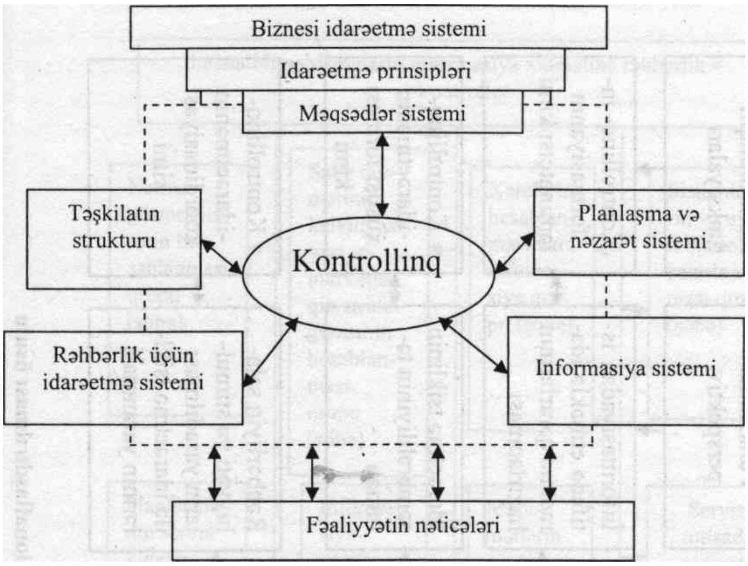
Kontrollinq faktiki olaraq idarəetmənin əsas funksiyalarının reallaşması bazasım təmin edir. Belə olan halda o, planlaşma, nəzarət, uçot, təhlil kimi

funksiyalarla yanaşı, qərarların qəbulu üçün situasiyaların qiymətləndirilməsi, koordinasiya və rəhbərlik kimi vəzifələri də əhatə edir. Kontrollinq, mahiyyətcə müəssisənin bütövlükdə normal işinin təmin edilməsi üçün idarəetmənin yeni, inkişafda olan konsepsiyasıdır. Bu o deməkdir ki, kontrollinq qoyulan çərçivə ilə məhdudlaşmır və idarəetmənin bütün sisteminə - cari idarəetmədən strateji idarəetməyədək, təşkilati strukturun planlaşdırılmasından formalaşmasınadək, informasiya təminatından qərarların qəbulunadək nüfuz edir. Beləliklə, kontrollinq özlüyündə idarəetmənin həyata keçirilməsidir.

Kontrollinq fəaliyyətində əmlakın mühafizəsinin təminatı üçün daxili nəzarət vasitələri tətbiq olunur. Bu zaman müəssisənin konkret statusu, dövlət tənzimlənməsinin tələbləri və sahibkarlığın inkişafı imkanları əsas götürülür.

Maliyyə fəaliyyəti kontrollinq fəaliyyətindən əhəmiyyətli surətdə fərqlənir və onun dəqiq vəzifələri və istiqamətləri mövcuddur:

Kontrollinqi idarəetmənin rasionallaşdırılması üsullarından biri kimi qəbul etmək lazımdır. Bunu aşağıdakı şəkildən də görmək olar (şəkil 2.5.3.).



Şəkil 2.5.4. Kontrollinqin idarəetmə sistemində yeri