

MÖVZU 9. İDARƏETMƏ UÇOTU VƏ QƏRARLARIN QƏBUL EDİLMƏSİ

- 1. İdarəetmə qərarlarının mahiyyəti və təsnifatı**
- 2. İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi metodları**
- 3. "Xərclər-həcm- mənfəət" nisbətinin təhlili**
- 4. Relevant xərclər və fayda - qərarların qəbul edilməsi**
- 5. Qiymətqoyma üzrə qərarların qəbul edilməsi**
- 6. Qeyri-müəyyənlik və risk şəraitində qərarların qəbul edilməsi**
- 7. İntestisiya layihələri üzrə qərarlar**

Qəbul edilən qərarlar təkcə menecerlərə deyil, həmçinin digər işçilərə və bir çox hallarda bütövlükdə müəssisəyə aid olduğu üçün, qərar qəbulunun təbiəti və mahiyyətinin başa düşülməsi idarəetmə sahəsində uğur əldə etmək istəyən hər bir kəs üçün vacibdir.

İdarəetmə qərarlarının qəbulu və həyata keçirilməsi prosesi adətən aşağıdakı mərhələlərdən ibarət olur:

- məqsəd və vəzifələrin qoyulması və həyata keçirilməsi prosesi;
- problemin öyrənilməsi və təhlili;
- təhlil nəticəsində səmərəlilik kriteriyalarının seçilməsi, əsaslandırılması və qərarların qəbulu nəticəsində əldə edilə biləcək nəticələrin hesablanması;
- qərarların qəbulu variantlarının seçilməsi;
- son qərarların qəbul edilməsi;
- qəbul edilən qərarların konkret icraçılara çatdırılması;
- qəbul edilən qərarların yerinə yetirilməsi gedişinin mütəmadi təhlili, onların üzərində nəzarətin həyata keçirilməsi;
- idarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsinin təhlili və qiymətləndirilməsi.

İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi, yerinə yetirilməsi və qiymətləndirilməsi gedişində idarəetmənin yuxarıda göstərilən funksiyalarından əlavə uçot və təhlil funksiyaları da mühüm rol oynayır.

İdarəetmə uçotu bilavasitə göstərilən proseslərdən ikinci, dördüncü, beşinci və yeddincisində iştirak edir. İdarəetmə təhlili isə demək olar ki, bütün proseslərdə fəal rol oynayır.

İdarəetmə qərarı - problemin (qarşıya qoyulmuş məqsədin, vəzifənin) reallaşdırılması üçün alternativlərin seçilməsidir. İdarəetmə qərarı - qarşıya qoyulan problemin (vəzifələrin) həyata keçirilməsi üçün bir-biri ilə məntiqi surətdə əlaqəli olan idarəetmə funksiyalarının nəticəsi kimi də xarakterizə oluna bilər. Məsələn, məhsul istehsalının planlaşdırılmasının nəticəsi hansı miqdarda, çeşiddə məhsul istehsal olunacağı barədə qərarın qəbul edilməsidir. İdarəetmə qərarlarının idarəetmənin funksiyalarının əsasında durduğunu təsdiq etmək olar. Başqa sözlə, qərarların qəbulu prosesi müəssisənin fəaliyyətinin planlaşdırılmasının əsasında durur.

Adətən idarəetmə qərarları qəbul edilmə şəraitinə görə müəyyənlik və qeyri-müəyyənlik şəraitində qəbul edilən qərarlara bölünür.

Bütövlükdə idarəetmə uçotu gələcək ilə bilavasitə əlaqəli olduğu üçün, bu əlaqə proqnozların, planların, qərarların qəbul edilməsi şəklində baş verir, qeyri-müəyyənlik özünü həmin proqnozların, planların, qərarların kəmiyyətinə və keyfiyyətinə ciddi təsir edən faktor kimi daim mövcud olacaqdır.

Müəyyənlik şəraitində hər bir alternativ üzrə nəticəni nisbətən dəqiq müəyyən etmək mümkün olduğu halda, qeyri-müəyyənlik şəraitində hər bir alternativ üzrə nəticəni yalnız ehtimal etmək olar.

Qəbul olunacaq qərarın səhihliyinə görə idarəetmə qərarları - operativ (qısamüddətli), taktiki və strateji qərarlara bölünür.

Qəbul olunma tezliyinə görə idarəetmə qərarları - birdəfəlik (təsadüfi) və təkrar olunan qərarlar ola bilər.

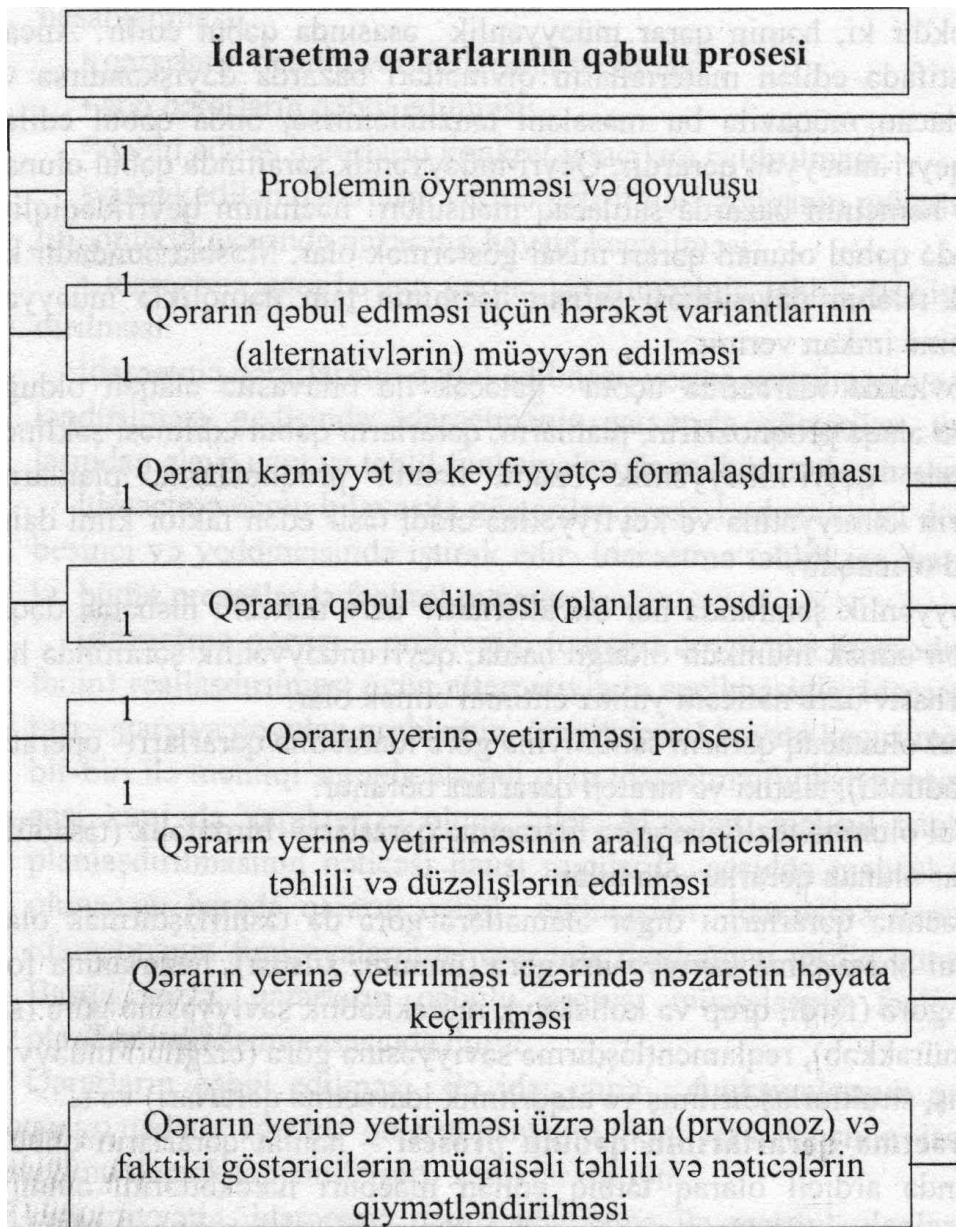
İdarəetmə qərarlarını digər əlamətlərə görə də təsnifləşdirmək olar: problemi əhatə etmə səviyyəsinə görə (ümumi, xüsusi); hazırlanma formasına görə (fərdi, qrup və kollektiv), mürəkkəblilik səviyyəsinə görə (sadə və mürəkkəb),

reqlamentləşdirmə səviyyəsinə görə (cizgiləri müəyyən olunmuş, strukturlaşdırılmış və alqoritmik idarəetmə qərarları) və s.

İdarəetmə qərarlarının qəbulu prosesi - həmin qərarların qəbulu prosesində ardıcıl olaraq tətbiq edilən məcburi hərəkətlərin, əməliyyatların və prosedurların məcmusudur. Sxematik olaraq bunu aşağıdakı şəkildə görmək mümkündür (şəkil 8.1.1.)

Problemin öyrənilməsi və qoyuluşu, istənilən idarəetmə qərarı problemin aşkar edilməsi və öyrənilməsi ilə başlanır. Situasiya təhlil edilir, ilkin məqsədlər və işlər müəyyən olunur, problemin qoyuluşu başa çatır.

Qərarın qəbul edilməsi üçün hərəkət variantlarının (alternativlərin) müəyyən edilməsi. Bu mərhələdə problemin həll edilməsi üçün daxili və kənar faktorların təsirləri öyrənilir və qiymətləndirilir.



8.1.1. İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi və yerinə yetirilməsi prosesi

Nəticədə mümkün hərəkət variantlarından, alternativlərdən ən əlverişli, həyata keçirilməsi mümkün olan seçilir.

Qərarın kəmiyyət və keyfiyyətçə formalaşdırılması. Bu mərhələdə problemin həlli üçün əlverişli olan variant üzrə zəruri resursların kəmiyyətinin müəyyən edilməsi, alınacaq nəticələrin (keyfiyyət göstəricilərinin) hesablanması başa çatdırılır.

Qərarın qəbul edilməsi (planların təsdiqi). Mümkün variant seçilir, sonra onun müzakirəsi aparılır və o (plan) təsdiq edilir.

Qərarın yerinə yetirilməsi prosesi. Qərar qəbul edildikdən sonra onun yerinə yetirilməsi ən vacib mərhələ sayılır. Çünki, seçilmiş variantın səmərəli olub-olmaması məhz onun necə yerinə yetirilməsindən asılıdır. Bu mərhələdə qərarın konkretləşdirilməsi və bilavasitə icraçılara, məsul şəxslərə çatdırılması həyata keçirilir.

Qərarın yerinə yetirilməsinin aralıq nəticələrinin təhlili və düzəlişlərin edilməsi. Bu mərhələdə qərarın reallaşdırılmasının ilkin mərhələsində meydana çıxacaq məhdudiyyətlər, daxili və kənar faktorlar araşdırılır, qərarın bəzi detallarına lazımi düzəlişlər edilir, mövcud çatışmazlıqların aradan qaldırılması üçün zəruri tədbirlər görülür. Bu mərhələdə edilən düzəlişlər qərarın son nəticələrinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir. Əgər ilkin qəbul edilmiş qərarın həyata keçirilməsi daxili və kənar situasiyanın dəyişməsi səbəbindən yerinə yetirilməsi mümkün deyilsə, onda həmin qərarın icrasının dayandırılması lazımdır, necə deyərlər, ziyanın yarısından qayıtmaq da xeyirdir.

Qərarın yerinə yetirilməsi üzərində nəzarətin həyata keçirilməsi. Qərarın icrasına başladıqdan sonra bütün mərhələlərdə onun necə icra edilməsi müvafiq nəzarətin həyata keçirilməsi ilə müəyyən olunur. Nəzarət nəticəsində bütövlükdə və hər bir tapşırıq üzrə kənarlaşmalar müəyyən edilir, müvafiq düzəlişlər aparılır, bu da qərarın tam yerinə yetirilməsinə imkan verir. Nəzarətin köməyi ilə bütün mərhələlərdə idarə edən sistem ilə idarə olunan sistem arasında birbaşa və əks əlaqələr müəyyən edilir.

Qərarın yerinə yetirilməsinin müqayisəli təhlili və nəticələrin qiymətləndirilməsi. Bu mərhələ, qərarın yerinə yetirilməsi başa çatdıqdan sonrakı dövrə aiddir. Əldə olunan nəticələri artıq dəyişmək mümkün deyildir, onları yalnız nəzərdə tutulmuş plan (proqnoz) göstəriciləri ilə müqayisə edib, qərarın necə yerinə yetirildiyini qiymətləndirmək olar. Lakin bu mərhələdə əldə

olunan informasiya, onun təhlili və çıxarılan nəticələr sonrakı idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesində ilkin faydalı informasiya rolunu oynaya bilər.

Əlbəttə, idarəetmə qərarları o zaman real və səmərəli ola bilər ki, yuxarıda göstərilən bütün tələblər yerinə yetirilmiş olsun. Digər tərəfdən, qəbul edilən idarəetmə qərarının özü kifayət qədər əsaslandırılmış olmalı, bütün daxili və kənar faktorları nəzərə almaqla, müəssisənin müvafiq bölmələrinin menecerləri, iqtisadçıları, mühasibləri, texnoloqları, mühəndisləri və digər işçiləri cəlb edilməklə işlənilib hazırlanmalıdır.

2. İdarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi metodları

Ümumiyyətlə, idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üzrə mövcud olan metodları üç böyük qrupa bölmək olar:

- 1) Evristik (qeyri-formal);
- 2) Kollektiv;
- 3) Kəmiyyət;

Hər üç metod menecment və idarəetmə uçotu üzrə ədəbiyyatlarda nəzəri və praktiki baxımdan geniş təsvir edilmiş və araşdırılmışdır.

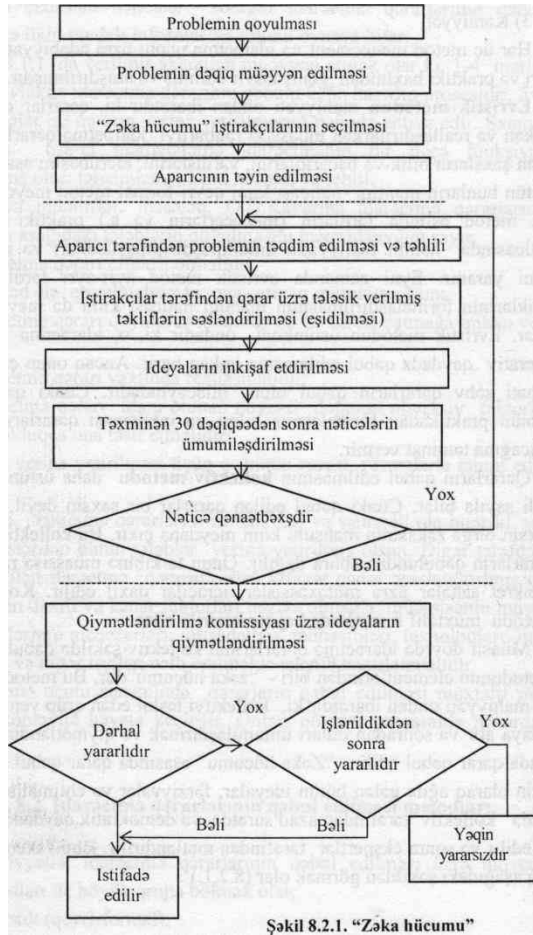
Evristik metodun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, qərarlar qəbul edilərkən və reallaşdırılarkən müəssisə rəhbərliyi idarəetmə qərarları qəbul edən şəxslərin bilik və bacarıqlarını, vərdişlərini, təcrübəsini əsas götürür. Bütün bunların məntiqi nəticəsi kimi qeyri-formal metod meydana çıxır. Bu metod əslində fərdlərin (menecerlərin və s.) praktiki fəaliyyəti nəticəsində həmin fəaliyyətin ümumiləşdirilmiş üsulları və priyomları kimi yaranır. Eyni zamanda evristik metod ayrı-ayrı fərdlərin elmi biliklərinin formalaşdırılmasının məntiqi nəticəsi kimi də meydana çıxır. Evristik metodun üstünlüyü ondadır ki, o, idarəetmə qərarının operativ qaydada qəbul edilməsinə imkan verir. Ancaq onun çatışmayan cəhəti səhv qərarların qəbul oluna biləcəyindədir. Çünki qərar qəbul

edənin praktikadan formalaşmış biliyi və intuisiyası qərarların səhsiz olacağına təminat vermir.

Qərarların qəbul edilməsinin **kollektiv metodu** daha üstün və əlverişli sayıla bilər. Çünki qəbul edilən qərarlar bir şəxsin deyil, bir qrup şəxsin birgə zəkasının məhsulu kimi meydana çıxır. Bu kollektiv, adətən qərarların qəbulundan sonra dağılır. Onun tərkibinə müəssisə rəhbərliyi, konkret sahələr üzrə mütəxəssislər, icraçılar daxil edilir. Kollektiv iş metodu müxtəlif formalarda həyata keçirilə bilər.

Müasir dövrdə idarəetmə qərarlarının kollektiv şəkildə qəbul edilməsi metodunun elementlərindən biri - “zəka hücumu”dur. Bu metodun başlıca mahiyyəti ondan ibarətdir ki, kollektivi təşkil edən qrup yeni ideyalar ortaya atır və sonradan onları ümumiləşdirmək və qiymətləndirmək əsasında qərar qəbul edilir. “Zəka hücumu” əsasında qərar qəbul edilərkən ilkin olaraq ağıla gələn bütün ideyalar, fərziyyələr və ehtimallar tam şəkildə kollektiv tərəfindən azad surətdə və demokratik qaydada müzakirə edilir və sonra ekspertlər tərəfindən mətləndirilir. Bunu sxematik olaraq aşağıdakı şəkildən görmək olar (8.2.1.)¹.

¹) Sxem N.İ.Kabuşkinin “Оснoвы менеджмента” kitabından götürülmüşdür



Kollektiv metodun digər bir sıra elementləri də mövcuddur və onları idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi zamanı istifadə etmək olar.

Qərarların qəbul edilməsinin **kəmiyyət metodunun** əsasında elmi- praktiki yanaşma durur. Bu metodun tətbiqi zamanı böyük həcmdə informasiyanın işlənməsi nəticəsində optimal idarəetmə qərarları qəbul olunur. Məsələn, kəmiyyət metodunun aşağıdakı müxtəlif modelləri tətbiq olunur:

- ❖ xərclərin davranışının qiymətləndirilməsi üçün - regression təhlil metodu;
- ❖ xətti asılılığı müəyyən etmək üçün - xətti modelləşdirmə modeli;
- ❖ tapşırıqların yerinə yetirilməsi prosesində əlavə dəyişənləri əlavə etmək üçün - dinamik proqramlaşdırma modeli;
- ❖ müəssisənin avadanlıqlarının təmirinə və onlara xidmət edilməsinə xərclərin optimallaşdırılması üçün - kütləvi xidmət nəzəriyyəsi;
- ❖ təchizat fəaliyyətinin optimallaşdırılması üçün - nəqliyyat tapşırığı modeli;

❖ qərarların reallaşdırılmasının yoxlanılması, ilkin şərtlərin dəyişdirilməsi üçün imitasiya modeli və s.

Strateji xarakter daşıyan qərarların qəbul edilməsi, məsələn, müəssisənin yenidən qurulması, yeni məhsulun mənimsənilməsi və istehsalı, yeni coğrafi seqmentlərin formalaşdırılması zamanı və s. hallarda xərclərin və nəticələrin diskontlaşdırma metodlarından, müxtəlif metodiki əsasda hesablanan göstəricilər sistemindən istifadə edilir.

Operativ və taktiki idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi zamanı iqtisadi təhlilə əsaslanan metodlar tətbiq edilir. İqtisadi təhlil xüsusilə operativ idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üçün geniş tətbiq olunur.

Marjinal yanaşma əsasında idarəetmə qərarları barədə biz əvvəlki fəsilə sōhbət açmışdıq. Marjinal yanaşmaya əsaslanan idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi növbəti paraqraflarda da nəzərdən keçiriləcəkdir.

3. "Xərclər-həcm- mənəfət" nisbətinin təhlili

Məqsədi mənəfət götürmək olan müəssisələrdə "xərclər-həcm- mənəfət" (Cost-Volume-Profit; CVP - təhlil) üzrə təhlil menecerlərin sərəncamında olan mühüm alətlərdən biridir. Belə təhlil onlara məhsulun qiyməti, həcmi, yaxud istehsalın səviyyəsi ilə, məhsul vahidinə düşən müstəqim xərclər, daimi xərclər arasında olan asılılığı başa düşməyə kömək edir.

"Xərclər-həcm-mənəfət" nisbətinin təhlili, həcm və mənəfət kimi iqtisadi elementlər arasındakı asılılığı müşahidə etməyə kömək etdiyinə görə, bir çox əsaslandırılmış idarəetmə qərarlarının başlıca faktorlarından biridir. Bu qərarlar buraxılan məhsulların çeşidinə, istehsalın həcminə, marketinq strategiyasının tipinə və s. aiddir. Bu cür geniş tətbiq olunma spektrinə malik olma sayəsində CVP- təhlili sözsüz, müəssisənin mövcud şəraitdə maksimum mənəfət əldə etməsi üçün ən yaxşı idarəetmə vasitəsidir.

Əvvəlki fəsildə marjinal gəlirin tərifi və bu göstəricidən istifadə etməklə mənfəət və zərərlər haqqında hesabat verilmişdi. Belə hesabatdan bir sıra maraqlı elementlər tapmaq mümkündür, onlar da məhsul vahidinin qiymətinin, istehsalın həcmnin və həmin məhsulun hazırlanmasına çəkilən xərclərin dəyişilməsi zamanı müəssisənin mənfəətinin necə dəyişilə biləcəyini aydınlaşdırmaq istəyən rəhbər üçün faydalı olardı.

Həmin göstəriciləri xarakterizə etməkdən ötrü müəssisənin mənfəət və zərərlər barədə hesabatını nəzərdən keçirək.

Beləliklə, CVP - təhlil dəyişən xərclər, daimi xərclər, məhsul istehsalının həcmi və məhsulun qiyməti arasında səmərəli nisbəti tapmağa imkan verir. Bizim yuxarıda nəzərdən keçirdiyimiz situasiyaların təhlili göstərir ki, müəssisənin davranış strategiyasında başlıca rol marjinal mənfəət oynayır, və aydındır ki, mənfəətin həcmnin artırılması marjinal gəliri artırmaqla mümkündür. Buna isə müxtəlif yollarla nail olmaq olar: satış qiymətlərini aşağı salmaq və müvafiq olaraq satışın həcmi artırmaq, daimi xərcləri sabit saxlamaq və satışın həcmi çoxaltmaq, dəyişən, daimi xərcləri və məhsul buraxılışını proporsional qaydada dəyişdirmək.

Məhsul vahidinə marjinal mənfəətin kəmiyyəti də firmanın bazarda davranışı modelinin seçilməsinə əhəmiyyətli təsir göstərir. Bir sözlə, marjinal mənfəət göstəricisində müəssisənin xərcləri və gəlirləri ilə bağlı problemlərin həllinin açarı vardır.

CVP - təhlilini bəzən kritik nöqtə təhlili adlandırırlar. **Kritik nöqtə** dedikdə isə satışın həcmnin elə bir nöqtəsi başa düşülür ki, həmin nöqtədə xərclər, bütün məhsulun satışından olan pul gəlirinə bərabər olsun, yəni, bu elə bir nöqtədir ki, həmin nöqtədə müəssisə nə mənfəətə, nə də zərəmə malikdir. Bu nöqtəni həmçinin “ölü” nöqtəsi, yaxud zərərsizlik nöqtəsi, yaxud da tarazlıq nöqtəsi adlandırırlar. Uçot və menecment üzrə ədəbiyyatlarda sözügedən nöqtəyə **BEP (abbreviatura: “break-even-point”)**, yəni rentabellik nöqtəsi də deyirlər.

Bu nöqtənin hesablanması üçün üç metoddan istifadə edilir: tənliklər, marjinal mənfəət və qrafik metodlar.

Həmin metodların hər birini ayrılıqda nəzərdən keçirək.

Tənliklər metodu. Maliyyə nəticələri haqqında müəssisənin istənilən hesabatı aşağıdakı tənlik şəklində təqdim oluna bilər:

$$\text{Pul gəliri} - \text{dəyişən xərclər} - \text{daimi xərclər} = \text{mənfəət}$$

Zərərsizlik nöqtəsində mənfəət sifira bərabərdir, ona görə də həmin nöqtə, satışdan pul gəlirinin məbləği ilə dəyişən və daimi xərclərin cəminin bərabər olması şərti ilə tapıla bilər.

Zərərsizlik nöqtəsini həmçinin pul vahidi ilə də müəyyən etmək olar. Bunun üçün zərərsizlik nöqtəsindəki məhsul vahidlərinin miqdarını məhsul vahidinin qiymətinə vurmaq kifayətdir.

Marjinal mənfəət metodu. Bu metod əvvəlki metodun növlərindən biridir. Marjinal mənfəət metodu dəyişən xərclər çıxıldıqdan sonra, yerdə qalan pul gəlirinə bərabərdir. Məhsul vahidinə düşən marjinal mənfəət - məhsul vahidinə düşən dəyişən xərcləri çıxmaqla məhsul vahidinin qiymətinə bərabərdir. Bu metodun mahiyyəti marjinal mənfəət konsepsiyasından irəli gəlir. Məhsul vahidinə düşən marjinal mənfəət, satılan hər məhsul vahidinin daimi xərcin nə qədər hissəsini örtə bildiyini göstərir.

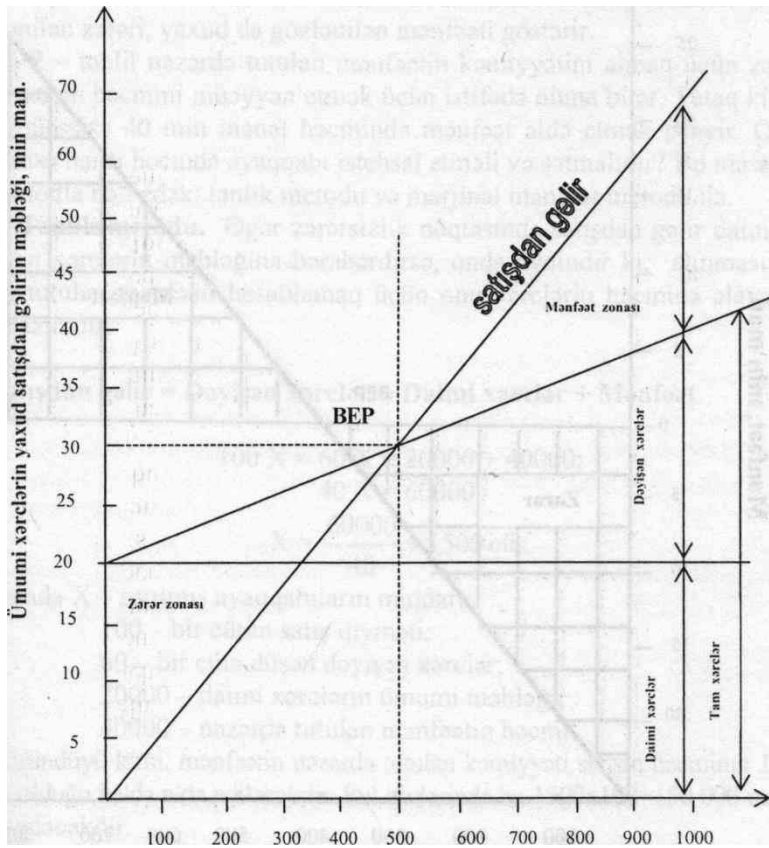
Qrafik metod. Bu metod BEP-i əyani şəkildə təsvir etməyə imkan verir. Zərərsizlik nöqtəsinin tapılması “xərc-həcm-mənfəət”-in kompleks qrafikinə qurulması anlamına gəlir. Ardıcılıq belədir:

- ❖ daimi xərclər xəttini qrafik üzərində əks etdiririk. Bunun üçün absis oxuna birbaşa paralel olan xətt çəkirik;
- ❖ absisin üzərində hər hansı nöqtəni, yəni hansısa həcmə kəmiyyətini seçirik. Bu nöqtə üçün $U = A + VX$ düsturu üzrə ümumi xərclərin (daimi və dəyişən xərclərin) kəmiyyətini hesablayırıq. Bu kəmiyyətə cavab verən xətti qrafik üzərində qururuq;

(8.3.3.)

❖ absisin oxu üzərində yenə də istənilən nöqtəni seçirik və onun üçün satışdan olan pul gəlirini tapırıq. Bu kəmiyyətə cavab verən xətti qururuq.

Qrafikdə zərərsizlik nöqtəsi - xərclərin və satışdan gəlirin kəmiyyətlərinə görə qurulmuş xəttlərin kəsişmə nöqtəsidir (şəkil 8.3.1).

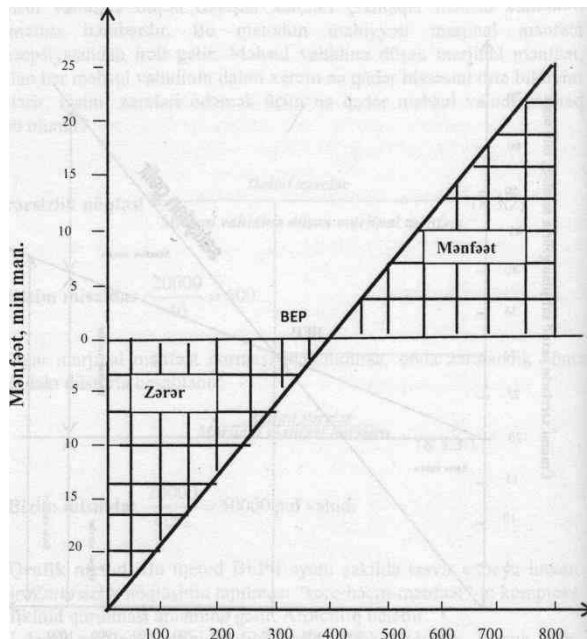


Satışın həcmi, cüt

Şəkil 8.3.1. Mənfəət qrafiki

Şəkil 8.3.1-də bizim misalımız üçün həmin qrafikin qurulması göstərilmişdir.

Bəzi rəhbərlər digər növdən olan qrafiklərə üstünlük verirlər, çünki belə qrafiklərdə müəssisədə istehsalın həcmnin dəyişilməsilə mənfəətin necə dəyişilməsini dərhal müəyyən etmək mümkündür. Bu cür qrafik marjinal mənfəət qrafiki adlanır (şəkil 8.3.2).



Satışın həcmi, cüt

Şəkil 8.3.2. Marjinal mənfəətin qrafiki

Qrafikin qurulması aşağıdakı iki mərhələdə aparılır:

Mərhələ 1. İstehsalın həcmnin sifıra bərabər olması şərtilə şaquli xətt üzrə daimi xərclərin kəmiyyətini əks etdiririk. Bu nöqtə zərər zonasında olacaqdır.

Mərhələ 2. İstehsalın həcmnin müəyyən edilmiş kəmiyyətində mənfəətin gözlənilən həcmni hesablayırıq. Müvafiq nöqtəni qrafikdə tapırıq, onu daimi xərcləri əks etdirən nöqtə ilə birləşdiririk. Mənfəət qrafiki zərərsizlik nöqtəsindəki həcmə bərabər olan həcm şəraitində sifır nöqtəsini keçir. Şaquli istiqamətdə bu xətlər arasındakı məsafə müxtəlif satış həcmələri şərtilə gözlənilən zərəri, yaxud da gözlənilən mənfəəti göstərir.

CVP - təhlil nəzərdə tutulan mənfəətin kəmiyyətini almaq üçün zəruri olan satışın həcmni müəyyən etmək üçün istifadə oluna bilər. Tutaq ki, bizim müəssisə 40 min manat həcmində mənfəət əldə etmək istəyir. Onda müəssisə hansı həcmdə ayaqqabı istehsal etməli və satmalıdır? Bu məsələni iki metodla həll edək: tənlik metodu və marjinal mənfəət metodu ilə.

1. Tənlik metodu. Əgər zərərsizlik nöqtəsində satıxdan gəlir daimi və dəyişən xərclərin məbləğinə bərabədirsə, onda aydındır ki, alınması nəzərdə tutulan mənfəəti hesablamaq üçün onu xərclərin həcminə əlavə etmək lazımdır:

2. Marjinal mənfəət metodu.

Satış üçün nəzərdə tutulan məhsulun zəruri miqdarı:

Daimi xərclər+mənfəətin nəzərdə tutulan kəmiyyəti / π „

Məhsul vahidinə düşən marjinal mənfəət

“Xərclər-həcm-mənfəət” - təhlil kontekstində rentabelliyn marjinal ehtiyatı göstəricisinin də mühüm yeri vardır. Rentabelliyn marjinal ehtiyatı - elə bir kəmiyyətdir ki, o, indiki anda istehsalın həcmnin, zərərsizlik nöqtəsi üçün müəyyən edilmiş istehsalın həcmi üzərində artıqlığını göstərir.

CVP - təhlili çərçivəsində xərclərin quruluşunu təhlil edərkən **əməliyyat vasitəsi** anlayışına da toxunmaq zəruridir. Əməliyyat vasitəsi dedikdə uçot və təhlilə dair ədəbiyyatlarda, adətən, müəssisənin ümumi xərclərinin tərkibində daimi xərclərin xüsusi çəkisi göstəricisi başa düşülür. Əməliyyat vasitəsi daimi xərclərin dəyişən xərclərə nisbətən payının yüksək olduğu müəssisələrdə daha əhəmiyyətli səviyyədədir. Əksinə, əməliyyat vasitəsinin ən aşağı səviyyəsi o müəssisələrdə müşahidə edilir ki, onların xərclərinin tərkibində dəyişən xərclər ən yüksək çəkiyə malikdir.

Doğrudan da real şəraitdə məhsul vahidinin qiyməti, məhsul vahidinə düşən xərclərin kəmiyyəti sabit qalmır. Bunlara digər faktorlar - xammal və materialların qiymətlərinin, əmək haqqının, əmək məhsuldarlığının səviyyəsi, istehsalda tətbiq olunan texnologiyanın dəyişilməsi və s. təsir edir. Həmin faktorların nəzərə alınmaması düzgün olmayan və qeyri- relevant qərarların qəbul edilməsinə gətirib çıxara bilər. Odur ki, CVP təhlilinə əsaslanan nəticələr çıxararkən və qərarlar qəbul edərkən aşağıdakıları nəzərə almaq vacibdir:

CVP təhlili zamanı satılan məhsulun həcmi ilə xərclər arasında xətti asılılıq mövcuddur;

❖ bütün xərclər yalnız dəyişən və daimi xərclərə bölünür;

- ❖ daimi xərclər istehsalın nəzərdən keçirilən hüdudları çərçivəsində həcmdən asılıdır;
- ❖ dəyişən xərclər istehsalın nəzərdən keçirilən hüdudları çərçivəsində həcmdən asılı olaraq dəyişir;
- ❖ məhsul istehsalı və satışı zamanı sərf olunan material resurslarının, göstərilən xidmətlərin, eləcə də satılan məhsulun qiyməti dəyişilməz kimi qəbul edilir;
- ❖ satılan məhsulun nomenklaturasında dəyişiklik, yaxud struktur dəyişikliyi yoxdur;
- ❖ satışın həcmi istehsalın həcmi ilə üst-üstə düşür, yaxud onlar arasında fərq çox cüzdür;
- ❖ qanunvericilik bazasının dəyişilməsinin (məsələn, vergi və uçot dərəcələrinin dəyişilməsinin) xərclərə və nəticələrə olan təsiri nəzərə alınmır.

Deyilənlər əsasında iki mühüm nəticə çıxarmaq olar:

Birincisi, CVP təhlili nəticəsində alınan göstəricilər yalnız müəyyən dərəcədə dəqiqdir və müəssisəni idarə edənlərin yalnız həmin göstəricilər əsasında qərar qəbul etmələri düzgün deyildir;

İkincisi, biznesin inkişafı qeyri-müəyyənlik şəraitində getdiyi və dinamik olduğu üçün CVP təhlili nəticəsində alınan göstəricilərə korrektələr etmək, yəni, iqtisadi reallığı nəzərə almaq vacibdir. Bu barədə növbəti paraqraflarda danışılacaqdır.

4. Relevant xərclər və fayda - qərarların qəbul edilməsi

İdarəetmə qərarlarının hansı məqsədlər üçün qəbul edilməsindən və bunun üçün hansı metodlar, üsul və modellərdən istifadə olunmasından asılı olmayaraq idarəetmə uçotunun informasiyası çox mühüm rol oynayır. Bu və ya digər idarəetmə qərarı variantının seçilməsi üçün həmin variant üzrə xərcləri və

faydaları maliyyə baxımından təhlil etmək lazımdır. Yəni, hansı variantın səmərəli yaxud səmərəsiz olduğunu müəyyən etmək üçün həmin variantda çəkiləcək xərclər ilə ondan əldə ediləcək nəticələr müqayisə olunmalıdır.

Burada bir daha yaddaşımızı təzələyərək bilməliyik ki, “relevantlıq” anlayışı qərar qəbul edilməsinə rəğmən o deməkdir ki, xərclər və faydalar:

- ❖ birincisi, alternativ hərəkətlər arasında seçim edilməsini nəzərdə tutur; və
- ❖ ikincisi, gələcək ilə əlaqədirlər, yəni gələcəyə istiqamətlənmişlər.

Qeyri-relevant informasiyaya xərclər və faydalar barədə əlavə, əhəmiyyəti olmayan məlumatlar daxildir. Qeyri-relevant məlumatlar qərar qəbul edənlərə nəinki lazım deyildir, üstəlik onlara mane olur, onları əsas hədəfdən yayındırır. Bu baxımdan qeyri-relevant informasiyanın iki cür neqativ nəticələrə gətirib çıxara biləcəyi mümkündür:

- ❖ barəsində idarəetmə qərarı qəbul ediləcək problemi təsvir edən informasiya, vəziyyəti təhrif edir və bununla da səhv qərar qəbul olunur;

- ❖ qərar qəbulunun operativliyini aşağı salır, əmək tutumluluğunu isə artırır. Operativlik ona görə aşağı düşür ki, qeyri-relevant informasiyanın öyrənilməsi, yəni onun yararlı olub-olmamasının müəyyən edilməsi vaxt itgisinə səbəb olur və beləliklə də qərarın qəbulunu müəyyən qədər təxirə salmış olur. Əmək tutumluluğu isə ona görə artır ki, axırda əhəmiyyətsiz olduğu müəyyən edilən məlumatların əhəmiyyətsizliyini sübut etmək üçün onların emal edilməsi əlavə əmək sərfi tələb edir.

Qeyri-relevant informasiyanın səhv qərarın qəbul edilməsinə gətirib çıxara biləcəyini misal əsasında izah edək.

Beləliklə aşağıdakı nəticələr çıxarmaq olar:

➤ B məhsulu istehsalının dayandırılması nəticəsində satışdan gəlirin azalması dəyişən xərclərin azalmasına səbəb olsa da, daimi xərclərin istehsalın (satışın) həcmi ilə əlaqəsinin olmamasına baxmayaraq onların hesablamaya daxil edilməsi qərar qəbul etmək üçün relevant olmamışdır. Yəni, həmin

xərclərin nəzərə alınması əsasında qəbul edilə biləcək idarəetmə qərarı səhv qərar olardı;

- təhlil aparılan situasiyada relevant informasiya qismində satışdan gəlirin, dəyişən xərclərin və marjinal mənfəətin ümumi göstəriciləri ola bilər;
- relevant məhsul vahidinə düşən xərclər və faydalar qismində bunlar ola bilər: məhsul vahidinin qiyməti, məhsul vahidinə düşən dəyişən xərclər, məhsul vahidinə düşən marjinal mənfəət.

Xərclərin relevantlığı **“keçmiş dövrlərin xərclərinin”** təhlili zamanı daha yaxşı sezilir. Misala əsasən iki alternativin olması mümkündür: “müqavilə bağlamaq”, “müqavilədən imtina etmək”.

Buradan həm də belə nəticə çıxarmaq lazımdır ki, qərarın qəbul edilməsi prosesində aparılan maliyyə təhlili zamanı qeyri-pul maddələri nəzərə alınmamalıdır, yəni qeyri-pul şəklində olacaq xərclər relevant xərclər kimi qəbul edilməməlidir. Bu kontekstdə bölüşdürülən xərclər (istər dəyişən istehsal qaimə xərcləri, istərsə də daimi istehsal qaimə xərcləri) relevant xərclər kimi təsnifləndirilməməli və qərarların qəbul edilməsi zamanı nəzərə alınmamalıdır.

Relevant xərclərə, cəlb ediləcək işçilərə hesablanacaq əmək haqqı xərci, əlavə iş üzrə material xərcləri, yeni müqavilə ilə bağlı daimi və dəyişən qaimə xərclərinin əlavə məbləğləri daxil ediləcəkdir, qalan bütün xərclər isə qeyri-relevant xərclər kimi uçota alınacaqdır.

Bu halda relevant fayda kimi aşağıdakılar çıxış edir:

- podratçının xidmətinin dəyəri (xərclərə qənaət);
- satışın azalması ilə bağlı müstəqim material xərcləri (xərclərə qənaət).

Relevant xərclərə isə bunlar daxil ediləcəkdir:

- qurğu və avadanlıqların əldə edilməsinə çəkilən xərclər;
- vaxt normasından artıq işlənmiş vaxt üçün hesablanmış əmək haqqı;
- cəlb edilən gözətçinin əmək haqqı xərci.

Xərclərin və faydaların relevant olub-olmaması məsələsini müəyyən etmək bütövlükdə mürəkkəb məsələ olaraq qalır. Çünki maliyyə təhlili əsasında qəbul

edilən qərar gələcəyə səmtlənmiş olur və bir çox hallarda maliyyə təhlili üçün cəlb edilmiş məlumatların özü tam dəqiq olmayıb qiymətləndirilmiş məlumatlardır. Digər tərəfdən, alternativ qərar qəbul edilərkən konkret relevant xərclər və faydalardan başqa elə faktorlar vardır ki, onları konkret maliyyə məlumatları şəklinə gətirmək mümkün deyildir. Ona görə də hər hansı bir məsələni həll edərkən, qərar qəbul edərkən həmin məsələnin, qəbul olunan qərarın mahiyyətini dəqiq müəyyən etmək vacibdir. Nəzəri-praktiki araşdırmalar göstərir ki, bir məsələnin həlli zamanı relevant olan xərclər digər məsələnin həlli zamanı qeyri-relevant olur, yaxud əksinə.

Beləliklə, son qərar qəbul edərkən məsələnin mahiyyəti dəqiq müəyyən edilməli, xərclərin və faydaların relevantlığı tam aydınlaşdırılmalı, qeyri-maliyyə xarakterli relevant faktorların təsiri nəzərə alınmalıdır.

5. Qiymətdoyma üzrə qərarların qəbul edilməsi

İdarəetmə sahəsində müəssisələrin ən mühüm vəzifələrindən biri qiymətdoymanın həyata keçirilməsidir. Qiymətdoyma əslində müəssisə və firmaların siyasətinin çox vacib tərkib hissəsini təşkil edir. Müəssisə və firmaların məhsullarına (iş və xidmətlərinə) satış qiymətlərinin qoyulmasına bir çox daxili və xarici faktorlar təsir edir. Ancaq bütün hallarda satış qiymətlərinin müəyyən edilməsinin ilkin əsasında maya dəyəri faktorunu durur. Məsələ burasındadır ki, bütün kommərsiya təşkilatlarının məqsədi mənfəət gətirmək olduğu üçün onun məbləğini satışdan olan gəlirlə maya dəyərini müqayisə etmək yolu ilə hesablamaq mümkün olur. Başqa sözlə, qiymətlər elə qoyulmalıdır yaxud olmalıdır ki, onlar birinci növbədə maya dəyərini örtmüş olsun və sonra mənfəəti təmin etsin. Ancaq maya dəyəri qismində hansı

kəmiyyətin götürülməsirt müəyyənləşdirmək mühüm əhəmiyyətə malikdir. Yəni, burada söhbət maya dəyərində hansı xərclərin daxil edilə biləcəyindən gedir. Qiymətlərin qoyulması zamanı

istifadə edilən maya dəyərindənin kəmiyyəti aşağıdakı xərclər əsasında formalaşa bilər:

6. istehsal xərcləri (fabrik-zavod maya dəyəri);
7. tam istehsal xərcləri (istehsal xərcləri üstəgəl inzibati idarəetmə xərcləri);
8. tam istehsal və satış xərcləri (tam maya dəyəri);
9. dəyişən xərclər (müstəqim dəyişən material xərcləri, əmək haqqı xərcləri, dəyişən istehsal qaimə xərcləri, dəyişən inzibati və kommersiya xərcləri).

Sonuncu variantda qiymətlərin qoyulması marjinal yanaşma əsasında həyata keçirilir. Marjinal yanaşma əsasında qiymətdoymanın bir sıra üstünlüklərini qeyd etmək olar:

10. Marjinal yanaşma qiymətlərin yalnız dəyişən xərclər əsasında müəyyən edilməsini nəzərdə tutur. Dəyişən xərclərin daimi xərclərdən ayrılması, yəni sonuncuların məhsulun maya dəyərində daxil edilməməsi dəyişən xərclər ilə istehsalın həcmi və deməli, həm də onlar ilə mənfəət arasındakı asılılığı (“xərclər-həcm-mənfəət”) təhlil etməyi asanlaşdırır, bu sahədə sərfəli qiymətlər qoymağa imkan verir;
11. Marjinal yanaşma minimum məqsəduyğun qiymətlərin qoyulmasına imkan verir. Bu da bazarda tələbatın artmasına və beləliklə də isthesalın və satışın həcmindənin çoxalmasına şərait yaradır. Minimal qiymətlər dəyişən xərclərdən aşağı qoyulmur. Maksimum qiymətlər isə məhsulun tam maya dəyəri deyil, bazarda tələb və təklif əsasında formalaşır;
12. Məhsulun konkret növlərindənin dəyişən xərclər əsasında hesablanmış maya dəyərindənin üzərində qeyri-müstəqim qaydada bölüşdürülən daimi xərclərin əlavə edilməsi istər-istəməz qiymətlərin səviyyəsini artırır, həmin növ məhsulların satışından olan maliyyə nəticələrini təhrif edir, çevik qiymət siyasətinin aparılmasına imkan vermir;

13. Qiymətqoymada marjinal yanaşmanın tətbiqi xüsusi sifarişlərin mōdelləşdirilməsi zamanı işi asanlaşdırır;

14. Qiymətqoymanın strategiyasının müəyyən olunması üçün xüsusi vasitə kimi istifadə edilir, rəqabətə davam gətirməyə və ondan qalib çıxmağa imkan verir.

Qeyd edildiyi kimi, məhsulun satışı o zaman mənfəət gətirir ki, satışdan olan gəlir, yəni məhsul vahidinin qiyməti onun maya dəyərini aşmış olsun.

Odur ki, məhsulun aşağı qiymətlərlə, hətta bəzən maya dəyərindən aşağı olan qiymətlərlə satılması üzrə qərar qəbul edilərkən bütün daxili və xarici faktorları nəzərə almaq lazımdır.

Məhsulun maya dəyərindən aşağı qiymətlə satışının məqbul və məqsədəuyğun ola biləcəyi şifahi şəkildə bir çox ədəbiyyatlarda, o cümlədən idarəetmə uçotu üzrə nəşrlərdə geniş müzakirə və mübahisə obyektii olaraq qalır. Bu barədə konkret fikir söyləməyi biz hörmətli oxucuların öz ixtiyarına buraxırıq.

Artıq qeyd edildiyi kimi, satış qiyməti maya dəyəri göstəricisinin hansı əsasda hesablanmasından, həmçinin də xərclərin quruluşundan asılıdır. Material xərclərinin aşağı salınması ilk növbədə ilkin xammalın ucuz əldə edilməsindən, onun emalı prosesinin avtomatlaşdırılmasından, yeni texnologiyaların tətbiqindən və s. faktorlardan asılıdır.

Xüsusi çəkisinə görə məhsulun maya dəyərində ikinci yeri istehsal qaimə xərcləri tutur - 20,0 %.

Deməli, məqsədli maya dəyərini formalaşdırılması müəssisəni məcbur edir ki, o:

- ❖ qiyməti müəyyən edərkən bazar faktorlarına daha böyük diqqət yetirsin, bazarda qiymətlərin dəyişməsinə asılı olaraq maya dəyərini məqsədyönlü idarə etmək üçün məqsədli tədbirlər həyata keçirsin;

- ❖ xərclərin azaldılması üçün təchizat sistemini daha da təkmilləşdirsin, marketinq fəaliyyətini gücləndirsin;

❖ məhsulun keyfiyyətini bazarın, istehlakçıların tələblərinə uyğunlaşdırmağı bacarsın;

❖ bazarda rəqabətə davam gətirmək üçün rəqiblər, onların niyyətləri və tədbirlər planı barədə lazımi informasiya toplansın və s.

Qiymətdoymaya dair qərarların qəbul edilməsinin yuxarıda nəzərdən keçirilən faktorlarından başqa məhsulun satış qiymətinin dəyişilməsinə tələbin həcmnin münasibəti faktoru da mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Qiymətlərin dəyişilməsi ilə tələbin həcmnin münasibəti arasındakı qarşılıqlı asılılıq **qiymət üzrə tələbin elastikliyi** adını almışdır. Deyək ki, maya dəyərinə əsasən qiymətdoyma modeli qiymətlərin dəyişilməsi ilə tələb arasında olan asılılığı nəzərə almır. Halbuki bu asılılığın nəzərə alınması mənfəətin artırılmasının başlıca yollarından biridir. Əlbəttə, tələbin həcmnin qiymətlərin dəyişilməsindən asılılığını müəyyən etmək üçün hərtərəfli marketing araşdırılmasının aparılması tələb olunur. Bunun üçün isə müəssisənin güclü marketing xidmətinin olması vacibdir.

6. Qeyri-müəyyənlik və risk şəraitində qərarların qəbul edilməsi

Qiymətdoyma üzrə qərarların qəbul edilməsini araşdırarkən biz qeyd etdik ki, **qiymət-tələb-mənfəət** sxemində bir çox faktorlar həmin elementlərə birbaşa təsir etmir, başqa sözlə, onların qiymətlərin, tələbin və mənfəətin həcmnin dəyişilməsinə olan təsirini kəmiyyətcə müəyyən etmək mümkün deyildir. Bu halı bütövlükdə qeyri-müəyyənlik adlandırmaq olar. Qeyri-müəyyənlik təkcə qiymətdoyma üzrə qərarların qəbul edilməsi zamanı deyil, planlaşdırma, proqnozlaşdırma zamanı və s. hallarda da mövcuddur. Bu da aydındır, zira idarəetmə uçotu gələcək fəaliyyətin planlaşdırılması, idarə olunması üzrə qərarların qəbul edilməsi üçün zəruri informasiya formalaşdırır. Bu informasiyanın formalaşdırılması

metodlarının bizə 100 faiz dəqiq olan proqnozlar etməyə imkan verəcəyini düşünmək düzgün olmazdı.

Qərarların qəbul edilməsi zamanı qeyri-müəyyənlik ilə yanaşı, riskin olması ehtimalı da nəzərə alınır. Yeri gəlmişkən qeyd edək ki, bir sıra iqtisadçılar “qeyri-müəyyənlik” və “risk” anlayışlarının sinonim, digərləri isə mahiyyət və məzmunca müxtəlif anlayışlar olduğunu vurğulayırlar. Zənnimizcə, sözügedən anlayışlar bir-birinə yaxın olsalar da, onları mütləq surətdə eyniləşdirmək düzgün deyildir. Bunu biz aşağıdakı araşdırmalar zamanı bir daha yəqin edəcəyik. Əsas odur ki, qeyri-müəyyənlik və riskin maliyyə təhlilində necə öz əksini tapa biləcəyini praktiki olaraq göstərmək mümkün olsun.

Qeyri-müəyyənlik (indiki halda satışın həcmnin dəqiq müəyyən edilə bilməməsi) nəticəsində risk (satışdan zərərin olacağı) yaranır.

Qeyri-müəyyənlik - satışın həcmnin dəqiq olmamasıdır;

Risk - satışın həcmnin dəqiq müəyyən edilə bilməməsi səbəbindən zərərin baş verə biləcəyidir.

Qeyri-müəyyənliyi səbəb, riski isə onun nəticəsi kimi də qəbul etmək olar. Belə ki, zərərin yaranması nə qədər qapının satıla biləcəyinin müəyyən edilə bilməməsi səbəbindən baş verə bilər. Qeyri-müəyyənlik nəticəsində yaranan nəticəyə yalnız mənfi donda baxmaq olmaz.

olar. Bütün bunlar ona görə lazımdır ki, zərərsizlik nöqtəsini müəyyən etmək mümkün olsun. Əlbəttə bunu etmək çox əmək tutumlu işdir. Yəni hər bir kombinasiya üzrə bütün məlumatlardan istifadə etməklə hesablama aparmaq asan iş deyildir.

Ona görə də bu mürəkkəbliyi aradan qaldırmaq üçün bir çoxları üç səviyyəli təhlil üsulundan istifadə edir. Üç səviyyəli təhlil üsulunun mahiyyəti ondan ibarətdir ki, təhlil edilən hər bir göstərici üzrə üç kəmiyyət götürülür:

- ən yaxşı (maksimum);
- ən pis (minimum);
- daha ehtimal olunan.

Qərarı və onun mümkün nəticələrini daha açıq şəkildə görmək üçün digər üsullardan da istifadə oluna bilər. Məsələn, belə üsullara misal olaraq diaqramın şəklində əks etdirilən qərar ağacını, modelləşdirməni və s. göstərmək olar. Ancaq qeyd etmək lazımdır ki, mürəkkəb situasiyaların təhlili zamanı qərarlar ağacı deyilən üsuldən istifadə etmək həddən artıq çətinlik yaradır, çünki, qərar ağacı çox nəhəng olur. Qərar ağacına xas olan bu çatışmazlığı aradan qaldırmaq üçün modelləşdirmədən istifadə etmək məqsədəuyğun hesab edilir. Modelləşdirilmə zamanı başlıca vəzifə ondan ibarətdir ki, bir-birilə əlaqəli olan müəyyən kəmiyyətlərin (hadisələrin, faktların) məcmusunun modeli yaradılmış olsun. Modelləşdirmə adətən kompüterdən istifadə etməklə hazırlanır, bu da konkret situasiyadan asılı olaraq modelə tələb edilən qədər dəyişənləri daxil etməyə imkan verir.

Bizim misal əsasında qərar qəbul etmək üçün aşağıdakıları yerinə yetirmək lazımdır:

- Bütün dəyişən kəmiyyətləri (satışın həcmi, dəyişən xərcləri və qiyməti) müəyyən etmək;

- Təsadüfi dəyişənlərin (məhsul vahidinə dəyişən xərclərin və satışın həcmi) ehtimallarını göstərmək;

- Təsadüfi dəyişənin hər bir kəmiyyətinə qarşı ehtimallara uyğun olaraq təsadüfi saylar cəmini qoymaq lazımdır. Təsadüfi saylar statistik alət sayılır: təsadüfi sayların istənilən məcmusu üçün, məsələn, yüzdə-0- dan 99-a qədər (0 da daxil olmaqla) olan hər bir sayın düşmə şansı eynidir.

Təsadüfi dəyişənləri və təsadüfi sayların onlara uyğun gələn inter- vallarını, eləcə də riyazi asılılıqların düsturlarını kompüterə daxil etmək. Məsələn: 520 man. - məhsul vahidinə dəyişən xərclər = məhsul vahidinə marjinal mənfəət; satışın (tələbin) həcmi x məhsul vahidinə düşən marjinal mənfəət = ümumi marjinal mənfəət. Daha sonra kompyüterdə satışın və dəyişən xərclərin hər səviyyəsinin modelləşdirilən kombinasiyası üçün göstərilən düsturlar əsasında müvafiq kəmiyyətləri hesablamaq lazımdır. Kombinasiyaların kompüterdə

modelləşdirilməsi üçün təsadüfi saylar generatorundan istifadə olunur. Generator təsadüfi sayların bölüşdürülməsinin statistik qanununa tabe olur, yəni bütün saylar düşmək üçün bərabər şanslara malik olur.

Ümumiyyətlə riskin nə dərəcədə faydalı yaxud zərərli olmasını birmənalı cavablandırmaq olmaz, onun müəyyən edilməsi üçün bütün faktorları nəzərə almaq, riskə gedərkən “yüz ölç, bir biç” atalar sözlərini yadda saxlamaq lazımdır.

Deyilənləri bütövlükdə qeyri-müəyyənlik şəraitində ehtimallara əsaslanan təhlildən istifadə etməklə qəbul olunan qərarlara da aid etmək olar.

7. İnvestisiya layihələri üzrə qərarlar

İnvestisiya layihələri müxtəlif strateji məsələləri əhatə edir: əsas vəsaitlərin, qeyri-maddi aktivlərin əldə edilməsi (tikilməsi, yaradılması, işlənilib hazırlanması); yeni məhsul növlərinin, xidmətlərin mənimsənilməsi; müəssisənin yenidən qurulması və modernləşdirilməsi; müəssisənin fəaliyyət istiqamətinin, yerinin dəyişdirilməsi yaxud onun bağlanması və s.

Həmin istiqamətlər üzrə layihələrin xarakterik xüsusiyyətləri ondan ibarətdir ki, onlar ilkin olaraq əhəmiyyətli dərəcədə xərclərlə əlaqədardır. Onların yerinə yetirilməsi uzun vaxt tələb edir, xərclərlə nəticələr üst-üstə düşmür. Bundan başqa, investisiya layihələri təkcə onları həyata keçirən müəssisə üçün deyil, eləcə də müəssisənin yerləşdiyi məkan üçün əhəmiyyətli hesab olunur.

Hər cür cari qərarlar kimi, uzunmüddətli qərarlar olan investisiya layihələrinin maliyyə nəticələri də müəyyən kriteriyalar, göstəricilər əsasında qiymətləndirilə bilər. Qiymətləndirmə kriteriyalarının düzgün müəyyən edilməsi yaxud seçilməsi ona görə əhəmiyyətli və vacibdir ki, investisiya layihələrinin həyata keçirilməsi zamanı müəssisələrin əksəriyyəti bir çox hallarda borc vəsaitləri cəlb edirlər. Həmin layihələrin xərcləri və nəticələrinin etibarlı və obyektiv hesablanması əslində bütün cəmiyyətə məxsus olan maddi, əmək və

maliyyə resurslarından nə dərəcədə səmərəli istifadə edilə biləcəyinin müəyyən olunması üçün lazımdır.

Xarakterindən və istiqamətindən asılı olaraq investisiyaları aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar:

- ❖ real (maddi) investisiyalar (torpaq sahələrinin əldə edilməsinə, istifadəyə hazırlanmasına, tikililərin, binaların, avadanlıqların və s. əsas vəsait növlərinin əldə olunmasına, yaradılmasına, hazırlanmasına yönəldilən investisiyalar);

- ❖ qeyri-maddi obyektlərə (aktivlərə) investisiyalar (elmi-tədqiqat işləri, təcrübə-konstruktor işləri, patentlər, lisenziyalar, proqram məhsullarının, qudvilin əldə edilməsilə bağlı investisiyalar və s.);

- ❖ maliyyə investisiyaları (digər müəssisə və təşkilatların), dövlətin qiymətli kağızlarının əldə edilməsinə investisiyalar, digər hüquqi və fiziki şəxslərə verilmiş borclar, banklarda qoyulmuş depozitlər, digər müəssisə və təşkilatların nizamnamə kapitalına, fəaliyyətinə qoyulan investisiyalar və s.).

İqtisadi ədəbiyyatlarda, xüsusi lüğətlərdə maliyyə investisiyaları “portfel investisiyaları” kimi də ifadə olunur.

Göstərilən istiqamətlər üzrə investisiyaların həyata keçirilməsi prosesində idarəetmə uçotunun başlıca funksiyaları bunlar olmalıdır:

- ❖ investisiyalar üzrə qarşıdakı xərclərin və nəticələrin müəyyən edilməsi və qiymətləndirilməsi;

- ❖ hər bir konkret şərait üzrə optimal investisiya layihəsinin (variantının) seçilməsi;

- ❖ investisiya layihələri (obyektləri) üzrə müəyyən təsnifatlar çərçivəsində xərclərin vaxtında, tam və dürüst uçota alınması və onlar barədə informasiya formalaşdırılması;

- ❖ investisiya obyektləri üzrə nəzarətin həyata keçirilməsi və bu sahədə operativ qərarların qəbul edilməsi üçün məlumatların hazırlanması;

- ❖ investisiyaların maliyyələşdirmə mənbələrinin mövcudluğu və hərəkəti üzərində nəzarətin həyata keçirilməsi.

İnvestisiyalar (investisiya layihələri) üzrə xərclərin və nəticələrin ilkin qiymətləndirilməsi smetlar əsasında aparılır. Smetanın məlumatları əsasında layihə üzrə bütövlükdə çəkiləcək xərclər, ayn-ayrı illərə, illər daxilində isə rüblərə bölünməklə müəyyən edilir.

Hər bir investisiya layihəsi üzrə mümkün alternativ variantlar təhlil edildikdən sonra hərtərəfli texniki əsaslandırma, proqnozlar və s. hazırlanır. İnvestisiyalar biznesin bütün sferalarını, istehsalı, marketinqi, təşkilati fəaliyyəti, informasiya-telekommunikasiya işlərini, strategiyanın hazırlanmasını və s. əhatə edə bilər. İri investisiya layihələrinin işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi müxtəlif ixtisasdan, fəaliyyət sferasından olan mütəxəssislərin qüvvələri və səylərinin koordinasiya edilməsini zəruri edir. Bu sahədə ilk növbədə maliyyə analitiklərinin, qiymətləndirici-çilərin xidmətlərindən istifadə etmək lazımdır, çünki hər bir investisiya layihəsinin həyata keçirilməsinin mühüm şərtlərindən biri onun maliyyə tərəfidir.

Yaxın və uzaq strateji investisiya qərarlarının əsaslandırılması və qiymətləndirilməsi üçün iqtisadçılar, maliyyə qrupları və analitiklər tərəfindən müəyyən kriteriyalar, yaxud göstəricilər sistemi irəli sürülür. Araşdırmalar göstərir ki, həmin kriteriyalar/göstəricilər sistemi öz tərkibi və hesablanma metodikası baxımından demək olar ki, bir-birinə oxşardır.

Məsələn, A.Apçerç bu kriteriyalara aşağıdakıları aid edir :

- ❖ investisiyalara hesabi mənfəət norması;
- ❖ ödəmə müddəti;
- ❖ diskontlaşdırılmış xalis dəyər;
- ❖ daxili mənfəət norması.

Prof. V.B. İvaşkeviç qeyd edir ki, investisiyaların qiymətləndirilməsi üsullarının seçilməsi zamanı onların qısa və ya uzunmüddətli olmasını nəzərə almaq lazımdır. Qısamüddətli investisiyaları o, əlverişli mənfəət

norması, cari xərclərə qənaətin səviyyəsi, pul gəlirinin artması, həmin investisiyaların qaytarılma səviyyəsi kimi göstəricilərlə qiymətləndirməyi

tövsiyyə edir. Qısamüddətli investisiyaların qiymətləndirilməsi zamanı həmin investisiyalar ilə bağlı cari xərclərin cari nəticələr ilə müqayisə edilməsi məqsədəuyğundur. Əslində bu da qısamüddətli investisiyaların necə yaxud hansı maliyyə nəticəsi verə biləcəyini müəyyən etmək üçündür. Halbuki uzunmüddətli, strateji əhəmiyyət daşıyan investisiyaları heç də həmişə maliyyə nəticəsi ilə qiymətləndirmək düzgün olmazdı.

Qısamüddətli investisiyalar üzrə mənfəət norması aşağıdakı düsturla müəyyən edilir:

M .

$$M_{nor} = -r^t \quad (8.1.)$$

$I_{xər}$.

Burada:

M_{nox} - mənfəət norması;

M_{-mv} - investisiyalardan mənfəətin məbləği;

$I_{xər}$ - investisiya üzrə xərclər.

Müxtəlif variantlar müqayisə olunduqda investisiya xərcləri vahidinə daha çox mənfəət norması təmin edən investisiya layihəsi seçilir. Alternativlər olmadıqda isə qısamüddətli investisiya qərarının qəbul edilməsi o zaman məqbul sayıla bilər ki, investisiya üzrə mənfəət norması həmin dövrdə mövcud olan orta faiz stavkasından aşağı olmasın.

Qısamüddətli investisiyaların daha səmərəli variantının seçilməsi müəssisənin idarə heyətinin, menecmentinin qarşısında duran mühüm məsələlərdən biridir. Optimal, səmərəli variant seçilərkən əsasən aşağıdakı faktorlar nəzərə alınmalıdır:

- investisiyaların həcmi;
- onların ödənilmə müddəti (amortizasiyası);
- məhsul (iş, xidmət) vahidinə düşən xərclərin səviyyəsi;
- işə salınan obyektlərin gücləri;
- səmərəli faiz stavkası və s.

Uzunmüddətli investisiya qərarları qəbul edərkən qoyulmuş məqsədlərə nə dərəcədə nail olunacağı xüsusilə dəqiq və hərtərəfli təhlil edilməlidir. Bu zaman qəbul edilən qərarların qiymətləndirilməsi üçün elə metodları seçmək lazımdır ki, onlar müvafiq strateji dövrü real əks etdirə bilsin. Bu göstərici yaxud qiymətləndirmə kriteriyası investisiya ilə mənfəət arasındakı əlaqəni müəyyən edir. İntestisiyalara hesabi mənfəət normasını aşağıdakı düstur ilə hesablamaq olar:

$$HM_n = \frac{M_{0i}}{I_m} \times 100\% \quad (8.2.)$$

\hat{m}

Burada:

HM_n - hesabi mənfəət norması, %;

M_{0i} -orta illik mənfəət, man.

I_m - qoyulması nəzərdə tutulan investisiyaların məbləği man.

Orta illik mənfəətin məbləği gözlənilən müddətdə, məsələn, 5 ildə, investisiya qoyuluşlarından əldə olunacaq mənfəətin ümumi məbləğinin həmin dövrdəki illərin sayına bölünməsi yolu ilə müəyyən edilir. Alınan kəmiyyət proqnozlaşdırılan mənfəət norması ilə müqayisə edilir. Əgər hesabi mənfəət norması proqnozlaşdırılan mənfəət normasından yüksəkdirsə, onda investisiya layihəsi maliyyə baxımından məqbul sayıla bilər, əksinə olduqda isə investisiya layihəsi qəbul edilməməlidir.

Göründüyü kimi, investisiya layihəsi üzrə hesabi mənfəət norması proqnozlaşdırılan mənfəət normasından yüksəkdir, ona görə də həmin layihənin həyata keçirilməsi əlverişlidir. Lakin bir şeyi nəzərə almaq lazımdır ki, hesabi mənfəət normasının proqnozlaşdırılan mənfəət norması ilə müqayisəsi investisiya layihəsinin sözsüz qəbul edilməsi üçün əsas vermir. Çünki, proqnozlaşdırılan mənfəət normasının özü dəyişə yaxud təxmini kəmiyyət ola bilər. Digər tərəfdən, hesabi mənfəət norması göstəricisi pulun vaxt üzrə dəyərinin dəyişməsinə nəzərə almır, orta mənfəətin kəmiyyətinə amortizasiya metodunun seçilməsi də təsir göstərə bilər.

İnvestisiya layihələrini qiymətləndirmək və strateji investisiya qərarları qəbul etmək üçün tətbiq edilən kriteriyalardan (göstəricilərdən) biri ödənilmə müddətidir. **Ödənilmə müddəti** dedikdə - investisiya layihəsi üzrə ilkin investisiya xərcləri məbləğində pul vəsaitlərinin daxil olacağı vaxt müddəti başa düşülür.

Ödənilmə müddətini aşağıdakı düsturla hesablamaq olar:

İm

$$T_{\bar{o}} = XM \quad (8.3.)$$

Burada:

$T_{\bar{o}}$ - ödənilmə müddəti;

investisiya qoyuluşları məbləği;

XM - investisiya layihəsinin həyata keçirilməsindən əldə edilən xalis mənfəət.

Xalis mənfəətin həcmi nə qədər çox olarsa, investisiyaların ödənilmə müddəti də bir o qədər aşağı olur.

Əgər bir-birini inkar edən bir neçə layihə müqayisə olunursa,, bir çox bərabər şərtlər daxilində üstünlük ödənilmə müddəti daha az olan layihəyə verilir.

İnvestisiya layihələrini qiymətləndirərkən pulun vaxt üzrə dəyərini nəzərə almaq lazımdır. Çünki, adətən bu gün malik olduğumuz bir manat, sabah malik olacağımız bir manatdan bahadır, yaxud əksinə, sabah malik olacağımız bir manat, bu gün malik olduğumuz bir manatdan ucuzdur. Bu ona görə belədir ki, bu gün malik olduğumuz pul məbləği müəyyən vaxt ərzində gəlir götürmək üçün, ya da elə bu gün hansısa tələbatı ödəmək üçün istifadə oluna bilər. Başqa sözlə, indi, hal-hazırda mövcud olan pul məbləği bir müddət, məsələn, bir il keçdikdən sonra həmin pulun indiki nominal dəyərinə, üstəgəl həmin puldan əldə olunacaq gəlirdən (faizdən) ibarət olacaqdır.

Hal-hazırda mövcud olan pul məbləğinin gələcək dəyərini yaxud gələcəkdə götürmək (almaq) istədiyimiz hansısa pul məbləğinin indiki dəyərini

hesablanmasını sadələşdirmək üçün əvvəlcə, adətən bir pul vahidinin, məsələn, bir dolların, bir manatın və i.a. dəyərini müəyyən etmək, sonra alınan nəticəni ümumi məbləğə vurmaq lazımdır. Bir pul vahidinin gələcək dəyərini mürəkkəb faizlər əsasında hesablamaq üçün bu düsturdan istifadə edilir:

$$GDI = CDI \times (1+i)^n \quad (8.5.)$$

Burada:

GDI - bir pul vahidinin gələcək dəyəri;

CDI - bir pul vahidinin cari dəyəri;

i - faiz dərəcəsi;

n - illərin sayı.

Gələcəkdə malik olacağımız bir pul vahidinin cari dəyəri əks qaydada, yəni həmin bir pul vahidindən bir neçə dövr üçün hesablanmış mürəkkəb faizlər çıxılmaqla hesablanır. Bu cür çıxılma **diskontlaşdırma** adlanır. Başqa sözlə, gələcək dəyərin (məbləğlərin) hazırki dəyərə çevrilməsi (gətirilməsi) diskontlaşdırma yolu ilə həyata keçirilir. Cari dəyərin özü isə “çevrilmiş dəyər” yaxud “diskontlaşdırılmış dəyər” anlayışları ilə ifadə olunur.

Mürəkkəb diskontlaşdırma ilə müəyyən edilən cari dəyər belə ifadə oluna bilər: *CDI, i, n*.

Burada:

CDI - bir pul vahidinin cari dəyəri;

i - diskontlaşdırma dərəcəsi;

n - illərin (dövlərin) sayı.

Buradan cari dəyəri (çevrilmiş dəyəri) aşağıdakı düstur ilə hesablamaq olar:

$$CD = GD \times \frac{1}{(1+i)^n} \quad (8.6.)$$

$$(1 + 0.1)^5$$

Bu düstur diskontlaşdırma düsturu da adlanır.

Diskontlaşdırma dərəcəsi 10 % olmaq şərtilə beş il bundan sonra malik olacağımız 1 manatın cari (çevrilmiş) dəyəri belə müəyyən ediləcəkdir:

$$CDI = GDI \times \frac{1}{(1+i)^n} = 1 \times \frac{1}{(1+0.1)^5} = 0,62092 = 0,62 \text{ man.}$$

$$0 + 0'' (1 + 0,10)^5$$

Burada: ——— - diskontlaşdırma əmsalidir (D_0).

$$(1 + 0$$

Biz göstərilən, yəni faiz dərəcəsi 10 % olmaq şərtilə 5 ildən sonra

8. manata malik olmaq üçün indi hansı məbləğdə pul qoymalı olduğumuzu tapa bilərik:

$$CD = GDx\text{————} = 161,05\text{JC} \quad \text{————} = 161,05 \times 0,62092 = 100\text{mcw.}$$

$$(1 + 0'' (1 + 1,10)^5$$

yaxud verilən şərtlər daxilində gələcəkdə malik olacağımız 161,05 manatın indiki dəyərini belə müəyyən edə bilərik:

$$CD = GD \times D_0 = 161,05 \times 0,62092 = 100 \text{ man.}$$

Beləliklə, diskontlaşdırma dərəcəsi 10 % olmaqla 5 ildən sonra alınacaq 161,05 manatın cari (diskontlaşdırılmış yaxud çevrilmiş) dəyəri 100 manat təşkil edir.

Diskontlaşdırılmış dəyərin hesablanması asanlaşdırmaq məqsədilə xüsusi cədvəl işlənib hazırlanmışdır. Faiz dərəcəsindən və dövrlərin sayından asılı olaraq xüsusi cədvəldən həmin şərtlərə uyğun diskontlaşdırma əmsalını tapmaq mümkündür.

İnvestisiya layihələrinin maliyyə baxımından əlverişli olub-olmamasını qiymətləndirmək üçün pul axınlarının diskontlaşdırılması texnikasını müəyyən etmək vacibdir. Pul axınlarının diskontlaşdırılması texnikasına aid edilən metodlardan biri **xalis çevrilmiş (diskontlaşdırılmış) dəyərin (XÇD)** hesablanmasıdır. XÇD-ni almaq üçün ilkin investisiya məbləğini diskontlaşdırmaq lazımdır. Başqa sözlə, XÇD, ilkin investisiya məbləğinin diskontlaşdırma dəyəri məbləğində azaldılması yolu ilə müəyyən edilir.

İnvestisiyanın həyata keçirilməsi nəticəsində diskontlaşdırılmış pul daxilolmaları, investisiyanın həyata keçirilməsi üçün lazım olan diskont-

laşdırılmış pul axınını üstələyirsə, onda XÇD müsbət, əksinə olduqda sənə - mənfi olacaqdır. İnvestisiya layihəsi o zaman qəbul edilməlidir ki, onun xalis

çevrilmiş dəyəri müsbət olsun, əks halda layihəni qəbri etmək olmaz. Lakin XÇD -nin mənfi olacağı bütün hallarda investisiya layihəsini rədd etmək də olmaz. Belə ki, əgər müəssisədə hər hansı tədbirin məcburi qaydada həyata keçirilməsi zamanı bir neçə investisiya layihəsi varsa və həmin layihələrin hamısı üzrə XÇD mənfidirsə. onda layihələrdən ən az mənfi XÇD-yə malik olanın üzərində dayanmüc lazımdır. *¹

İnvestisiya layihələrinin qiymətləndirilməsi metodlarından biri in-, estisiyalara **daxili mənfəət normasının** hesablanmasıdır. **Bu** göstərici **eyni** zamanda investisiya layihələrini qiymətləndirərkən pul axınlarının diskontlaşdırılması metodlarından biri kimi qəbul edilir.

Daxili mənfəət norması (**DMN**) - elə diskontlaşdırma dərəcəsidir ki, bu zaman xalis çevrilmiş dəyər (XÇD) sıfıra bərabərdir. Əslində bu, investisiya layihəsinin gəlirlilik səviyyəsidir: daxili mənfəət norması firma üçün proqnozlaşdırılan mənfəət normasından yüksəkdirsə, onda bu, müəssisə üçün əlverişlidir, aşağıdırsa - layihəni inkar etmək lazımdır. İnvestisiya layihələrindən pul vəsaitləri illər üzrə bərabər məbləğlərlə daxil olarsa, daxili mənfəət normasını aşağıdakı düsturla müəyyən etmək olar:

$$Pd^x A_p - \dot{I}_m = 0 \quad (8.7.)$$

Burada:

P_d - DMN-yə bərabər olan illik diskontlaşdırılmış pul daxilolmaları;

$v4_a$ -annuitet əmsalı;

\dot{I}_m -investisiya qoyuluşlarının məbləği.

Pul daxilolmalarının bərabər həcmdə olmadığı investisiya layihələri üzrə DMN-i sınaq və səhvlər metodu ilə müəyyən edirlər. Bu zaman proseduranı aşağıdakı ardıcılıqla yerinə yetirmək lazımdır:

1. Pul axınları proqnozlaşdırılan mənfəət norması (investisiya olunan kapitala faiz dərəcəsi) ilə diskontlaşdırılır və buna uyğun daxili mənfəət norması (DMN) tapılır;

2. Əgər alınmış XÇD-nin məbləği ilkin investisiyanın məbləğindən yüksəkdirsə, onda diskontlaşdırma dərəcəsini artırmaq lazımdır ki, XÇD- nin mənfi kəmiyyəti alınsın;

3. Əgər alınmış XÇD-nin məbləği ilkin investisiyanın məbləğindən aşağıdırsa, onda diskontlaşdırma dərəcəsini azaltmaq lazımdır ki, XÇD- nin müsbət kəmiyyəti alınsın;

4. DMN-in dəqiq kəmiyyətini almaq üçün alınmış nəticələri interpolyasiya etmək lazımdır.