SOCAR

PUL AXINLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ



Pul axınının müəssisənizə mədaxil və məxaricinin idarə edilməsi və optimallaşdırılmasına dair praktiki məsləhətlər

Enn Houkins və Klayv Törner

"Müəssisə rəhbərləri mənfəət və (nağd) pul vəsaiti arasındakı fərqi başa düşmürlər. Kitabda bu məsələ ilə bağlı bütün suallara sadə dillə aydınlıq gətirilir. Maliyyə üzrə təlim almamış rəhbərlər üçün çox vacib bir vəsaitdir".

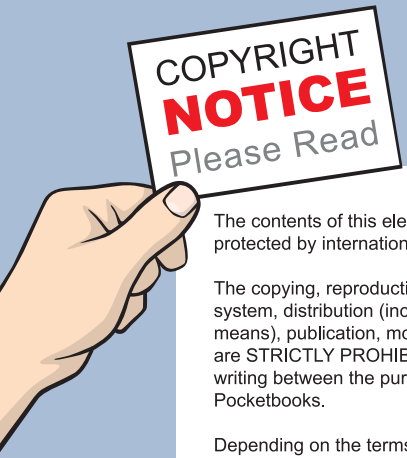
Nik Bekon, "Lloyds TSB Development Capital Ltd" şirkətinin direktoru

"Biznesin ən ciddi problemlərinə dair əvəzsiz bir vəsaitdir: oxunaqlıdır və faydalı ideyalarla zəngindir".

C. B. Makkarsi, "Triton Plc" şirkətinin direktoru

PUL AXINLARININ İDARƏ EDİLMƏSİ

First published as the Managing Cashflow Pocketbook by Anne Hawkins and Clive Turner. (c) Anne Hawkins and Clive Turner, 1995.
Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



The contents of this electronic book (text and graphics) are protected by international copyright law. All rights reserved.

The copying, reproduction, duplication, storage in a retrieval system, distribution (including by email, fax or other electronic means), publication, modification or transmission of the book are STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser/licensee and Management Pocketbooks.

Depending on the terms of your purchase/licence, you may be entitled to print parts of this electronic book for your personal use only. Multiple printing/photocopying is STRICTLY PROHIBITED unless otherwise agreed in writing between the purchaser and Management Pocketbooks.

If you are in any doubt about the permitted use of this electronic book, or believe that it has come into your possession by means that contravene this copyright notice, please contact us.

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

Wild's Yard, The Dean,
Alresford, Hampshire
SO24 9BQ UK

Tel: +44 (0)1962 735573
Fax: +44 (0)1962 733637
sales@pocketbook.co.uk
www.pocketbook.co.uk

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ 1



PUL VƏSAİTLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ 7
Pul axını; pul axını üzrə hesabatlar və proqnozlar; planlaşdırma



MƏNFƏƏT VƏ PUL VƏSAİTİ ARASINDAKI FƏRQ 15
Mənfəət pul vəsaiti deyil; iş proseslərinin axını



MƏNFƏƏTİN PUL VƏSAİTLƏRİ İLƏ QARŞILAŞDIRILMASI 21
Əlaqə; zamanlama; qarşılaşdırma aktı – təfərrüatlı bölgü



PUL AXININ OPTİMALLAŞDIRILMASI 41
Böyümə məqsədli investisiyalar; əməliyyat mənfəəti; dövriyyə kapitalı; faiz; vergi; dividendlər; kapital xərcləri; maliyyələşdirmə; müsbət və mənfi cəhətlər balansı; zamanlama



DÖVRİYYƏ KAPİTALININ İDARƏ EDİLMƏSİ 57
İzahı; dövriyyə kapitalının lazımi miqdarı; riskin azaldılması; performansın ölçülməsi üzrə əmsallar; balansdan silinmə; izafi investisiyanın dövriyyədən çıxarılması

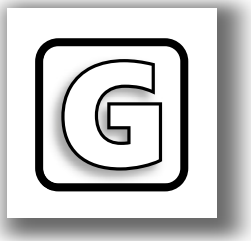


ƏLAVƏ 1 96
Jarqonarın izahı

ƏLAVƏ 2 100
Likvidlik əmsalları

ƏLAVƏ 3 103
Mənfəətin pul vəsaitləri ilə qarşılaşdırılması (praktiki nümunə)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



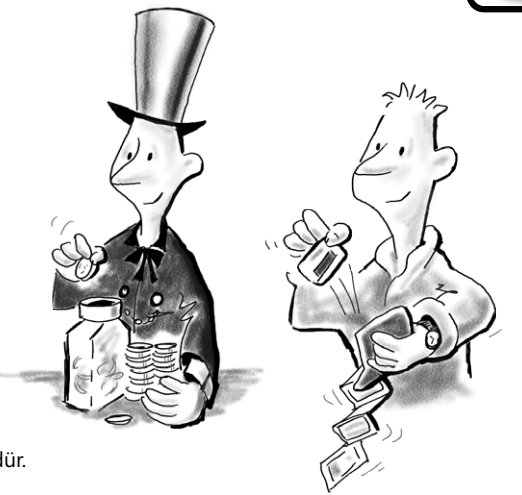
GİRİŞ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

PUL VƏSAİTLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

İnsanlar öz pullarını həmişə idarə etməli olublar.



Müəssisələrdə də eynilə bu cürdür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

(NAĞD) PUL VƏSAİTİ NƏDİR?

Mühasiblər "nağd pul" və ya "pul vəsaiti" dedikdə nəyi nəzərdə tuturlar?



sikkələr və əsginaslar



cari hesablardakı qalıq vəsaitlər

və hətta



dərhal reallaşdırıla bilən investisiyalar

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

PUL VƏSAİTLƏRİNİN İSTİFADƏSİ



Pul vəsaitləri bizə nə üçün lazımdır ?

Aşağıdakı tərəflərə ödəniş etmək üçün:

- təchizarçılara - material, xidmət və avadanlıqlara görə ödəniş;
- işçilərə - xidmətlərinə görə əməkhaqqı;
- borcverənlərə - borc üzrə faiz;
- investorlara - investisiya üzrə dividendlər;
- dövlətə - vergi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

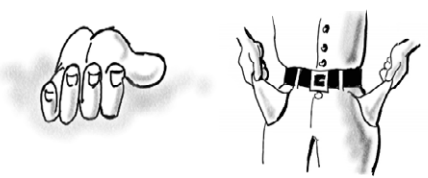
MÜBADİLƏ VASİTƏSİ

Natural mübadilə yolu ilə ticarət artıq keçmişdə qalıb.



İndi **mübadilə vasitəsi** pul vəsaitidir. Pul olmadan materal (xammal) ala və ya ona dəyər əlavə edə bilmərik.

Pulumuz olmasa, nə baş verər?



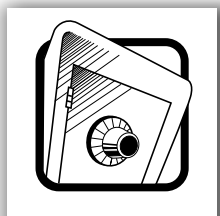
Müəssisənin fəaliyyəti dayanar və **ÖDƏNİŞ QABİLİYYƏTİNİN OLMAMASI** ilə nəticələnər! Bu da müəssisənin iflasına və ya fəaliyyətinə xitam verilməsinə gətirib çıxarar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



Bir çox GƏLİRLİ müəssisələr axırda pulsuz qalırlar!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PUL VƏSAİTLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BU İŞİN DÜZGÜN QURULMASI

...o deməkdir ki:
"Lazımi vaxtda lazımi məbləğdə pul vəsaitinə malik olmaq üçün müəssisəyə daxil olan (mədaxil) və müəssisədən çıxan (məxaric) pul vəsaitlərini idarə etmək lazımdır".



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PUL AXINI



Pul vəsaitlərinin hərəkəti pul axınına əsasən ölçülür.

MƏDAXİL - müştərilərdən, investisiyalardan **DAXİLOLMALAR**

MƏXARİC - təchizatçılara, işçilərə, borcverənlərə, investorlara, dövlətə **ÖDƏMƏLƏR**

Pul vəsaitlərinin idarə edilməsi bu axınların **PLANLAŞDIRILMASINI** tələb edir:

- Nə qədər pul axını olacaq?
- Pul axını **MƏDAXİL**, yoxsa **MƏXARİC** ediləcək?
- Bu axın **NƏ VAXT** olacaq?

Pul axınları barədə məlumat pul axınları haqqında hesabatda verilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PUL AXINI HAQQINDA HESABAT



31.12. 200_ tarixinə pul axını haqqında hesabat

	min ₼	min ₼
Dövrün əvvəlinə nağd vəsait		122
Daxlil olmalar (MƏDAXİL):		
Müştərilərdən	80	
İnvestisiyalardan gəlir	10	
CƏMİ DAXİLOLMALAR		90
Mövcud nağd vəsait		212
Ödəmələr (MƏXARİC):		
Təchizatçılara:		
- material və xidmətlər	64	
- avadanlıq	-	
Maaş və əməkhaqqı	48	
Ödənilmiş faizlər	-	
Ödənilmiş vergilər	-	
Ödənilmiş dividendlər	-	
CƏMİ ÖDƏMƏLƏR		112
Dövrün sonuna nağd vəsait		100

Gələcək aylar üzrə pul axınlarının proqnozunu vermək üçün istifadə edildikdə bu hesabat effektiv bir idarəetmə alətinə çevrilir:

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PUL AXINI ÜZRƏ PROQNOZLAR



200_ -cı il yanvar - iyun aylarının pul axını üzrə proqnozu **min ₼**

		Yan	Fev	Mar	Apr	May	İyun
Dövrün əvvəlinə nağd vəsait		100	45*	(23)	(39)	(3)	35
Daxilolmalar (MƏDAXİL)							
Müştərilərdən		100	120	140	160	190	230
İnvestisiyalardan gəlir					20		
CƏMİ DAXİLOLMALAR	**B:**	100	120	140	180	190	230
Mövcud nağd vəsait	**C=A+B:**	200	165	117	141	187	265
Ödəmələr (MƏXARİC)							
Təchizatçılara:							
- material və xidmətlər		70	76	82	88	93	98
- avadanlıq		-	60	-	-	-	-
Maaş və əməkhaqqı		50	52	54	56	59	62
Ödənilmiş faizlər		10	-	-	-	-	-
Ödənilmiş vergilər		-	-	20	-	-	-
Ödənilmiş dividendlər		25	-	-	-	-	-
CƏMİ ÖDƏMƏLƏR	**D:**	155	188	156	144	152	160
Dövrün sonuna nağd vəsait	**C-D:**	45*	(23)	(39)	(3)	35	105

** Qeyd etmək lazımdır ki, yanvar ayı üçün dövrün sonu fevral ayı üçün dövrün əvvəlidir və ardıcıllıq bu şəkildə də davam edir .*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PUL VƏSAİTLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

EHTİYAT İGİDİN YARAŞIĞIDIR



- Pul axınları "özbaşına" buraxılmamalı, **idarə edilməlidir**.
- Ehtiyat igidin yaraşığıdır.

Əvvəlki səhifədə verilmiş proqnoz fevral ayından aprel ayınadək pul vəsaitləri ilə bağlı problemlər barədə öncədən xəbərdarlıq edir və belə proqnozların sayəsində müəssisələr qabaqlayıcı tədbirlər görə bilirlər, məsələn:

Daxilolmaların artırılması:

- erkən ödəniş üçün müştərilərə endirimlər təklif etmək;
- anbarlardan əlavə məhsullar satmaq;
- satış qaimələrinin faktorinqi*

Ödəmələrin azaldılması:

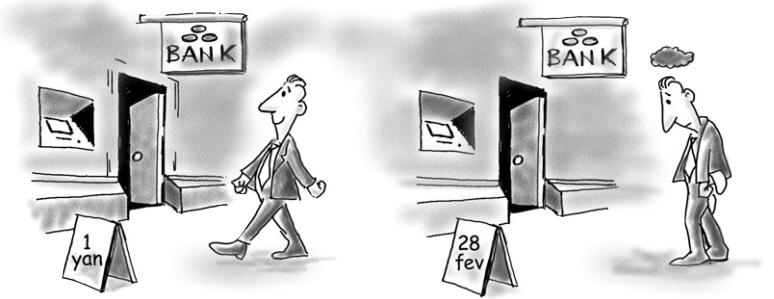
- avadanlıqların satın alınmasını təxirə salmaq;
- mal-material ehtiyatlarından istifadə edərək yeni materialların alınmasını yubatmaq;
- təchizatçılarla ödəniş möhlətinin uzadılması barədə danışıqlar aparmaq.

** Bax: səh. 97 (Əlavə 1: Terminlər lüğəti)*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PLAN, YOXSA TƏŞVİŞ?

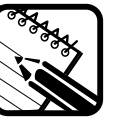
- Daxilolmaların artırılması və/və ya ödəmələrin azaldılması yetərli olmasa, müəssisə tələb olunan vaxtdan xeyli əvvəl kredit limitinin qısa müddət üçün artırılması (overdraft) barədə bankla danışıqlara başlaya bilər.



Proqnozlaşdırma olmasaydı, getdikcə böyüyən müəssisənin pul vəsaiti tükənər, nəticədə, qarışıqlıq və ya təşviş yaranardı... Bank təmsilçisində təəssürat yaratmağın yolu bu **DEYİL!**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QEYDLƏR



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏNFƏƏT VƏ PUL VƏSAİTİ ARASINDAKI FƏRQ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏNFƏƏT PUL VƏSAİTİ DEYİL



"Biznesim gəlirlidir.
Pul vəsaitinə görə niyə
narahat olmalıyam ki?"



Çünki bir çox gəlirli müəssisələr axırda pulsuz qalırlar!

MƏNFƏƏT ≠ PUL VƏSAİTİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏNFƏƏT PUL VƏSAİTİ DEYİL



Mənfəət nədir?

- Mənfəət – məhsul və ya xidməti onun istehsalına sərf edilmiş xərclərdən yuxarı qiymətə satdıqda əldə edilir, yəni: əməliyyat mənfəəti bölüşdürülən xərclər çıxılmaqla, satışdan əldə edilən gəlirə bərabərdir.

- Mənfəət müştəri ödəniş etdikdə **DEYİL**, müəssisə satışı həyata keçirdikdə müəyyən edilir.

Pul vəsaiti (və ya nağd vəsait) nədir?

- Pul vəsaiti (və ya nağd vəsait) – mədaxil olunan pul vəsaitləri (daxilolmalar) məxaric olunan pul vəsaitlərindən (ödəmələrdən) çox olduqda yaranır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏNFƏƏT VƏ PUL VƏSAİTİ ARASINDAKI FƏRQ

MƏNFƏƏT PUL VƏSAİTİ DEYİL



MƏNFƏƏT – BÖLÜŞDÜRÜLƏN XƏRCLƏR çıxılmaqla, **SATIŞA** bərabərdir,

LAKİN

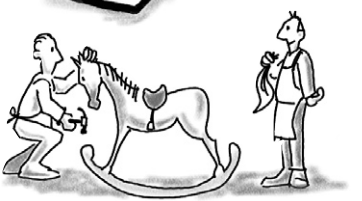
SATIŞ hesabat dövrü ərzində satılmış məhsul və ya xidmətlərin dəyəridir.



Müştərilərdən alınan ödəmələr pul vəsaiti **DEYİL.**



BÖLÜŞDÜRÜLƏN XƏRCLƏR
satılmış məhsul və ya xidmətlərin istehsalı və paylaşdırılmasına çəkilən xərclərdir.





Təchizatçılara və işçilərə ödənilənlər pul vəsaiti **DEYİL.**

Beləliklə... MƏNFƏƏT PUL VƏSAİTİ DEYİL.

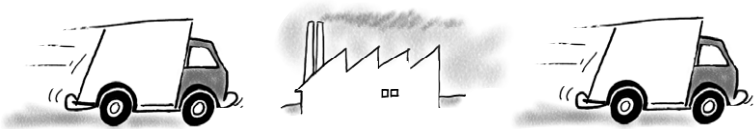
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞ PROSESLƏRİNİN AXINI

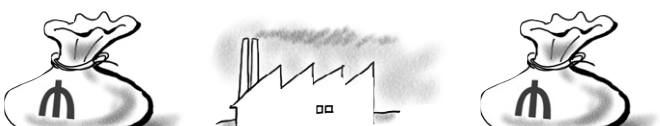


Məhsul və xidmətlərin fərqli vaxtlarda pul vəsaitinə doğru və ona əks istiqamətdə necə axın etdiyinə diqqət yetirin.

Məhsul və xidmətlərin axını:



Pul axını:



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



Bir çox GƏLİRLİ müəssisələr axırda pulsuz qalırlar!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏNFƏƏTİN PUL VƏSAİTLƏRİ İLƏ QARŞILAŞDIRILMASI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏNFƏƏTİN PUL VƏSAİTLƏRİ İLƏ QARŞILAŞDIRILMASI



ƏLAQƏ

"Mənfəət və pul axınının fərqli üsullarla ölçüldüyünü başa düşürəm, amma hər ikisi arasında mütləq hansısa əlaqə olmalıdır..."

Bəli, var.

Hər şey **ZAMANLAMA**dan asılıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NÜMÜNƏ

KÜÇƏ TİCARƏTİ

Kələm alveri ilə məşğul olan bir ticarətçi hər səhər cibinə 100 AZN pul qoyub topdansatış mərkəzinə yollanır və biri 20 qəpikdən olmaqla, 500 kələm alır.

Bu kələmləri küçənin tinində 50 qəpikdən sataraq məmnun halda evinə qayıdır.

- O nə qədər **MƏNFƏƏT** əldə edir?

Satış (500 x 50 q.)	250 AZN
Bölüşdürülən xərclər (500 x 20 q.)	100 AZN
Əməliyyat mənfəəti	150 AZN

- O nə qədər nağd **PUL** qazanır?

Satışdan öncəki nağd vəsait	100 AZN
Ödəmələr (500 x 20 q.)	100 AZN
Əldə olan nağd vəsai	0 AZN
Daxilolmalar (500 x 50q.)	250 AZN
Satışdan sonrakı nağd vəsait	250 AZN
Qazanılmış nağd vəsait	150 AZN



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NÜMUNƏ

KÜÇƏ TİCARƏTİ

Əməliyyat mənfəəti 150 AZN
Qazanılmış nağd vəsait 150 AZN

Niyə ikisi də eynidir?

Çünki ZAMANLAMADA heç bir fərq yoxdur.

- Satış = Daxilolmalar - çünki müştərilər nisyə (kreditlə) almır.
- Xərclər = Ödəmələr - çünki topdan satan nisyə (kreditlə) satmır.
  - çünki kələm alverçisi ehtiyatda mal saxlamır.

Əksər müəssisələr malları nisyə alır və ya satır, həmçinin onları ehtiyatda saxlayırlar. Buna görə də mənfəət və pul vəsaitini qarşılaşdırarkən zamanlama fərqini nəzərə almalıdırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏNFƏƏTİN PUL VƏSAİTLƏRİ İLƏ QARŞILAŞDIRILMASI

NÜMUNƏ

SUPERMARKET

Bəs həmin kələm alverçisi mallarını, məsələn, 60 günlük nisyə alan supermarketlər zəncirinə satsa, nə baş verər?

O, kələm almaq üçün əlində olan 100 AZN məbləğdən istifadə edir...



... sonra kələmləri supermarketlər zəncirinə satır, yəni nisyə verir...

... amma pulunu almaq üçün 60 gün gözləməli olur!

Kələm alverçisi yenə eyni mənfəət əldə edir, lakin müştəri ödəniş edənədək əlavə kələm almağa pulu olmur.

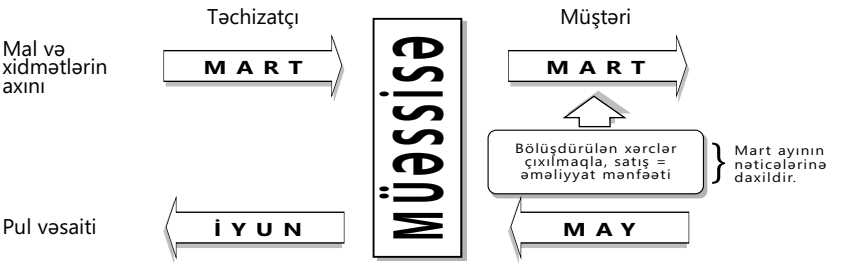
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ZAMANLAMA

Nümunə

- Müəssisə mart ayında material (xammal) alır, onu məhsula çevirir və həmin ayda da məhsulu müştəriyə çatdırır.
- Təchizatçılara 90 gün ərzində ödəniş edir.
- Müştərilər müəssisəyə 60 gün ərzində ödəniş edir.

İş proseslərinin axını



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ZAMANLAMA

- Müəssisənizdə iş proseslərinin axını necə gedir?
  - Təchizatçılarınız sizə nə qədər müddətə nisyə mal satır?
  - Məhsulu istehsal etmək üçün nə qədər vaxt lazım olur?
  - Müştərilərinizə nə qədər müddətə nisyə mal satırsınız?
- Bu axınları kim idarə edir?
- Nisyə satış və nisyə alış müddətləri **danışıqlar əsasında razılaşdırılmalıdır**.
- Material axınının sürətləndirilməsi məhsulların hazırlanma və çatdırılma müddətinə, həmçinin pul vəsaitlərinin əldə edilməsinə təsir edəcəkdir.

İŞ PROSESLƏRİNİN AXININI TƏKMİLLƏŞDİRƏ BİLƏRSİNİZMİ?

(Səh. 73-dən başlayaraq faydalı məsləhətlərlə tanış ola bilərsiniz.)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QARŞILAŞDIRMA AKTI

- "Sağ qala" bilmək üçün müəssisənin pul vəsaitinə ehtiyacı var.



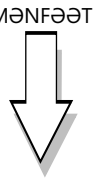
- Məşğul bir rəhbər öz strategiya və təşəbbüslərinin pul vəsaitlərinə təsirini necə başa düşə və proqnozlaşdıra bilər?

MƏNFƏƏTİN PUL VƏSAİTLƏRİ İLƏ QARŞILAŞDIRILMASI AKTINDAN İSTİFADƏ ETMƏKLƏ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QARŞILAŞDIRMA AKTI

- Mənfəət ilə pul vəsaitlərinin qarşılaşdırma aktı əməliyyat mənfəətini xalis pul axını ilə qarşılaşdırır və maliyyə əməliyyatlarına "pul axınları əsasında uçot" metodu ilə "mənfəət nöqteyi-nəzərindən" düzəlişlər edir.



- Əməliyyat mənfəəti bölüşdürülən xərclər çıxılmaqla, satışa bərabərdir.
- Xalis pul axını hesabat dövrünün əvvəlində və sonunda olan pul vəsaitləri arasındakı fərqə bərabərdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏNFƏƏTİN PUL VƏSAİTLƏRİ İLƏ QARŞILAŞDIRILMASI

QARŞILAŞDIRMA AKTI



MƏNFƏƏT

Əməliyyat mənfəəti

Nağdsız xərcləri geri əlavə et:
- Amortizasiya
- Anbar ehtiyatları
- Zəmanət ehtiyatları
- Ümidsiz borc üzrə ehtiyatlar

Dövriyyə kapitalının hərəkətlərinə görə düzəliş et:
- Mal-material ehtiyatları
- Debitor borcları
- Kreditor borcları

Mənfəətdən istifadəyə görə düzəliş et:
- Faiz
- Dividend
- Vergi

İnvestisiya fəaliyyətlərinə görə düzəliş et:
- Kapital xərcləri

Maliyyələşdirmə metoduna görə düzəliş et:
- Səhmdar kapitalı və borc kapitalına dəyişikliklər

PUL AXINLARI
- Qazanılmış/xərclənmiş nağd vəsait

Növbəti səhifələrdə qarşılaşdırma prosesinin hər bir mərhələsi izah olunur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QARŞILAŞDIRMA AKTI

ƏMƏLİYYAT MƏNFƏƏTİ

Əməliyyat mənfəəti

Amortizasiya xərclərini geri əlavə et.

Mal-material ehtiyatlarında artım/azalma
Debitor borclarında artım/azalma
Kreditor borclarında artım/azalma

Ödənilmiş/alınmış faizlər
Ödənilmiş dividendlər

Ödənilmiş vergi

Kapital xərcləri

Səhmdar kapitalında artım/azalma
Borc kapitalında artım/azalma

XALİS PUL AXINI

Əməliyyat mənfəəti

- Əməliyyat mənfəəti məhsul və ya xidmətlər müştərilərə satıldıqda ölçülür.
- Müştəri ödənişi etdikdə mədaxil olunan pul axını yaranır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QARŞILAŞDIRMA AKTI

AMORTİZASİYA

Əməliyyat mənfəəti

↓

Amortizasiya xərclərini geri əlavə et.

↓

Mal-material ehtiyatlarında artım/azalma
Debitor borclarında artım/azalma
Kreditor borclarında artım/azalma

↓

Ödənilmiş/alınmış faizlər
Ödənilmiş dividendlər

↓

Ödənilmiş vergi

↓

Kapital xərcləri

↓

Səhmdar kapitalında artım/azalma
Borc kapitalında artım/azalma

↓

XALİS PUL AXINI

Amortizasiya

- Amortizasiya hər hansı məhsulun, məsələn, yeni avadanlığın investisiya xərclərinin onun "faydalı istifadə müddəti" üzrə bölüşdürülməsini təmin etmək məqsədilə mənfəətdən çıxılan məbləğdir.
- Amortizasiya üçün nağd vəsait məxaric olmur (satınalma qaiməsi olmur) - mühasiblər amortizasiya çıxılmalarını "nağdsız xərc" adlandırırlar.
- Satınalma anında nağd pul artıq ödənilmiş olur.
- Odur ki, mənfəətin pul vəsaitləri ilə qarşılaşdırılması prosesinin bir hissəsi kimi, amortizasiyanı əməliyyat mənfəətinə geri əlavə etməlisiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QARŞILAŞDIRMA AKTI

MAL-MATERİAL EHTİYATLARI

Əməliyyat mənfəəti

⇩

Amortizasiya xərclərini
geri əlavə et.

⇩

Mal-material ehtiyatlarında artım/azalma
Debitor borclarında artım/azalma
Kreditor borclarında artım/azalma

⇩

Ödənilmiş/alınmış faizlər
Ödənilmiş dividendlər

⇩

Ödənilmiş vergi

⇩

Kapital xərcləri

⇩

Səhmdar kapitalında artım/azalma
Borc kapitalında artım/azalma

⇩

XALİS PUL AXINI

Mal-material ehtiyatları

- Mal-material ehtiyatlarına qoyulan investisiyanın artması pul vəsaitlərini dondurur.
- Mal-material ehtiyatlarının artırılması mənfəətdən çıxılan xərc deyil; gələcək satışları dəstəkləmək üçün cari aktivlərə yatırılan investisiyadır.

QEYD

- Mal-material ehtiyatlarına qoyulan investisiyanın azalması pul vəsaitlərini azad edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QARŞILAŞDIRMA AKTI

DEBİTOR BORCLARI

Əməliyyat mənfəəti

⇩

Amortizasiya xərclərini
geri əlavə et.

⇩

Mal-material ehtiyatlarında
artım/azalma
Debitor borclarında artım/azalma
Kreditor borclarında
artım/azalma

⇩

Ödənilmiş/alınmış faizlər
Ödənilmiş dividendlər

⇩

Ödənilmiş vergi

⇩

Kapital xərcləri

⇩

Səhmdar kapitalında artım/azalma
Borc kapitalında artım/azalma

⇩

XALİS PUL AXINI

Debitor borcları

- Müştərilərə nisyə satış pul vəsaitlərini dondurur.
- Mənfəət müştəri ödəniş etdikdə deyil, satış baş verdikdə hesablanır.
- Nisyə mal satıldıqda "satış" ilə "daxilolma" arasında zaman fərqi yaranır.

Qeyd

- Nisyə satışın azalması pul vəsaitlərini azad edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QARŞILAŞDIRMA AKTI

KREDİTOR BORCLARI

Əməliyyat mənfəəti

↓

Amortizasiya xərclərini
geri əlavə et.

↓

Mal-material ehtiyatlarında
artım/azalma
Debitor borclarında artım/azalma
Kreditor borclarında
artım/azalma

↓

Ödənilmiş/alınmış faizlər
Ödənilmiş dividendlər

↓

Ödənilmiş vergi

↓

Kapital xərcləri

↓

Səhmdar kapitalında artım/azalma
Borc kapitalında artım/azalma

↓

XALİS PUL AXINI

Kreditor borcları

- Müəssisə satışı həyata keçirərkən istifadə edilən mal və xidmətlərin dəyəri mənfəətdən çıxılır - müəssisənin bu mal və xidmətlər üçün ödəniş edib-etməməsindən asılı olmayaraq!
- Kreditor borclarında artım o deməkdir ki, müəssisə, daha çox, təchizatçıların pulundan istifadə edir, öz pulunu isə daha uzun müddət üçün ehtiyatda saxlayır.
- Nisyə satınalma müəssisələrə pul vəsaitlərinə toxunmadan məhsul istehsal etmək imkanı yaradır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QARŞILAŞDIRMA AKTI

FAİZ, VERGİ VƏ DİVİDENDLƏR

Əməliyyat mənfəəti

⇩

Amortizasiya xərclərini geri əlavə et.

⇩

Mal-material ehtiyatlarında artım/azalma
Debitor borclarında artım/azalma
Kreditor borclarında artım/azalma

⇩

Ödənilmiş/alınmış faizlər
Ödənilmiş dividendlər

⇩

Ödənilmiş vergi

⇩

Kapital xərcləri

⇩

Səhmdar kapitalında artım/azalma
Borc kapitalında artım/azalma

⇩

XALİS PUL AXINI

Faiz, vergi və dividendlər

- Əməliyyat mənfəəti və ya "PBIT" ("Profit Before İnterest and Tax" - Faiz və vergilər çıxılmamış mənfəət) hər hansı faiz, vergi və dividend çıxılmamışdan əvvəl hesablanır.
- Faiz, vergi və dividendləri ödəmək üçün pul vəsaiti tələb olunur.
- Beləliklə, aşağıdakıların hesabatı aparılmalıdır:

ÖDƏNİLMİŞ	FAİZ	(**ÖDƏNİLƏCƏK DEYİL**)
ÖDƏNİLMİŞ	VERGİ	(**ÖDƏNİLƏCƏK DEYİL**)
ÖDƏNİLMİŞ	DİVİDENDLƏR	(**ÖDƏNİLƏCƏK DEYİL**)

Qeyd

- Alınacaq faiz pul vəsaiti və mənfəət gətirir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QARŞILAŞDIRMA AKTI

KAPİTAL XƏRCLƏRİ

Əməliyyat mənfəəti

⇩

Amortizasiya xərclərini
geri əlavə et.

⇩

Mal-material ehtiyatlarında
artım/azalma
Debitor borclarında artım/azalma
Kreditor borclarında
artım/azalma

⇩

Ödənilmiş/alınmış faizlər
Ödənilmiş dividendlər

⇩

Ödənilmiş vergi

⇩

Kapital xərcləri

⇩

Səhmdar kapitalında artım/azalma
Borc kapitalında artım/azalma

⇩

XALİS PUL AXINI

İnvestisiya fəaliyyətləri - Kapital xərcləri

- Obyektlər (əsas vəsaitlər) satın alındıqda məxaric olunan pul axını yaranır.
- Bu məxaric daha sonra amortizasiya xərcləri kimi silinərkən YARANMIR (bax: səh. 32)
- Odur ki, kapital xərcləri pul axınları haqqında hesabata daxil edilməlidir

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QARŞILAŞDIRMA AKTI

MALİYYƏLƏŞDİRMƏ

Əməliyyat mənfəəti

↓

Amortizasiya xərclərini
geri əlavə et.

↓

Mal-material ehtiyatlarında artım/azalma
Debitor borclarında artım/azalma
Kreditor borclarında artım/azalma

↓

Ödənilmiş/alınmış faizlər
Ödənilmiş dividendlər

↓

Ödənilmiş vergi

↓

Kapital xərcləri

↓

Səhmdar kapitalında artım/azalma
Borc kapitalında artım/azalma

↓

XALİS PUL AXINI

Maliyyələşdirmə

- Səhmdar kapitalında və ya borc kapitalında artım və ya azalmalar pul axınlarına təsir edir, amma mənfəət və ya zərərin hesablanmasına heç bir təsir göstərmir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QARŞILAŞDIRMA AKTI



- Beləliklə, əməliyyat mənfəətinə xalis pul axınları əldə edilənədək düzəlişlər edilmişdir.
- Düzəlişlər pul vəsaitlərindəki hərəkətlərlə qarşılaşdırılır:

		AZN
	Dövrün əvvəlinə pul vəsaiti/ (bank borcu)	xx
üstəgəl:		
	Dövrün sonuna pul vəsaiti / (bank borcu)	xx
=	**(MƏDAXİL OLUNAN) / MƏXARİC OLUNAN XALİS PUL AXINI**	xx

- Hesabatın tamamlanmış forması səh. 40-da təqdim edilmişdir.

Qeyd: *Qarşılaşdırma aktında istifadə olunan rəqəmlər Əlavə 3-də qeyd edilmiş təfərrüatlı nümunədən götürülmüşdür.*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QARŞILAŞDIRMA AKTI





	min ₼	min ₼
Əməliyyat mənfəəti		76
Amortizasiya xərclərini geri əlavə et:		10
Mal-material ehtiyatlarında (artım)/azalma	(8)	
Debitor borclarında (artım)/azalma	(60)	
Kreditor borclarında artım/(azalma)	3	
		(65)
Ödənilmiş faizlər	(5)	
Ödənilmiş dividendlər	(20)	
Ödənilmiş vergi	(15)	
		(40)
Kapital xərcləri		(60)
Borclarda artım/(azalma)		20
Xərclənmiş pul vəsaiti		**(59)**
Dövrün əvvəlinə pul vəsaiti		50
Dövrün sonuna pul vəsaiti (bank borcu)		(9)
Xalis pul axını		**(59)**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PUL AXININ OPTİMALLAŞDIRILMASI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PUL AXININ OPTİMALLAŞDIRILMASI

BÖYÜMƏ MƏQSƏDLİ İNVESTİSİYALAR



- Səh. 40-da verilmiş qarşılaşdırma aktında xalis pul axını əldə edilənədək əməliyyat mənfəətinə düzəlişlər edilir.
- Paradoksa fikir verin:
  Kapital xərclərinə, mal-material ehtiyatlarının artırılmasına və iri həcmdə borc almağa (debitor borclarına) ehtiyacı olan **BÖYÜYƏN** müəssisələr, bir qayda olaraq, pul vəsaitləri sərf etməli olurlar.
- Yeni obyektlərə daha vəsait ayırmayan, mal-material ehtiyatları və borcların (debitor borclarının) həcmini azaldan **PODRATÇI** müəssisələr isə, bir qayda olaraq, pul vəsaitləri **YARADIRLAR.**

Yəni belə çıxır ki, uğurlu müəssisə böyüdükcə ödəniş qabiliyyətini itirmək riski də böyüyür!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PUL AXININ OPTİMALLAŞDIRILMASI

ƏMƏLİYYAT MƏNFƏƏTİ



Beləliklə, pul axınlarını "özbaşına" buraxmaq yerinə, onları İDARƏ ETMƏK üçün hansı addımları atmaq olar? Qarşılaşdırma aktının hər bir aspektini ardıcıllıqla nəzərdən keçirin.

■ **Pul axınlarını optimallaşdırmaq üçün: əməliyyat mənfəətini artırın.**

- Əməliyyat mənfəəti satış ilə bölüşdürülən xərclər arasındakı fərqə bərabərdir.
- Əməliyyat mənfəətini artırmaq üçün biz:
  - satışları (gəlirli məhsulların!) artırmalı və ya;
  - xərcləri azaldarkən satışların həcmini qorumalıyıq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PUL AXININ OPTİMALLAŞDIRILMASI

ƏMƏLİYYAT MƏNFƏƏTİ



Məqsəd: satışları artırmaq

- Satış həcminin artırılması:
  - "miqyas effekti"ndən faydalanaraq;
  - izafi istehsal gücündən istifadə etməklə.
- Satış qiymətlərinin artırılması:
  - adətən, ən bəsit seçimdir;
  - satış həcminə təsiri necə olacaq? BAZARINIZI TANIYIN!
- Satış metodlarının idarə edilməsi:
  - yüksək gəlir sahibləri ilə ünsiyyət qurmaq və onlara öncəlik verməklə;
  - əksərən müəssisələr planlaşdırılmış satış səviyyəsinə nail olur, lakin planlaşdırılmış mənfəət normasına nail ola bilmirlər.

Məqsəd: xərcləri azaldarkən satış həcmini qorumaq

- Material alışının optimallaşdırılması
- Resurs tullantılarının və israfının azaldılması
- Əmək məhsuldarlığının artırılması
- Əlavə xərclərin azaldılması

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

AMORTİZASİYA



AMORTİZASİYA PUL VƏSAİTLƏRİNİN MƏXARİCİ İLƏ NƏTİCƏLƏNMİR!

Buna görə də amortizasiya məbləğinin artması və ya azalması pul vəsaitlərinin həcminə (yaxud pul qalığına) təsir etməyəcək!

Unutmayın:

Amortizasiya əməliyyat mənfəətini hesablayarkən xərc kimi uçota alınır, lakin sonra pul axınları haqqında hesabata geri əlavə edilir (bax: səh. 32).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PUL AXININ OPTİMALLAŞDIRILMASI



DÖVRİYYƏ KAPİTALI

MAL-MATERİAL EHTİYATLARI/DEBİTORLAR/ KREDİTORLAR

- **Pul axınını optimallaşdırmaq üçün:** **mal-material ehtiyatlarını azaldın;**
  debitor borclarını azaldın;
  kreditor borclarını artırın.

LAKİN NƏZƏRƏ ALIN Kİ, yuxarıda sadalananlara zidd addımlar pul vəsaitlərinin xərclənməsinə səbəb olacaq!

Bu məsələlər "Dövriyyə kapitalının idarə edilməsi" adlı növbəti fəsildə ətraflı müzakirə edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PUL AXININ OPTİMALLAŞDIRILMASI

ÖDƏNİLƏN FAİZLƏR



■ **Pul axınını optimallaşdırmaq üçün: ödənilən faizləri azaldın.**

Ödənilən faizlərin miqdarı aşağıdakılarla müəyyən edilir:

- borc götürülən məbləğ;
- tətbiq edilən faiz dərəcəsi.

Beləliklə: **MƏQSƏD BORCLARI və FAİZ DƏRƏCƏLƏRİNİ MİNİMUMA ENDİRMƏKDİR.**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PUL AXININ OPTİMALLAŞDIRILMASI

ÖDƏNİLƏN FAİZLƏR



Məqsəd: borcları minimuma endirmək.

- Özünümaliyyələşdirmə:
  - əgər mümkündürsə, mənfəət əldə edib bölüşdürərək (bölüşdürülən mənfəət) özünümaliyyələşdirmə yolu ilə borc kapitalını və ya bank borcunu (bank overdraftını) azaldın.
- İzafi investisiyanı aradan qaldırın:
  - biznesə (müəssisəyə) yatırılan hər 1 AZN haradansa gəlməlidir, məsələn:
    maliyyə vəsaitlərinin istifadəsi maliyyə vəsaitlərinin mənbəyinə bərabərdir;
    cəlb olunmuş xalis aktivlər cəlb olunmuş xalis kapitala bərabərdir;
  - borclar əksər müəssisələrin maliyyə mənbəyinin bir hissəsini təşkil edir;
  - odur ki,vəsaitlərin istifadəsinə nəzarət etməklə, məsələn, izafi əsas vəsaitləri və dövriyyə kapitalını aradan qaldırmaqla vəsaitlərin mənbəyini ixtisar etmək olar ki, bu da müəssisələrə borcları azaltmaq imkanı verər.

Bu konsepsiyanı izah edən "biznesin maliyyə modeli" ilə "Balans hesabatı" kitabında tanış ola bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PUL AXININ OPTİMALLAŞDIRILMASI

ÖDƏNİLƏN FAİZLƏR



Məqsəd: faiz dərəcələrini azaltmaq.

- Əksər faiz dərəcələri baza faiz dərəcəsi + x% əsasında müəyyən edilir.
- Müəssisələr baza faiz dərəcəsinə çox az təsir edə bilsələr də, müəyyən edilmiş əlavə faiz dərəcəsi maliyyə riskinin borcverən tərəfindən necə təsəvvür edildiyini əks etdirir.
- Müəssisə aşağıdakıları yerinə yetirərsə, təsəvvür edilən maliyyə riski azalar:
  - maliyyə mənbələrini lazımi qaydada balanslaşdırarsa;
  - peşəkar idarəçilik yanaşmasını nümayiş etdirərsə;
  - planlaşdırma və proqnozlaşdırmaya əhəmiyyət verdiyini göstərərsə.
- Əgər faiz dərəcələri uyğundursa, xaricdən kredit götütrmək variantını da qiymətləndirə bilərsiniz.

Qeyd: x %-ni razılaşdırmaq mümkündür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PUL AXININ OPTİMALLAŞDIRILMASI

VERGİ ÖDƏNİŞLƏRİ



■ **Pul axınını optimallaşdırmaq üçün: ödənilən vergiləri azaldın.**

- Əksər hallarda bizneslə bağlı qərarlar qəbul edilərkən vergi məsələləri nəzərə alınır.
- Böyük müəssisələrdə vergi ekspertləri işləyir, digərləri isə mühasib və ya auditor xidmətindən yararlanırlar.
- Eynilə fiziki şəxslər kimi, müəssisələr də vergi ödənişlərini minimuma endirmək istəyirlər.



VERGİLƏRİN OPTİMALLAŞDIRILMASI vergi ödənişlərinin səmərəli şəkildə idarə edilməsi deməkdir.

Lakin VERGİDƏN YAYINMA qanun pozuntusudur və siz buna görə məsuliyyətə cəlb edilə bilərsiniz!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PUL AXININ OPTİMALLAŞDIRILMASI

DİVİDEND ÖDƏNİŞLƏRİ



■ **Pul axınını optimallaşdırmaq üçün: ödənilən dividendləri azaldın.**

- Xərclərin hamısı ödənildikdən sonra yerdə qalan mənfəət səhmdarların xalis mənfəətidir (və ya qazancdır).
- Səhmdarlar qoyduqları investisiyadan iki növ gəlir əldə etmək istəyirlər:
  - gəlir, yəni: dividendlər;
  - artım, yəni: investisiyaların artırılması.
- Xalis mənfəətin bir qismi dividendləri ödəmək üçün istifadə edilir, qalan hissəsi isə artımı təmin etmək məqsədilə müəssisəyə yenidən investisiya olaraq yatırılır.

XALİS MƏNFƏƏT (və ya QAZANC)

DİVİDENDLƏR | BÖLÜŞDÜRÜLMƏMİŞ MƏNFƏƏT

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DİVİDEND ÖDƏNİŞLƏRİ



- Bəyan edilmiş dividend səviyyəsi səhmdarların gəlir və artım gözləntilərini balanslaşdırmaq üçün nəzərdə tutulmuş "dividendlərin bölüşdürülmə prinsipi"nin nəticəsidir.
- Əksər müəssisələr, mümkün olduqca, mövcud mənfəətlərin hamısını saxlamağa, bununla da yenidən investisiya qoyuluşu üçün imkanları artırmağa və məxaric olunan pul axınının qarşısını almağa üstünlük verirlər.
- Bir çox müəssisələr pul vəsaitinin müəssisə daxilində saxlanılmasının alternativ üsulu kimi dividend yerinə, əlavə səhmlər təklif edirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PUL AXININ OPTİMALLAŞDIRILMASI

KAPİTAL XƏRCLƏRİ



■ **Pul axınını optimallaşdırmaq üçün: kapital xərclərini azaldın və ya yenidən gözdən keçirin/təxirə salın.**

- Məhsul və ya xidmət istehsal etmək üçün müəssisələrin obyektlərə (avadanlıqlara)/proseslərə ehtiyacı var.
- Satınalma qərarları strateji xarakterə malikdir - bu qərarlar müəssisənin necə məhsul/xidmət istehsal edəcəyini bir neçə il öncədən müəyyən edir.
- Odur ki, bu cür qərarlar üst rəhbərlik tərəfindən diqqətlə araşdırılır.
- Xərclərin azaldılması rəqabət üstünlüyünə təsir edir və xərc-mənfəət nisbəti (yaxud xərclərin effektivliyi) ətraflı götür-qoy edilməlidir.
- Digər seçimləri, məsələn, aşağıdakıları da nəzərdən keçirin:
  - (uyğun olarsa) subpodratçıların xidmətindən istifadə etmək;
  - digər istehsalçıların məhsullarının faktorinqi;
  - qısamüddətli siyasət hazırlamaq: yenisini almaq əvəzinə, mövcud olanı təmir etmək/sazlamaq;
  - lizinq variantlarının dəyərləndirmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MALİYYƏLƏŞDİRMƏ



■ **Pul axınını optimallaşdırmaq üçün: səhmdar kapitalı və borcları artırın.**

- Uzunmüddətli maliyyələşdirmə müəssisənin ehtiyaclarına uyğun olmalıdır.
- Həddən az maliyyələdirmə (yetərsiz kapitallaşdırma) müəssisədə davamlı olaraq pul axını böhranının yaranmasına səbəb olur.
- Həddən çox maliyyələdirmə (ifrat kapitallaşdırma) isə pul vəsaitlərinin səmərəsiz investisiyaya çevrilməsinə və nəticədə, aşağı mənfəətliliyin yaranmasına səbəb olur.

Qeyd. Uzunmüddətli maliyyələşdirmədə edilən dəyişikliklər həmçinin gələcəkdə faiz və dividendlərin ödənilməsi üçün lazım olan pul vəsaitlərinə təsir edəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PUL AXININ OPTİMALLAŞDIRILMASI

MÜSBƏT VƏ MƏNFİ CƏHƏTLƏR BALANSI



Əksər tədbirlər pul axınına həm müsbət, həm də mənfi təsir göstərir:

Tədbir	Müsbət və mənfi cəhətləri		
Müştərilərin erkən ödəniş etməsi üçün endirim təklif etmək	Debitorlardan pul vəsaitləri daxil olur.	**amma**	Endirimlər mənfəəti* azaldır.
Borc kapitalını artırmaq	Müəssisəyə pul vəsaiti gətirir.	**amma**	Faiz ödənişləri artır.

* Unutmayın ki, mənfəət pul axınının bir hissəsidir!

Müəssisəyə ümumi təsiri qiymətləndirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PUL AXININ OPTİMALLAŞDIRILMASI

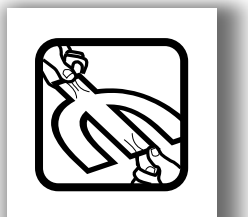
ZAMANLAMA



Unutmayın ki, pul vəsaitlərinin idarə etmək – **lazımi vaxtda** lazımi məbləğdə pul vəsaitinə malik olmaq üçün müəssisəyə daxil olan (mədaxil) və müəssisədən çıxan (məxaric) pul axınlarını idarə etmək deməkdir.

Təklif olunan tədbir tələb olunan pul axınını **lazımi vaxtda** təmin edəcəkmi? Müştərilərdən müddəti bitmiş ödənişləri toplamaq ofis sahəsi və ya ərazisinin artıq hissəsini satmaqdan daha tez pul gətirə bilər!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DÖVRİYYƏ KAPİTALININ İDARƏ EDİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ



Əksər müəssisələrdə dövriyyə kapitalının səmərəli idarə edilməsi pul vəsaitlərinin uğurla idarə edilməsində mühüm rol oynayır.

Dövriyyə kapitalı nədir?

- Müəssisələr biznesə investisiya qoymaq üçün (maliyyə vəsaitlərinin istifadəsi) uzunmüddətli vəsaitlər (maliyyə vəsaitlərinin mənbəyi) cəlb edirlər.
- İnvestisiya aşağıdakıları təmin etmək üçün tələb olunur:
  - obyektlər/proseslər (mühasibatlıq jarqonu ilə ifadə etsək: əsas vəsaitlər);
  - məhsullar/xidmətlər (mühasibatlıq jarqonu ilə ifadə etsək: dövriyyə kapitalı).

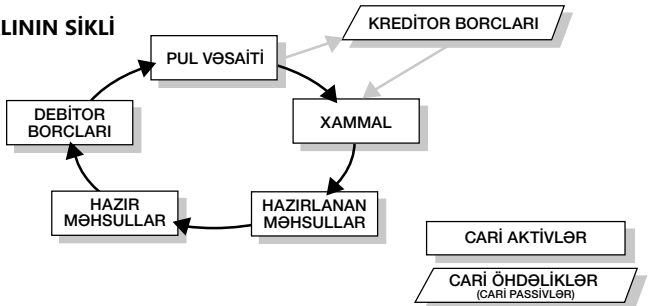
Bu terminlər və dövriyyə kapitalının sikli "Balans hesabatı" kitabında izah edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DÖVRİYYƏ KAPİTALI NƏDİR?



DÖVRİYYƏ KAPİTALININ SİKLİ



1 Dövriyyə kapitalı cari öhdəliklər (passivlər) çıxılmaqla, cari aktivlərə bərabərdir:
- təchizatçılara ödənilməli olan mal və xidmətlərin dəyəri (kreditor borcları) çıxılmaqla, müəssisənin məhsula/xidmətə sərf etdiyi məbləğ (mal-material ehtiyatları + debitor borcları + pul vəsaiti)

2 Mal-material ehtiyatları = xammal + davam edən iş+ hazır məhsullar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏ QƏDƏR DÖVRİYYƏ KAPİTALI TƏLƏB OLUNUR?

Dövriyyə kapitalının tələb olunan miqdarı aşağıdakı amillərdən asılıdır:

- müəssisənin ölçüsü;
- verilmiş və götürülmüş borc (nisyə alış və ya satış);
- istehsal prosesinə sərf olunan vaxt (sifarişin hazırlanma müddəti);
- təklif olunan məhsulların/xidmətlərin çeşidliliyi.

Biznesiniz üçün nə qədər dövriyyə kapitalı **lazımdır?**

Nə qədər dövriyyə kapitalı **mövcuddur?**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏ QƏDƏR DÖVRİYYƏ KAPİTALIM OLMALIDIR?

Biznesinizin mənfəətliliyini maksimuma həddə çatdırmaq üçün dövriyyə kapitalınız mümkün qədər az olmalıdır!

Məqsədlər aşağıdakılardan ibarət olmalıdır:

1 Dövriyyə kapitalı siklini mümkün qədər sürətlə tamamlamaq -

Nə üçün? - investisiyanı minimuma endirmək və bu yolla, gəliri artırmaq üçün;
- riskləri azaltmaq üçün (bax: səh.62-63).

2 Dövriyyə kapitalı siklini mümkün qədər tez-tez tamamlamaq -

Nə üçün? - hər dəfə dövrə tamamlananda mənfəət və pul vəsaiti əldə edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DÖVRİYYƏ KAPİTALI NƏ QƏDƏR OLMALIDIR?

RİSKİN AZALDILMASI

- Mühasiblər cari aktivlər siklinin yalnız bir hissəsini bəyənirlər:
  - **PUL VƏSAİTLƏRİ**; yerdə qalan hər şey risk daşıyır.
- Xammal almaq üçün pul vəsaitlərindən istifadə edərkən:
  - qəfil dəyişiklik olsa, nə baş verər?
  - birdən müştəri sifarişi ləğv etsə, nə baş verər?
  - materialın istifadə müddəti uzundurmu?
  - materialı geri qaytara və ya başqa müəssisəyə sata bilərsinizmi?
- Xammalı hazırlanan məhsula, daha sonra isə hazır məhsula çevirərkən:
  - analoji qaydada, yuxarıdakı sualların təkrarı ilə qarşılaşırsınız.
- Hətta məhsulları müştəriyə göndərdikdə belə:
  - birdən müştəri ödəniş etməsə, nə baş verər?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DÖVRİYYƏ KAPİTALI NƏ QƏDƏR OLMALIDIR?

RİSKİN AZALDILMASI

- Risk dərəcəsi məhsulun növündən və onun müştəri tələblərinə nə dərəcədə uyğun olmasından asılıdır.

  Lakin...

  Dövriyyə kapitalı sikli başa çatana və müştəridən nağd ödəniş alınanadək müəssisə heç bir gəlir əldə etmir.

- Ancaq mühasibi pul vəsaiti ayırmağa və siklə başlamağa razı salmaq üçün onu əldə ediləcək gəlirin riskə dəydiyinə inandırmaq lazımdır.
- Sikli başa çatdırmaq üçün sərf olunan vaxtı azaltmaqla riski də azaltmaq mümkündür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PERFORMANSIN ÖLÇÜLMƏSİ

ƏMSALLAR

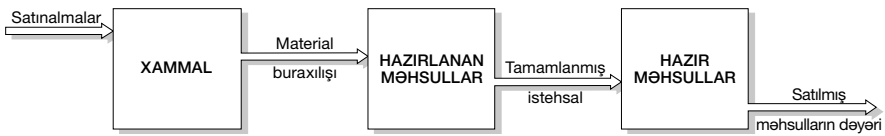
- Əmsallar dövriyyə kapitalının idarə edilməsi üzrə performansın ölçüsünü göstərmək üçün istifadə edilir.
- Bu əmsallar siklin hər bir komponentini vaxta (günlərin sayı) əsasən ölçülmüş göstəricisidir.
- Dövriyyə kapitalının idarə edilməsinin optimallaşdığını bu sikli tamamlamaq üçün tələb olunan günlərin sayının azalması ilə görə bilərik.
- Dövriyyə kapitalı günləri **bərabərdir** xammal ehtiyatının kifayət edəcəyi günlərin sayı; ***üstəgəl*** məhsulun hazırlanması üçün tələb olunan günlərin sayı; ***üstəgəl*** hazır məhsulun çatdırılması üçün tələb olunan günlərin sayı; ***üstəgəl*** debitor borclarının ödənilməsi üçün tələb olunan günlərin sayı; ***çıxılsın*** kreditor borclarının ödənilməsi üçün tələb olunan günlərin sayı.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PERFORMANSIN ÖLÇÜLMƏSİ

MAL-MATERİAL EHTİYATLARININ KİFAYƏT EDƏCƏYİ GÜNLƏRİN SAYI

- Mal-material ehtiyatlarının kifayət edəcəyi günləri hesablayarkən biznesinizə giriş və çıxış (xərclər və buraxılış (hazır məhsul/xidmət) axınları silsiləsi kimi baxın:



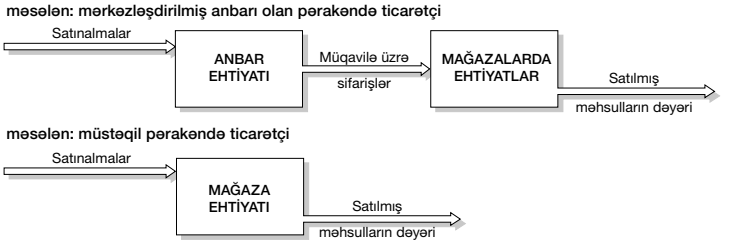
- Mal-material ehtiyatlarının hər bir kateqoriyasının giriş və çıxışı olur.
- Mal-material ehtiyatlarının kifayət edəcəyi günlərin sayı ehtiyat kateqoriyasına "giriş etmədən" bu kateqoriyadan "çıxış etməyi" (ehtiyatlar bitmədən) neçə gün davam etdirə biləcəyinizi ölçür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PERFORMANSIN ÖLÇÜLMƏSİ

MODELİN UYĞUNLAŞDIRILMASI

QEYD. Bu model müəssisənizdəki prosesləri əks etdirəcək şəkildə uyğunlaşdırılmalıdır:



ƏMSALLARI MÜVAFİQ ŞƏKİLDƏ UYĞUNLAŞDIRIN.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PERFORMANSIN ÖLÇÜLMƏSİ

MAL-MATERİAL EHTİYATLARININ KİFAYƏT EDƏCƏYİ GÜNLƏRİN SAYI

	I addım: gündəlik istifadəni müəyyənləşdirin.		**II addım: ehtiyatların kifayət edəcəyi günləri hesablayın.**
XAMMAL	Planlaşdırılan material buraxılışı, AZN / Planın əhatə etdiyi günlərin sayı	= →	Xammal ehtiyatı, AZN / Gündəlik buraxılış, (orta hesabla), AZN
HAZIRLANAN MƏHSULLAR	Planlaşdırılan tamamlanmış istehsal, AZN / Planın əhatə etdiyi günlərin sayı	= →	Hazırlanan məhsul ehtiyatı, AZN / Gündəlik tamamlanmış istehsal, (orta hesabla), AZN
HAZIR MƏHSULLAR	Satılmış məhsulların planlaşdırılan dəyəri, AZN / Planın əhatə etdiyi günlərin sayı	= →	Hazır məhsul ehtiyatları, AZN / Satılmış məhsulların gündəlik dəyəri, (orta hesabla), AZN

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PERFORMANSIN ÖLÇÜLMƏSİ

DEBİTOR/KREDİTOR BORCLARININ ÖDƏNİLMƏSİ ÜÇÜN TƏLƏB OLUNAN GÜNLƏRİN SAYI

$$\text{Debitor borclarının ödənilməsi üçün tələb olunan günlərin sayı} = \frac{\text{debitor borcları, AZN}}{\text{gündəlik kreditlə (nisyə) satış, AZN}}$$

$$\text{Debitor borclarının ödənilməsi üçün tələb olunan günlərin sayı} = \frac{\text{kreditor borcları, AZN}}{\text{gündəlik alış, AZN}}$$

Bu əmsallardan istifadənin üstün cəhətləri aşağıdakılardır:

1 Onların istifadəsi rahatdır.

2 Fəaliyyət səviyyəsindəki dəyişikliklər bu göstəriciləri təhrif etmir.

Qeyd. *Debitor/kreditor borcları ilə heç bir əlaqəsi olmayan nağd alış-veriş istisna edilir.*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PERFORMANSIN ÖLÇÜLMƏSİ

ŞƏRH

Lakin...

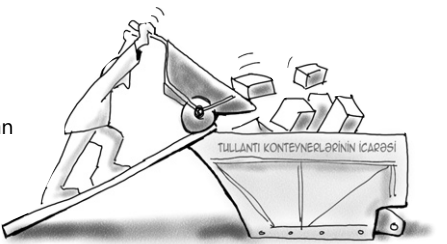
- Günləri ehtiyatla şərh edin.
- 20 günlük xammal ehtiyatının olması o demək deyil ki, 20 gün ərzində təchizatçılardan mal qəbulunu dayandırıb ehtiyatdan istehsalata mal buraxa biləsiniz:
  - ehtiyatlar, çətin ki, tələb olunan proporsiyalarda olsun (yəni: sizə müəyyən komponentlərin 30 günlük ehtiyatı lazım olduğu halda, digər komponentlərin 10 günlük ehtiyatı lazım ola bilər);
  - hesablanma zamanı tələbat az olan və ya artıq ehtiyatlar nəzərə alınmır.
- Debitor borclarının ödənilməsi üçün tələb olunan günlərin sayı müştəridən asılı olaraq dəyişə bilər.
- Kreditor borclarının ödənilməsi üçün tələb olunan günlərin sayı təchizatçıdan asılı olaraq dəyişə bilər.

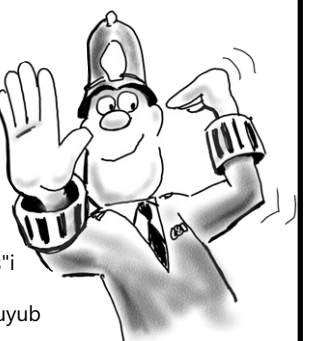
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DÖVRİYYƏ KAPİTALININ AZALDILMASI

Dövriyyə kapitalının azaldılmasının iki üsulu mövcuddur:

- balansdan silmək;





- bu və ya digər şəkildə tənzimləməklə, yəni bir tərəfdən, "giriş"i (xərcləri) dayandıraraq və ya azaldaraq axını sürətləndirmək, digər tərəfdən isə "çıxış"ın (məhsul buraxılışının) tempini qoruyub saxlamaq və ya artırmaqla.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KAPİTALININ AZALDILMASI

BALANSDAN SİLİNMƏLƏR

- Məsələn, aşağıdakıların silinməsi yolu ilə dövriyyə kapitalını tənzimləmək olar:
  - artıq (izafi) materiallar;
  - ümidsiz borclar.

Maliyyə nəticələri:

Pul vəsaiti	-	sıfır effekti (artıq materialların qalıq dəyəri istisna olmaqla).
Bu ilin mənfəəti	-	silinmiş məbləğ hesabına azalma; - məkan və fəaliyyət xərclərinə qənaət etmək hesabına artma. (məsələn: artıq materialların saxlanılması).
Növbəti illərdə mənfəət	-	məkan və fəaliyyət xərclərinə qənaət etmək hesabına artma.
Dövriyyə kapitalı	-	silinmiş məbləğ hesabına bu il və növbəti illər üzrə azalma.
Növbəti illərdə	-	dövriyyə kapitalına investisiyanın azaldılması və xərclərə qənaət gəlir hesabına artma.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DÖVRİYYƏ KAPİTALININ AZALDILMASI

BALANSDAN SİLİNMƏLƏR

- **Mal-material ehtiyatları**

Bütün mal-material ehtiyatlarının aşağıdakı meyarlar üzrə yoxlayın:

artıqlıq - məsələn, ◆ dəyişikliklər; ◆ müştəri tərəfindən ləğvedilmələr; ◆ izafi anbar ehtiyatı; ◆ ziyan.

realizə qabiliyyəti - ehtiyatlar ya maya dəyəri, ya da da xalis satış (realizə) dəyərinə – hansı daha aşağıdırsa, həmin dəyərə əsasən qiymətləndirilməlidir.

Artıq mal-material ehtiyatlarını silin və artıqlıq əmələ gətirəcək malların ehtiyatlarını yaradın.

- **Debitor borcları**

Ümidsiz borcları silin və ödənilməsi ilə bağlı şübhə doğuran borclar üzrə tədbirlər görün.

Qeyd. *Mühasiblər dərc olunan hesabatları hazırlamaq üçün bu işləri artıq görmüş olmalıdırlar!*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DÖVRİYYƏ KAPİTALININ AZALDILMASI

TƏNZİMLƏMƏ

- Aşağıdakı üsullarla izafi investisiyanı dövriyyədən çıxarın:
  - xammalın əldə edilməsinə sərf olunan günləri azaltmaqla;
  - məhsulun hazırlanmasına/istehsalına sərf olunan günləri azaltmaqla;
  - hazır məhsulların çatdırılmasına sərf olunan günləri azaltmaqla;
  - müştərilərə verilmiş kredit (nisyə ödəniş) müddətinin günlərini azaltmaqla.

Maliyyə nəticələri

Pul vəsaiti	-	mal-material ehtiyatlarına qoyulan investisiya və debitor borcları azaldıqca pul vəsaitlərində birdəfəlik artım olacaq.
Mənfəət	-	bu il və növbəti illərdə məkan və fəaliyyət xərclərinə qənaət ... və risklərin azaldılması hesabına artma (bax: səh. 62).
Dövriyyə kapitalı	-	bu il və növbəti illər buxarılmış investisiya hesabına azalma.

Qeyd. *Bu nəticəyə nail olmaq üçün tələb olunan vaxtı düzgün hesablayın! (Bax: səh. 90). Prosesi davam etdirmək mümkün olarsa, artımı maliyyələşdirmək üçün daha az pul vəsaiti tələb oluna bilər.*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İZAFİ İNVESTİSİYANI DÖVRİYYƏDƏN ÇIXARIN

MAL-MATERİAL EHTİYATLARI: SƏBƏB-NƏTİCƏ TƏHLİLİ

İzafi dövriyyə kapitalının həmişəlik aradan qaldırılması üzrə uğurlu tədbirlər silsiləsi üçün siklin hər bir komponentini növbə ilə təhlil etmək lazımdır.

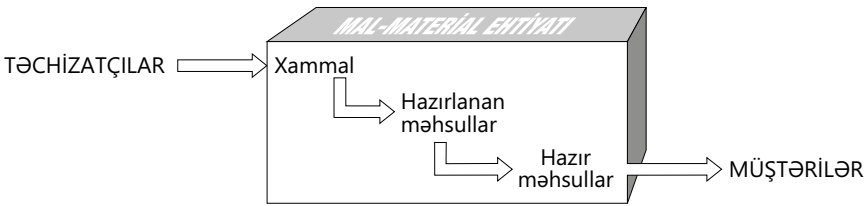
Mal-material ehtiyatları:

- **Səbəb-nəticə** təhlili aparın;
  - *Müəssisə nə üçün mal-material ehtiyatları saxlayır?*
    "*Müştərilərimiz dərhal çatdırılma tələb edir*".
    "*Müştərilərimizin tələb etdiyi müddət bizim sifarişi hazırlama müddətindən qısadır*".
    "*Məhsulumuza tələbat mövsümi xarakter daşıyır*".
    "*İstehsal prosesindəki maneələri aradan qaldıra bilmirik*".
    "*Təchizatçılarımıza etibar edə bilmirik*" *və s. və i.*
- Mal-material ehtiyatlarının həmişəlik aradan qaldırılması üçün bu səbəb amilləri müzakirə edilməli və dəyişdirilməlidir.
- Belə bir təhlil aparılmasa, mal-material ehtiyatlarında azalma qısamüddətli olacaq, çünki **səbəb amilləri** yenidən onların artmasına təkan verəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İZAFİ İNVESTİSİYANI DÖVRİYYƏDƏN ÇIXARIN

EHTİYATDA OLAN MAL-MATERİAL AXINI



- Mövcud fərziyyə və prosedurlarla "ayaqlaşmayan" axının hər bir hissəsini təhlil edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İZAFİ İNVESTİSİYANI DÖVRİYYƏDƏN ÇIXARIN

MAL-MATERİAL EHTİYATLARINDAN ANBARLARA

Təchizatçılar ⟶ Xammal anbarları



Təchizatçılarla tərəfdaşlığı peşəkarlıqla idarə edin! Bununla bağlı bir çox uğurlu strategiyalar mövcuddur!

- İstehsalın planlaşdırılmasını optimallaşdırın.
- Təchizatçılarla münasibətlərinizi təkmilləşdirin və qiymətləri aşağı salmaq üçün (ehtiyatların dəyərini azaldan, pul vəsaitləri buraxan və mənfəəti artıran) yüksək alıcılıq qabiliyyəti nümayiş etdirin.
- Tələbatın yüksək olduğu mal-material ehtiyatlarının vaxtında çatdırılmasını əvvəlcədən planlaşdırın və razılaşdırın (və əvvəlcə mövcud ehtiyatlardan istifadə edin).
- Sifarişin çatdırılma müddətinin qısaldılması və/və ya sizin üçün ehtiyat mal saxlanması barədə təchizatçılarla danışıqlar aparın.
- Təchizatçılarla malların konsiqnasiya yolu ilə ehtiyatda (təchizatçıların sizin anbarlarda saxlanılan və tələb edildiyi təqdirdə müqavilə şərtləri üzrə ödəniş edib istifadə edə biləcəyiniz mal partiyası) saxlanılmasına dair danışıqlar aparın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

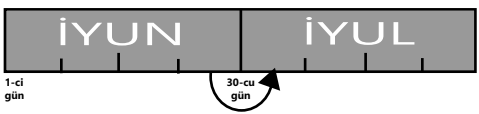


İZAFİ İNVESTİSİYANI DÖVRİYYƏDƏN ÇIXARIN

MAL-MATERİAL EHTİYATLARINDAN ANBARLARA

Təchizatçılar ⟶ Xammal anbarları

- Sifarişlərin sayını və həcmini gözdən keçirin.
- Mal dəstinin hissələrini ayrı-ayrı almaqdansa, bütöv dəstlər şəklində/yığılmış şəkildə alın.
- Ehtiyat hissələri özünüz yığmaqdansa (montaj etməkdənsə), hazır yarımquraşdırılmış hissələri satın ala bilərsiniz.
- Mal partiyasının həcmini gözdən keçirin.
- Ay sonunun iş sıxlığından əziyyət çəkməmək üçün istehsalı həftəlik rejimdə tənzimləyin.
- Ayın son həftəsində çatdırılmalarla bağlı tipik nöqsanlara yol verməməyə çalışın ki, növbəti ay həmin mallardan istifadə edə biləsiniz.



Çatdırılmalar ayın əvvəlinə planlaşdırın (əgər uyğundursa): bu yolla, ehtiyatları azaltmaq, pul vəsaitinin buraxılmasına şərait yaratmaq və təchizatçılara ödəmə müddətini əlavə olaraq 30 gün uzatmaq mümkündür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İZAFİ İNVESTİSİYANI DÖVRİYYƏDƏN ÇIXARIN

MAL-MATERİAL EHTİYATLARINDAN HAZIR MƏHSULLARA

Xammal ⟶ Hazırlanan məhsullar ⟶ Hazır məhsullar

- İstehsalın planlaşdırılmasını optimallaşdırın və "vaxtında çatdırılma" prinsipinə əməl edin.
- İstehsalda yaranan problemləri müəyyənləşdirin, onların səbəblərini və həll yollarını araşdırın.
- Prosesin təşkilini gözdən keçirərək və qiymətləndirərək prosesi sürətləndirin:
  - sahədə: sahə üzrə material axının sxemini tərtib edin; məsafəni azaltmaq və mal-material ehtiyatlarının buraxılmasını təmin etmək üçün əlavə bölmələrin (şəbəkənin) təşkili üzərində düşünün;
  - sahələr arasında: sahələr və/ və ya subpodratçılar arasında məhsul axınının sxemini (xəritəsini) tərtib edin; ehtiyatların "yollarda qalma" müddətini minimuma endirin!
- Materialları subpodratçılara pulsuz verməməyə çalışın; subpodratçılar birbaşa sifariş verməlidirlər – bu mümkün olmadığı təqdirdə, materialları subpodratçılara satın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İZAFİ İNVESTİSİYANI DÖVRİYYƏDƏN ÇIXARIN

MAL-MATERİAL EHTİYATLARINDAN MÜŞTƏRİLƏRƏ

Hazır məhsul anbarları ⟶ Müştərilər

- Köhnəlmiş mal-material ehtiyatlarını müəyyənləşdirin və onları ehtiyat hissələri kimi, yaxud metal tullantıları məntəqələrinə satın.
- Müştərilərə öncədən bildirilmiş çatdırılma müddətini, buna uyğun olaraq isə hazır məhsulların anbarda saxlanılması prinsiplərini gözdən keçirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İZAFİ İNVESTİSİYANI DÖVRİYYƏDƏN ÇIXARIN

MAL-MATERİAL EHTİYATLARI İLƏ BAĞLI YEKUN FİKİRLƏR

- Satışların proqnozlaşdırılması metodlarını təkmilləşdirin – proqnozlaşdırmanın zəif olması mal-material ehtiyatlarında problemlər yarada bilər.
- Hazır məhsul çeşidlərini rasionallaşdırın.
- Komponent çeşidlərini rasionallaşdıraraq unifikasiya olunmuş hissələrə keçin.
- "80/20" prinsipini əsas götürün – diqqətinizi ehtiyatların dəyərinin 80 %-ni əmələ gətirəcək 20 % əsas məsələlər üzərində cəmləşdirin.
- Yeni məhsulları və məhsullarda dəyişiklikləri nəzərə alın – sifarişin çatdırıma müddəti və mövcud ehtiyatların saxlanılması ilə bağlı mümkün nəticələri təhlil edin.
- Marketinq tədbirləri, məsələn, satışın stimullaşdırılmasını planlaşdırın:
  - nə qədər əlavə ehtiyat tələb olunur?.. və NƏ VAXT?
  - artıq mal ehtiyatları ilə nə ediləcək?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İZAFİ İNVESTİSİYANI DÖVRİYYƏDƏN ÇIXARIN

DEBİTOR BORCLARI: SƏBƏB-NƏTİCƏ TƏHLİLİ

Günahkar kimdir?

- Müştərilərin ödənişləri gecikdirməsində günahkarın tənbəl/bacarıqsız mühasiblər olduğunu düşünürsünüzsə, səhvə yol verirsiniz!



- Vaxtı keçmiş ödənişlər üzrə səbəb-nəticə təhlili "günahkarı ortaya çıxara bilər"; aşağıda sadalananlardan hansını sizin biznesinizə şamil etmək olar?

Səbəb amilləri:

- aşağı keyfiyyət səbəbindən imtina edilmiş məhsul;
- sənədləşmənin uyğun olmaması;
- sənədləşmənin düzgün tərtib edilməməsi;
- çatdırılma ünvanının yanlış olması;
- sifarişin müştərinin qrafikinə uyğun çatdırılmaması.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İZAFİ İNVESTİSİYANI DÖVRİYYƏDƏN ÇIXARIN

DEBİTOR BORCLARI: ÖDƏMƏ ŞƏRTLƏRİ

Ödəmə şərtlərini müştərilər diktə etmirlər, bu prosesi idarə etmək sizin işinizdir!

- Ödəmə şərtləri ilə bağlı danışıqlar aparın və razılığa gəlin.
- Hissə-hissə çatdırılma əsasında qaimə hesablanması üzrə razılığa gəlin.
- Mərhələli ödənişlər uyğundurmu?
- Ödəmə şərtlərinə effektiv nəzarət sistemi tətbiq edin:
  - dəqiq hesabat sistemindən istifadə edin, məsələn: "borc müddətləri üzrə təhil" və ya "ödəniş müddətinin təhlili" ("Age Analysis") apara bilərsiniz;
  - satışlar üzrə bu cür hesabatlar hazırlayın;
  - gələcək çatdırılmalara nəzarət edin və lazım gələrsə,
  - ödəniş edilənədək müştəri ilə ticarət əlaqələrini DAYANDIRIN.
- Satışlara dair danışıqlar aparan tərəfin təklif edilmiş qiymətlə müqayisədə bu cür ödəmə şərtlərinin müəssisəniz üçün **hansı problemlər yaradacağını başa düşdüyünə əmin olun!**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İZAFİ İNVESTİSİYANI DÖVRİYYƏDƏN ÇIXARIN

DEBİTOR BORCLARI: QAİMƏNİN DÜZGÜNLÜYÜ

Qaiməni düzgün tərtib edin!

- Qaimənin düzgün tərtib edildiyinə əmin olun.
- Müştərinin müqavilə üzrə tələb etdiyi bəndləri, məsələn, aşağıdakıları qaimədə qeyd edin:
  - sifariş nömrəsi
  - sınaq protokolu (məhsulun sınaqdan keçirlməsi barədə protokol) və s.
- Qaiməni düzgün ünvana göndərin: qaimənin göndəriləcəyi ünvanla sifarişin çatdırılma ünvanı eyni olmaya bilər.
- Qaimə ilə birlikdə müştərinin müqavilə üzrə tələb etdiyi yardımçı sənədləri də (keyfiyyət protokolu, sınaq protokolu və s.) göndərməyi unutmayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İZAFİ İNVESTİSİYANI DÖVRİYYƏDƏN ÇIXARIN

DEBİTOR BORCLARI: İNZİBATİ İDARƏETMƏNİN DÜZGÜNLÜYÜ

İnzibati idarəetməni düzgün təşkil edin!

- Borcunuzun vaxtında ödənilməsi üçün onun, bir növ, "qayğısına qalın" və prosesləri izləyin!
- Müştərilərinizin prosedurlarını, qaimənizin yoxlanılması və ödənilməsində iştirak edən heyəti başa düşün.
- Vacib satışlar üzrə borcun ödənilmə müddəti bitməmişdən əvvəl problemləri müəyyənləşdirərək və həll edərək qaimələrin ödənilməsini "tezləşdirin".
  - mallar alınıbmı?
  - mallar yoxlanışdan keçibmi?
  - qarşı tərəf qaiməni yoxlayıb və təsdiqləyibmi?
- Qaimələri vaxtında göndərin.
- Mərhələli ödənişlər üçün qaimələrin vaxtlı-vaxtında göndərilməsinə nəzarət prosesinin həyata keçirildiyinə əmin olun
- Borcların ödənilməsinə nəzarət üzrə öhdəlik müəyyən edin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

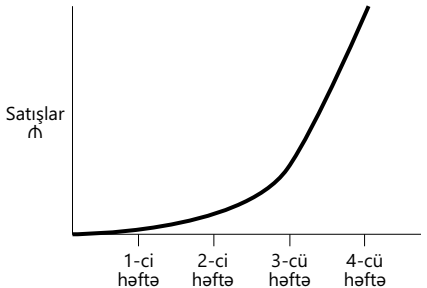
İZAFİ İNVESTİSİYANI DÖVRİYYƏDƏN ÇIXARIN

DEBİTOR BORCLARI: ZAMANLAMA

"Hokkey çubuğu" effekti * ilə bağlı diqqətli olun!

- Adətən, satışlar ay boyunca eyni tempdə getmir və nəticədə, satış qrafikinin əyrisi hokkey çubuğunun formasını alır.
- Bu isə ay sonunda xaos və qarışıqlığa gətirib çıxarır və aşağıdakı problemlər səbəbindən heyət işdən sonra qalıb saatlarla əlavə işləməli olur:
  - sənədlərin düzgün tərtib edilməməsi;
  - gözdən qaçmış məsələlər;
  - yanlış ünvana çatdırılma;
  - qaimələrin gecikdirilməsi;
  - qaimə tarixi ilə müştəriyə çatdırılma tarixində uyğunsuzluq... (Qeyd. Müştəri ödəmə tarixini **qaimə tarixindən deyil**, malın çatdırıldığı tarixdən etibarən hesablayır)

  ... bütün bunlar müştərinin ödənişi gecikdirməsinə səbəb olur.



** Bir müddət geriləmə və ya durğunluqdan sonra hər hansı göstəricidə kəskin sıçrayış*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İZAFİ İNVESTİSİYANI DÖVRİYYƏDƏN ÇIXARIN

PUL VƏSAİTLƏRİ

- Pul vəsaitləri dövriyyə kapitalının bir hissəsini təşkil edir, odur ki, hər pul vəsaitinin 1 AZN-i cəlb olunmuş kapitalın 1AZN-i ilə təmsil olunur.
- Təbii ki, öz ehtiyaclarını ödəyə bilmək üçün hər bir müəssisə kifayət qədər pul vəsaitinə malik olmağa çalışmalıdır, lakin "hərəkətsiz" və ya gəlir dərəcəsi aşağı olan biznesə yatırılmış izafi pul vəsaiti "R.O.C.E."-yə ("R.O.C.E." – "Return On Capital Employed" – cəlb olunmuş kapital üzrə gəlir) təzyiq göstərəcək.
- Pul vəsaitləri səviyyəsinin ölçüləri (likvidlik əmsalları) Əlavə 2-də izah edilmişdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İZAFİ İNVESTİSİYANI DÖVRİYYƏDƏN ÇIXARIN

KREDİTOR BORCLARI: TƏRƏFDAŞLIQ

- Burada isə vəziyyət fərqlidir, çünki təchizatçılara olan borcun miqdarını artırdıqca müəssisənin dövriyyə kapitalına yatırdığı vəsait azalır.

Lakin

- Təchizatçılar komandanın bir hissəsini təşkil edir, odur ki, bu borcla bağlı birtərəfli qərar qəbul edilməməli, hər iki tərəf danışıqlar apararaq razılığa gəlməlidir.
- Təchizatçılarla tərəfdaşlıqdan səmərəli nəticə əldə etməyən müəssisə digər məqsədlərinə necə nail olacaq:
  - birbaşa ünvana çatdırılma;
  - sifarişin hazırlanma və çatdırılma müddətinin qısaldılması;
  - keyfiyyətin artırılması, sıfır qüsur və s.
- Bu tərəfdaşlığın **udan tərəfi** təchizatçılar da ola bilər:
  - təchizatçılarla işin rasionallaşdırılması ("üstün tutulan təchizatçı" statusu);
  - iş yükü zəmanəti.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İZAFİ İNVESTİSİYANI DÖVRİYYƏDƏN ÇIXARIN

KREDİTOR BORCLARI: QAİMƏLƏR

Təchizatçıların seçilməsi

- Meyarlara maliyyə dayanıqlılığının sınaqdan keçirilməsi də daxil edilməlidir:
  - razılaşdırılmış şərtlərə riayət edə bilməyən təchizatçılarla əməkdaşlıq edərkən diqqətli olun.

Malların qəbul edildiyi tarixdən etibarən hesablanan ödəmə (kredit) müddəti

- Xüsusilə də bahalı kapital əmtəələri üzrə mərhələli ödənişlərdən uzaq durun, sifariş verməmişdən öncə qiymət və ödəniş şərtləri barədə danışıqlar aparın.
- İdxal mallarımı alırsınız? Mümkün olduqca, akkreditivdən istifadə etməyin; ödəmə (kredit) müddətinin göndərilmə tarixindən deyil, təyinat nöqtəsinə çatdırılma tarixindən hesablanması barədə sövdələşin – mümkün olduğu təqdirdə, niyə yerli təchizaçılarla əməkdaşlıq etməyəsiniz?
- Mallar əskikmi çatdırılıb? Ödəmə (kredit) müddətinin malların tam şəkildə çatdırılacağı tarixdən etibarən hesablanacağını təchizatçıya bildirin.
- Yaxşı olar ki, çatdırılmaları cari ayın sonuna deyil, növbəti ayın əvvəlinə planlaşdırasınız (bax: səh.77).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İZAFİ İNVESTİSİYANI DÖVRİYYƏDƏN ÇIXARIN

KREDİTOR BORCLARI: İNZİBATİ İDARƏETMƏ

Qaimə ilə əlaqədar problem varmı?

- Ödəmə şərtləri üzrə düzəliş (yaxud storno) alınana və ya problem həll edilənədək mübahisəli qaimələr saxlanılmalıdır.
- Düzgün olmayan qaimələr dəyişdirilmək üçün təchizatçıya qaytarılmalıdır.

Qaimə üzrə ödəniş təsdiqlənibmi?

- Aylıq ödəmə sistemi tətbiq edin, yəni: ayda bir çek göndərin.
- Təcizatçılara razılaşdırılmış tarixdən öncə ödəniş edilməməsi üçün "borc müddətləri üzrə təhlil" ("Age Analysis") sistemini tətbiq edin:
  - təchizatçılarla qeyri-rəsmi münasibətlər qurarkən ehtiyatlı olun!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İZAFİ İNVESTİSİYANI DÖVRİYYƏDƏN ÇIXARIN

PROSESİN İCRA MÜDDƏTLƏRİ

- Təşəbbüs göstərmək nə qədər vacib olsa da, səmərəli nəticələr əldə etmək üçün prosesin icra müddətləri ilə bağlı tələblərə barmaqarası yanaşmayın.
- Məsələn, təchizatçıların "suyunu tamamilə kəsmək", adətən, sərfəli olmur:

  i) mal-material ehtiyatları tələb olunan proporsiyalarda olmaya da bilər;

  ii) bu hal təchizatçılara və təchizatçı-müştəri münasibətinə necə təsir edər?

  Əgər mallar təchizatçıdan, bir qayda olaraq, nisyə (kreditlə) alınırsa, satınalmaların azaldılması pul vəsaiti və ya dövriyyə kapitalına dərhal təsir göstərməz, çünki onsuz da əvvəlki aylarda satın alınmış malların ödəmələri davam edəcək.
- Bu proses effektiv bir balans (tarazlıq) əldə edilənədək dövriyyə kapitalı siklinin hər bir komponenti üzrə giriş (xərclər) və çıxış (buraxılış) səviyyələrinin ətraflı planlaşdırılmasını tələb edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İZAFİ İNVESTİSİYANI DÖVRİYYƏDƏN ÇIXARIN

"VAXTINDA ÇATDIRILMA" PRİNSİPİNƏ DOĞRU

Diqqətli olun!

- "Vaxtında çatdırılma" prinsipinə keçid prosesi mövcud ehtiyatların çıxarılmasını və yalnız tələbatı ödəmək üçün tələb olunan balanslaşdırıcı miqdarın istehsalını tələb edir.
- Buna görə də ilkin mərhələlərdə istehsal normal tələbatdan aşağı ola bilər.
- Bu proses mənfəətin qısamüddətli azalması ilə nəticələnə bilər, belə ki, əvvəlki dövr(lər)də yığılmış əlavə xərclərin və aşağı seriyalı istehsal üzrə vahid (məhsul) başına düşən nisbətən yüksək əlavə xərclərin ağırlığı cari dövrün "üzərinə düşür".
- İstehsal gücü, tələbat və istehsal həcmi tarazlaşana qədər bu problem qalır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ

Dövriyyə kapitalının idarə edilməsi – pul vəsaitlərinin əldə edilməsi ilə nəticələnən sikl boyunca planlaşdırılmış bir irəliləyiş deməkdir.

Bu irəliləyişin ölçülməsi məqsədilə müxtəlif hədəflər qoyulur və toplantılar keçirilir, lakin hamısının nəticəsi **PUL VƏSAİTLƏRİ** üzrə göstəricilərdən asılıdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

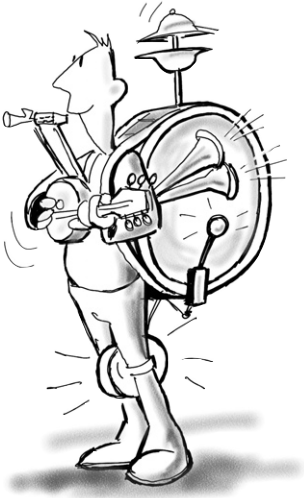
XÜLASƏ



Dövriyyə kapitalının səmərəli şəkildə idarə edilməsində şöbələrarası komanda fəaliyyəti mühüm rol oynayır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ



DÖVRİYYƏ KAPİTALINI TƏKBAŞINA İDARƏ ETMƏYƏ ÇALIŞMAYIN.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏLAVƏLƏR

ƏLAVƏ 1:	JARQONLARIN İZAHI	96
ƏLAVƏ 2:	LİKVİDLİK ƏMSALLARI	100
ƏLAVƏ 3:	MƏNFƏƏTİN PUL VƏSAİTLƏRİ İLƏ QARŞILAŞDIRILMASI: PRAKTİKİ NÜMUNƏ	103

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 1

JARQONLARIN İZAHI

TERMİNLƏR LÜĞƏTİ

		SƏH.
Bölüşdürülən xərclər:	Satılmış məhsulların istehsalı və paylaşdırılmasına çəkilən xərclər	17
Kapital xərcləri:	Obyektlərin/proseslərin (**əsas vəsaitlər**) satın alınması və ya sazlanması/təmiri ilə əlaqədar olan xərclər	53
Pul axını:	Müəssisəyə daxil olan (mədaxil) və ya müəssisə tərəfindən ödənilən (məxaric) pul vəsaitlərinin ölçüsü	9
Kreditor borcları:	Müəssisənin təchizatçılara borclu olduğu məbləğ	87
Cari aktivlər:	Pul vəsaitləri və ya ticarətin normal gedişatı zamanı (nağd) pula çevrilən aktivlər (**mal-material ehtiyatları, debitor borcları**)	59
Cari passivlər (öhdəliklər):	12 ay ərzində ödənilməli olan borcların məbləği	59
Debitor borcları:	Müştərilərin müəssisəyə borclu olduğu məbləğ	81
Amortizasiya:	**Əsas vəsaitlərin** dəyərinin onların istismarı müddətində əldə edilən gəlirdən silinməsi metodudur.	2

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 1

JARQONLARIN İZAHI

TERMİNLƏR LÜĞƏTİ

		SƏH.
Dividend:	Qoyduqları investisiyadan səhmdarlara gəlir vermək məqsədilə xalis mənfəətin onlara ödənilən hissəsi	51
Xalis mənfəət:	**Faiz** və **vergilər** də daxil olmaqla, müəssisənin bütün xərcləri ödənildikdən sonra səhmdarlara qalan mənfəət: bir qismi **dividend** kimi ödənilir, digər qismi isə **bölüşdürülməmiş mənfəət** şəklində yenidən investisiya olaraq yatırılır.	51
Faktorinq:	**Debitor borclarının** nağd pul müqabilində nominal dəyərindən aşağı qiymətə üçüncü tərəfə satılması	12
Əsas vəsaitlər:	Müəssisənin infrastrukturunu təmin edən obyekt və ya proseslər: əsasən, təkrar satış məqsədilə deyil, müəssisə daxilində istifadə üçün satın alınır.	58
Faiz:	Borcverənlərin müəssisəyə qoyduqları investisiyadan faiz şəklində götürdükləri gəlir	47
Xitam:	Çox vaxt borcları ödəmə qabiliyyətinin itirilməsi səbəbindən müəssisənin fəaliyyətinin dayandırılması	5
Likvidlik:	Borcları vaxtı çatanda ödəmək qabiliyyəti	102

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 1



JARQONLARIN İZAHI

TERMİNLƏR LÜĞƏTİ

		SƏH.
Borc kapitalı:	Müəssisəyə borc şəklində yatırılan uzunmüddətli investisiya	54
Cəlb olunmuş xalis aktivlər:	Mühasiblərin **"maliyyə vəsaitlərinin istifadəsi"** üçün istifadə etdiyi ifadə, yəni: əsas vəsaitlər və dövriyyə kapitalı	48
Cəlb olunmuş xalis kapital:	Mühasibin "maliyyə vəsaitlərinin mənbəyi" üçün istifadə etdiyi ifadə, yəni: **xalis dəyər və borc kapitalı**	48
Xalis dəyər:	Səhmdarların müəssisəyə qoyduğu investisiyaların cəmi, yəni: **səhmdar kapitalı** və **ehtiyat vəsaitlər**	
Əməliyyat mənfəəti:	Əməliyyat performansının ölçüsü: həmçinin "PBIT" ("Profit Before İnterest and Tax" - faiz və vergilər çıxılmamış mənfəət) adlanır, əməliyyat xərclərinin hamısı (məhsulla əlaqəli və digər xərclər) çıxılmaqla, lakin maliyyələşdirmə xərcləri (**faiz**, **vergi** və **dividend**) daxil olmaqla hesablanan mənfəət	31
Bölüşdürülməmiş mənfəət:	Müəssisəyə yenidən investisiya kimi yatırılan mənfəət	51

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 1

JARQONLARIN İZAHI

TERMİNLƏR LÜĞƏTİ

		SƏH.
"ROCE":	Cəlb olunmuş kapital üzrə gəlir. Əməliyyat mənfəətinin əldə edilməsi üçün cəlb olunmuş xalis kapitalın nə dərəcədə effektiv istifadə edildiyini ölçür $= \frac{\textbf{Əməliyyat mənfəəti}}{\textbf{Cəlb olunmuş xalis kapital}} \times 100$	86
Satış:	Satılmış malların qaimə dəyəri (ƏDV çıxılmaqla)	18
Səhmdar kapitalı:	Müəssisənin səhmlərini alan səhmdarların uzunmüddətli maliyyələşdirməsi	54
Mal-material ehtiyatları:	Xammal, hazırlanan məhsul və hazır məhsulların cəmi dəyəri	59
Vergi:	Dövlətə ödəniləcək vergini maliyyələşdirmək üçün müəssisə mənfəətinin istifadə ediləcək hissəsi	50
Dövriyyə kapitalı:	Material (xammal), xidmət və kredit axınını təmin etmək üçün istifadə olunan maliyyə vəsaitləri: (**cari aktivlər – cari öhdəliklər**)	59

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 2

LİKVİDLİK ƏMSALLARI



Likvidlik əmsalları cari passivlərdən (öhdəliklərdən) irəli gələ biləcək **TƏHLÜKƏNİ** nəzarətdə saxlamaq məqsədilə hesablanır.

- Bank borcların ödənilməsini tələb edərsə, nə etməli?
- Təchizatçılar ödəniş tələb edərsə, nə etməli? Və s.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 2

LİKVİDLİK ƏMSALLARI



Cari likvidlik əmsalı = $\frac{\text{cari aktivlər}}{\text{cari passivlər}}$

Təcili likvidlik əmsalı = $\frac{\text{(cari aktivlər – mal-material ehtiyatları)}}{\text{cari passivlər}}$

Daha dəqiq olan bu əmsal mal-material ehtiyatlarını o əsasla istisna edir ki, onların pul vəsaitinə çevrilməsi vaxt aparır.

- Bu əmsallardan kor-koranə istifadə etmək olmaz!
- Dövriyyə kapitalı siklinin konkret olaraq sizin müəssiənizdə necə işlədiyi barədə düşünün və unutmayın ki, qiymətləndirməyə çalışdığınız meyar müəssisənizin cari passivləri (öhdəlikləri) vaxtlı-vaxtında ödəyə bilmə qabiliyyətidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 2

LİKVİDLİK ƏMSALLARI



- Müəssisənizə xas olan likvidliyə/riskə nəzər salın: siklin hər elementini təhlil edin.

Mal-material ehtiyatları: Likvidlik hansı səviyyədədir?
Ununmayın ki, mal-material ehtiyatları pul vəsaitinə çevrilməmişdən əvvəl debitor borclarına da çevrilməlidir.

Ərzağın pərakəndə satışı: qısa rəf ömrü və nağd satış
→ **Yüksək likvidliyə malikdir.**

Gəmiqayırma: uzun istehsal prosesi və uzunmüddətli kreditlə (və ya nisyə) ödəniş
→ **Likvidlik yoxdur.**

Debitor borcları: Hansı müddət ərzində ödəniş ediləcək? 30 gün? 60 gün?
Kredit (nisyə) müddəti uzadılacaqmı?

Cari passivlər (öhdəliklər): Hər bir ödəmə forması üzrə hansı müddət ərzində və ya tarixdə ödəniş ediləcək?
Təchizatçılar - 30 gün? 60 gün?
Bank borcu – bank tərəfindən göndərilən qısa bildiriş əsasında.
Vergi / dividend – əvvəlcədən müəyyən edilmiş konkret tarixlərdə.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 3



MƏNFƏƏTİN PUL VƏSAİTLƏRİ İLƏ QARŞILAŞDIRLMASI

PRAKTİKİ NÜMUNƏ

"PRINNY PLC" müəssisəsi

31 mart 200_ - cı il tarixində başa çatmış 3 aylıq hesabat dövrü üzrə mənfəəti pul vəsaitləri ilə qarşılaşdırma aktını hazırlayın.

Əsas məlumat:

- Müştərilər satışdan 2 ay sonra ödəniş edirlər.
- Təchizatçılara müəssisə malları aldıqdan 2 ay sonra ödəniş edilir.
- Əməkhaqqı və əlavə xərclər yarandıqca ödənilir.
- Dövr üzrə amortizasiya xərci 10 min AZN-dir.
- Materiallar istehsalda istifadə edilməmişdən bir ay əvvəl satın alınır.
- Məhsullar satışdan bir ay əvvəl istehsal olunur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 3



MƏNFƏƏTİN PUL VƏSAİTLƏRİ İLƏ QARŞILAŞDIRLMASI

"PRINNY PLC" müəssisəsi

- Digər məlumatlar

	Noyabr min ₼	Dekabr min ₼	Yanvar min ₼	Fevral min ₼	Mart min ₼
Satış	100	120	150	150	130
Alınmış materiallar	45	45	39	48	45
Əməkhaqqı və əlavə xərclər	70	75	75	65	80

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 3

MƏNFƏƏTİN PUL VƏSAİTLƏRİ İLƏ QARŞILAŞDIRLMASI

"PRINNY PLC" müəssisəsi

31 mart 200_ il tarixində başa çatmış 3 aylıq hesabat dövrü üzrə mənfəət və zərər hesabatı

	min ₼	min ₼
Satış		430 (a)
Satışın maya dəyəri:		
Materiallar	129 (b)	
Əməkhaqqı və əlavə xərclər	215 (c)	
Amortizasiya	10	
		354
Əməliyyat mənfəəti		76
Ödənilmiş faiz	5	
Ödənilmiş vergi	15	
		20
Xalis mənfəət		56
Ödənilmiş dividendlər		20
Bölüşdürülməmiş mənfəət		36 (m)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 3

MƏNFƏƏTİN PUL VƏSAİTLƏRİ İLƏ QARŞILAŞDIRLMASI

"PRINNY PLC" müəssisəsi

Balans hesabatı		**01.01.202_**			**31.03.202_**		
	min ₼	min ₼	min ₼		min ₼	min ₼	min ₼
Əsas vəsaitlər			200 (k)				250 (k)
Cari Aktivlər:							
Mal-material ehtiyatları		165 (d)				173 (g)	
Debitor borcları		220 (e)				280 (h)	
Pul vəsaiti		50				-	
		435				453	
Cari passivlər:							
Kreditor borcları	90 (f)				93 (j)		
Bank borcu	-	90			9		
						102	
Dövriyyə kapitalı			345				351
Cəlb olunmuş xalis aktivlər			545				601
Səhmdar kapitalı		100				100	
Ehtiyat vəsaitlər		245 (m)				281 (m)	
Xalis dəyər			345				381
Borclar			200				220
Cəlb olunmuş xalis kapital			545				601

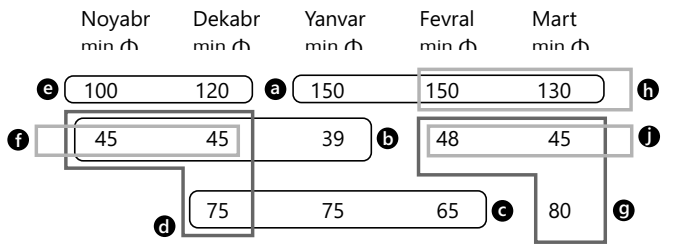
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 3

MƏNFƏƏTİN PUL VƏSAİTLƏRİ İLƏ QARŞILAŞDIRLMASI

Qeyd: ⓐ -dan ⓙ -yə

Hesabatdakı rəqəmlər əsas məlumatda verilənlərlə qarşılaşdırıla bilər:



ⓚ Kapital xərcləri nə qədər oldu?

Dövrün əvvəlinə əsas vəsaitlər	200	
+ Capital Expenditure	+ ?	→ Kapital xərcləri = 60
- Kapital xərcləri – Amortizasiya	- 10	
= Dövrün sonuna əsas vəsaitlər	250	

ⓜ Ehtiyat vəsaitlərdə hərəkət = Bölüşdürülməmiş mənfəət

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 3

MƏNFƏƏTİN PUL VƏSAİTLƏRİ İLƏ QARŞILAŞDIRLMASI

"PRINNY PLC" müəssisəsi

31 mart 200_-ci il tarixində başa çatmış 3 aylıq hesabat dövrü üzrə mənfəətin pul vəsaitləri ilə qarşılaşdırma aktı

		Əlaqədar materiallar
Əməliyyat mənfəəti	76	*Bax: Mənfəət və zərər hesabatı*
Amortizasiya əlavə edilməklə,	10	*İstinad: Əsas məlumat*
Mal-material ehtiyatlarında artım	(8)	*İst.: Balans hesabatı (173-165) = (8)*
Debitor borclarında artım	(60)	*İst.: Balans hesabatı (280-220) =(60)*
Kreditor borclarında artım	3	*İst.: Balans hesabatı (93-90) = 3*
Ödənilmiş faizlər	(5)	*}*
Ödənilmiş dividendlər	(20)	*} Mənfəət və zərər hesabatı*
Ödənilmiş vergilər	(15)	*}*
Kapital xərcləri	(60)	*İst. (k) qeydi*
Borclarda artım	20	*İst.: Balans hesabatı (220-200) = 20*
Xalis pul axını	(59)	
Dövrün əvvəlinə pul vəsaiti	(50)	
Dövrün sonuna pul vəsaiti (bank borcu)	(9)	
Pul vəsaitlərində (azalma)	(59)	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəlliflər haqqında



Enn Houkins (BA*, ACMA**) iqtisadiyyat və istehsalın təşkili üzrə fərqlənmə dərəcəli idarəedici mühasibdir. Enn dərin bilik bazası sayəsində istehlakçı və sənaye məhsulları sahələrində ali idarəedici mühasibat uçotu təcrübəsi qazanmışdır. Təlim məsələləri üzrə məsləhətçi kimi, o, iqtisadiyyatın bütün sahələri üzrə direktor və idarəçilər üçün maliyyə proqramları hazırlayır və təqdim edir.

Klayv Törner (ACMA**, MBCS***) 1981-ci ildə idarəetmə üzrə məsləhət və təlim xidmətləri göstərmək məqsədilə təsis edilmiş "Turner Associates Training & Management Consultants Limited" şirkətinin idarəedici direktorudur. Klayv strateji biznes seçimlərini hazırlamaq üçün müəssisə rəhbərləri ilə əməkdaşlıq edir. Qiymətləndirmə prosesində iştirak etməklə yanaşı, müvafiq təşkilati strukturu işləyib hazırlayır və icra prosesini dəstəkləmək üçün idarəetmənin inkişafını təmin edir. Klayv Birləşmiş Krallıq və bir sıra başqa ölkələrdə magistr proqramları çərçivəsində maliyyə modullarının hazırlanması və təqdim edilməsində böyük təcrübəyə malikdir.



Əlaqə

Şirkətdaxili maliyyə kurslarının keçirilməsində təlim mütəxəssisləri və idarəçilərə kömək edəcək yardımçı materiallara dair ətraflı məlumat üçün aşağıdakı ünvanlarda müəlliflərlə əlaqə saxlaya bilərsiniz:

Klayv: Brukvud Drayv 3, Barnt Qrin, Vusterşir qrafлığı, B45 8GG;
elektron poçt: turner.associates@btinternet.com

Enn: Ze Spini, Kvins Roud 27, Çeltenhem şəhəri, GL50 2LX.

** Bakalavr dərəcəsi ("Bachelor of Arts")*

*** İxtisaslaşmış İdarəedici Mühasiblər İnstitutunun elmi işçisi ("Associate of the Chartered İnstitute of Management Accountants")*

**** Böyük Britaniya Proqramçılar Cəmiyyətinin üzvü ("Member of the British Computer Society")*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd