SOCAR

BÜDCƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ



Biznesdə maliyyə planlaşdırması, büdcələrin hazırlanması və idarə edilməsi üzrə faydalı məsləhət və praktiki təkliflər

Enn Houkins və Klayv Törner

"Kitab idarəetmə ilə bağlı çox sayda "edə bilmədiklərimizi" "necə etməyin" aydın izahını verir. Büdcə ya müəmmalı, ya da həddən artıq sadə şəkildə idarə olunan bir sahədir. Bu kitab izah edir ki, büdcələrin idarə edilməsi yalnız bir sadə üsula deyil, həm də praktiki idarəetmə üzrə qərarlar silsiləsinə əsaslanır".

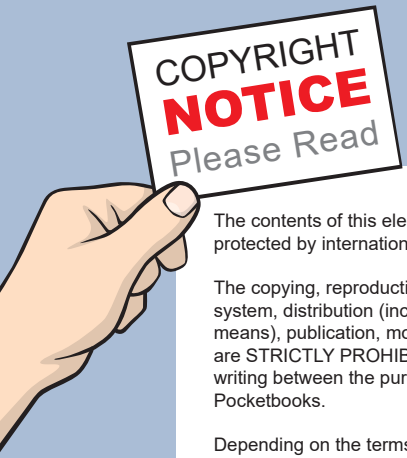
Piter Nikols, "Investors In People" ("İnsan resurslarına investisiya qoyanlar") standartı üzrə Uolsol Peşəkar Təlim və Sahibkarlıq Şurasının rəhbəri

"Klayvın mükəmməl tədris standartlarının səciyyəvi nümunəsi olan bu kitab belə bir əhəmiyyətli prosesi çox oxunaqlı tərzdə işıqlandırır və hər iki müəllifin öz karyeralarında qazandıqları praktiki təcrübəni əks etdirir".

Endi Stivens, "Messier - Dowty International" şirkətinin əməliyyatlar üzrə baş direktoru

BÜDCƏLƏRİN İDARƏ EDİLMƏSİ

First published as the Managing Budgets 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



MALİYYƏ PLANLAŞDIRILMASI 7
Büdcə nədir; planlaşdırma ehtiyacı; mənfəət və pul vəsaitlərinin planlaşdırılması; yoxlama prosesi; mütəmadi təhlil.



GƏLİR BÜDCƏLƏRİ 29
Büdcə"təxribatçıları"; qızıl qaydalar; büdcə tərtibinin dörd mərhələsi; giriş-çıxış təhlili; büdcələrin gözdən keçirilməsi; büdcələrə nəzarət və onların idarə edilməsi.



KAPİTAL BÜDCƏLƏRİ 55
Strateji uyğunluq; hazırlıq; təsdiqlənmə; qiymətləndirmə; digər büdcələrlə əlaqə.



MƏHSULUN MAYA DƏYƏRİNİN HESABLANMASI 63
Bu nə üçün vacibdir; sistemi necə öyrənməli; necə yoxlamalı və dəyişikliyə necə uyğunlaşmalı.



ƏLAVƏ 1 100
Biznesin maliyyə modeli.

ƏLAVƏ 2 103
Məhsulun maya dəyərinin hesablanmasına dair nümunə.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İDARƏ ETMƏYİ BACARIRSINIZMI?



Siz biznesinizi idarə edirsiniz ...



yoxsa biznesiniz sizi idarə edir?

Nə edəcəyinizi əvvəlcədən **planlaşdırırsınız**...
yoxsa işin gedişatında ortaya çıxanlara, sadəcə, reaksiya verirsiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PLANLAŞDIRMAĞI BACARMADIQDA



Şəkildə gördüyünüz hal sizin biznesinizdə baş veribmi?

Sizcə, bu halın səbəbi nə olub?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

KOORDİNASİYA VƏ NƏZARƏT



Öz fəaliyyətlərinin **koordinasiyası** və onlara **nəzarət** baxımından planlaşdırma müəssisələr üçün çox vacibdir.

Koordinasiya

Müəssisələr inkişaf etməyin ən yaxşı üsulları barədə şəxsi təsəvvürləri olan bir qrup şəxs tərəfindən idarə edilir. Hədəflər və həmin hədəflərə necə çatmaq barədə rəhbərlər arasında razılıq yoxdursa, komanda üzvləri sıx əməkdaşlıq edə və nəticədə uğurlu faəliyyət göstərə bilməzlər.

Nəzarət

Müəssisələr əvvəlcədən razılaşdırdıqları hədəfə necə çatacaqlarını yenidən qiymətləndirmək məqsədilə əldə edilən nəticələri ilkin planları ilə müqayisəli şəkildə təhlil etməlidirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TEZ-TEZ EŞİTDİYİMİZ KLİŞELƏR



"Planlaşdırmağa ayıracaq vaxtım yoxdur..." Bəlkə də, elə planlaşdırmadığınız üçün vaxtınız olmur!

"Rəhbərim planlaşdırır. Mən də bu plana uyğun şəkildə hərəkət etməyə davam edirəm..." Bəs siz komandanın digər üzvləri ilə eyni istiqamətdə irəliləyirsinizmi?

"Əsas odur ki, satış baş tutsun..." Hansı satış? Bu satışlar mənfəətlidirmi? Yeni işlər qazandıra biləcəkmi?

"Nə mənası var? İşlər heç vaxt plana uyğun getmir..." İşlərinizi planlaşdırmaqla fikrinizi gələcəyə yönəldərək dəyişən mühitə daha çevik reaksiya verə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PLANLAŞDIRMA HAMI ÜÇÜNDÜR!



Yadda saxlayın!

Təsəvvür edin ki, müəssisənizin fəaliyyəti böyük bir mexanizmi əks etdirir: bu mexanizmin ən böyük təkərindəki ən kiçik dişli çarx belə, planlaşdırma prosesində mühüm rol oynayır.

Planlı iş görməklə müəssisənizə necə töhfə verəcəyinizi ətraflı şəkildə qiymətləndirin... Həmçinin plansız iş nəticəsində dəyə biləcək zərəri də düzgün müəyyənləşdirin!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

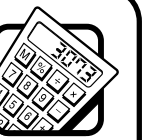


MALİYYƏ PLANLAŞDIRMASI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MALİYYƏ PLANLAŞDIRMASI

BÜDCƏ NƏDİR?

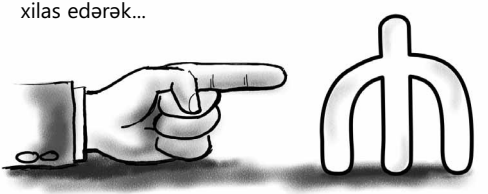


Büdcə – müəssisənin fəaliyyəti çərçivəsində planlaşdırma və nəzarət prosesinin əsasını təşkil edən idarəetmə vasitəsidir.

Tərifi:

Büdcə:

- resurslarınızın yanlış yerə sərf edilməsi ilə bağlı sizi narahatlıqdan xilas edərək...





- onların necə sərf ediləcəyinə istiqamət verir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÜDCƏ PLANLAŞDIRMASI VACİBDİRMİ?



- Büdcəyə ehtiyac varmı?
- Maliyyə vəsaitlərini planlaşdırmaq zəruridirmi?

BƏLİ!

Biznes – pul qazandırmaq məqsədilə fəaliyyət göstərən mürəkkəb bir maşındır.

Bu maşını şansın ümidinə buraxmayın!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PLANLAŞDIRMA EHTİYACI



Müəssisələrin aşağıdakı şəxslər qarşısında müəyyən öhdəlikləri var:

- müəssisə sahibləri;
- kreditorlar;
- işçilər;
- təchizatçılar;
- müştərilər.

Bu öhdəliklər planlaşdırılmalıdır!

Müəssisələr **mənfəət və pul vəsaitlərini** planlaşdırmalıdır.

- Müəssisənin fəaliyyəti uğurlu olacaqmı?
- Öhdəlikləri yerinə yetirə biləcəkmi?
- Müəssisə sahiblərinin gözləntilərinə cavab verəcəkmi?
- **Göstərilən səylərə dəyəcəkmi?**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MALİYYƏ PLANLAŞDIRMASI

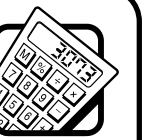
UZUN VƏ QISAMÜDDƏTLİ PLANLAŞDIRMA



- Müəssisələr həm uzun (strateji plan), həm də qısamüddətli planlaşdırma (biznes/ fəaliyyət planı) aparmalıdır.
- Strateji plan müəssisənin 3-5 il sonrakı vizyonunu müəyyənləşdirir.
- Biznes və ya fəaliyyət planı strateji məqsədlərə nail olmaq üçün müəssisənin məhz indi (və ya yaxın zamanda) atacağı addımları müəyyən edir.
- Maliyyə planlaşdırması fəaliyyət planında daha təfərrüatlı, strateji planda isə nisbətən ümumiləşdirilmiş şəkildə olur.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏNFƏƏTİN PLANLAŞDIRILMASI

NƏDƏN BAŞLAMALI?

- İnsanları investisiya yatırmağa inandırmalısınız.
- Bazarı araşdırmalısınız.
- Məhsul və ya xidmətləri layihələndirməlisiniz.
- İş görmək üçün müvafiq vasitə və alətləri seçməlisiniz.

Lakin bütün bunlar üçün bir plan olmalıdır!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏNFƏƏTİN PLANLAŞDIRILMASI

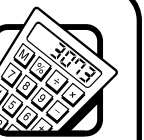
NƏDƏN BAŞLAMALI?

- Pul vəsaitinə ehtiyacınızın səbəbi;
- layihənizin effektivliyi;
- maliyyə nəticələrinin sizin və insanların gözləntilərinə cavab verib-verməyəcəyi

aydın deyilsə: - insanlar sizin layihənizə investisiya yatırmayacaq;
- banklar isə borc vəsaiti təmin etməyəcəkdir.

Odur ki, işə biznes (fəaliyyət) planını hazırlamaqla başlamalısınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏNFƏƏTİN PLANLAŞDIRILMASI

BİZNES PLANI

Biznes planı ümumi planlaşdırmaya "zəmin hazırlamalı" və qısamüddətli məqsədləri müəyyən etməlidir.

"Zəminin hazırlanması"

- Hansı məhsullarınız olacaq? Hansı bazarlara çıxacaqsınız?
- Rəqibləriniz kimlər olacaq? Onlar nə edəcəklər?
- İqtisadi amillər – inflyasiya, faiz dərəcələri, məzənnə və s.
- Proseslərinizə və/və ya bazarlara təsir göstərən texnoloji dəyişikliklər.

Qısamüddətli məqsədlər: qısa müddətdə nəyə nail olmağı planlaşdırırsınız?

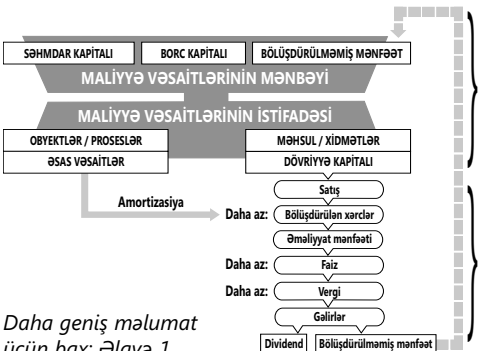
- məhsullar – mövcud/yeni məhsullar;
- bazarlar – mövcud/yeni müştərilər;
- proseslər – mövcud/yeni təchizat üsulları;
- işçilər – bilik və bacarıq bazasında gözlənilən dəyişikliklər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏNFƏƏTİN PLANLAŞDIRILMASI

BİZNESİN MALİYYƏ MODELİ

Biznesin maliyyə modeli resursların müəssisənin fəaliyyəti çərçivəsində necə hərəkət etdiyini izah edir. Maliyyə planlaşdırması bu modelin yalnız baş tutmasını deyil, həmçinin necə irəliləməsini də ehtiva edir.



BALANS HESABATI

Biznesə qoyulan investisiyanın və onların mənbələrinin müəyyən bir andakı vəziyyətinin xülasəsi

MƏNFƏƏT VƏ ZƏRƏR HESABATI

Müəyyən hesabat dövrünü əhatə edən mənfəətlilik göstəricilərinin xülasəsi

Daha geniş məlumat üçün bax: Əlavə 1.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



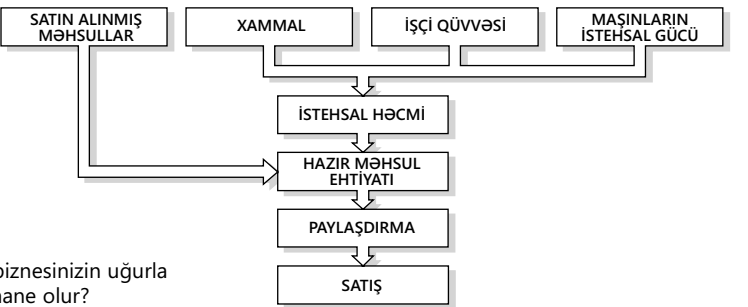
MƏNFƏƏTİN PLANLAŞDIRILMASI

LOGİSTİKA AXINI

Modelin hansı hissəsində proseslərə daxil olmalıyam?

Satmağı planlaşdırdığınız məhsul və ya xidmətlər ilə başlayın. Onları necə emal edəcəyinizi və müştəriyə necə təqdim edəcəyinizi düşünün.

Məsələn:



Hansı sahələr biznesinizin uğurla irəliləməsinə mane olur?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏNFƏƏTİN PLANLAŞDIRILMASI

MƏHDUDLAŞDIRICI AMİL

- Biznesin uğurla irəliləməsinə mane ola biləcək məhdudlaşdırıcı amilləri müəyyən edin.

Başlıca məhdudlaşdırıcı amil, adətən, satış olur, ancaq istehsal həcmi, işçi qüvvəsinin bilik və bacarığı və s. də bu amillər arasında ola bilər.

Məhdudlaşdırıcı amilin vaxt keçdikcə dəyişməsi də mümkündür. Məsələn, aşağıdakılar bu amilə təsir edə bilər:

Məhdudlaşdırıcı amil	Əgər:
SATIŞ	- reklama daha çox pul xərcləsəniz; - məhsulun satış qiymətini azaltsanız;
İSTEHSAL HƏCMİ	- əlavə maşın və avadanlıqlar alsanız; - işi subpodratçıya versəniz;
İŞÇİ QÜVVƏSİNİN BİLİK VƏ BACARIĞI	- əməkhaqlarını artırsanız; - başqa əmək bazarlarından (məsələn, xaricdən) işçi qəbul etsəniz.

"Yoxlama və düzəliş prosesi"nin (bax: səh. 26) bir hissəsi bu "əgər"ləri əsaslandırmaqdan ibarətdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏNFƏƏTİN PLANLAŞDIRILMASI

MƏHDUDLAŞDIRICI AMİL

- Məhdudlaşdırıcı amili müəyyənləşdirdikdən sonra artıq planlaşdırmağa başlaya bilərsiniz:

Hansı gəlirləri əldə edəcəyəm? – **Bu, satış büdcəsində qeyd ediləcək**.

Satışları təmin etmək və başqa qısamüddətli məqsədlərə nail olmaq üçün hansı xərcləri çəkməli olacağam? – **Bu, xərc büdcəsində qeyd ediləcək**.

Qeyd: PUL VƏSAİTLƏRİ DƏ MƏHDUDLAŞDIRICI AMİL OLA BİLƏR! BAX: Səh. 24.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏNFƏƏTİN PLANLAŞDIRILMASI

SATIŞ BÜDCƏSİ

Satış büdcəsi satıcılar tərəfindən tərtib edilmiş satış proqnozları ilə müəyyənləşdirilir.

- Satış proqnozları bir qayda olaraq, nikbin olur!
- Satış büdcəsini müəyyənləşdirərkən aşağıdakı amilləri nəzərə almalısınız:
  - qiymət(lər);
  - məhsul çeşidləri;
  - məhsul həcmi;
  - vaxt.
- İstehsal həcmi/iş yükünü qiymətləndirmək üçün büdcə mərhələli şəkildə tərtib edilməlidir.
- Pul daxilolmaları üzrə büdcəni hazırlayarkən istehlakçı kreditini də nəzərə almağı unutmayın.
- Aşağıdakıları nəzərdə tutaraq planlaşdırılmış hər bir komponenti yoxlayın:
  - bütöv bazar;
  - əldə edilmiş nailiyyətlər;
  - rəqabət.

Qeyd: Xərc büdcələrini məntiqlə və ağlabatan şəkildə tərtib edə bilmək üçün satış büdcəsi kifayət qədər təfsilatlı hazırlanmalıdır. Tək məhsula əsaslanan fəaliyyət sahələrində bu, sadə bir işdir. Məhsulların önəmli dərəcədə fərqli xərc növlərinə malik olduğu çoxməhsullu bizneslərdə isə planlaşdırılmış satışların ətraflı təhlili vacibdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏNFƏƏTİN PLANLAŞDIRILMASI

XƏRC BÜDCƏSİ

Planlaşdırılan xərclər **kapital** və ya **gəlir** kimi təsnif edilir.

Kapital büdcəsi - əsas vəsaitlər və proseslər üzrə planlaşdırılmış məsrəflər.

Gəlir büdcəsi - xammal, işçi qüvvəsi üzrə planlaşdırılmış xərclər və müəssisənin cari xərcləri.

Bu kitabın növbəti bölmələrində **kapital büdcələri** və **gəlir büdcələrinin** tərtib edilməsi qaydalarını təfərrüatlı şəkildə müzakirə edəcəyik.

İstənilən halda, ehtiyatı əldən verməyin!

Kapital və gəlir büdcələrinin tərtib edilməsinə səhvən ayrı-ayrı fəaliyyət kimi baxıla bilər, ancaq hər biri digəri ilə əlaqəlidir, məsələn:

- yeni maşının (**kapital**) alınması texniki sazlama xidməti, enerji, sığorta və s. üzrə xərclərə (**gəlir**) təsir edəcək;
- xarici daşıma şirkətinin xidmətlərindən istifadə (**gəlir**) yeni çatdırılma vaqonlarına olan ehtiyacı aradan qaldıracaq (**kapital**).

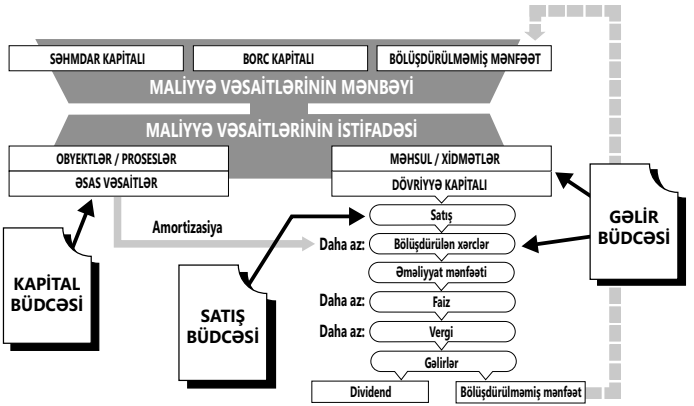
Məntiqli düşünün və ardıcıllığa fikir verin!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏNFƏƏTİN PLANLAŞDIRILMASI

MODEL İLƏ ƏLAQƏ

İndi isə satış və xərc büdcələrini modelə daxil edə bilərsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏNFƏƏTİN PLANLAŞDIRILMASI

MƏNFƏƏT ƏLDƏ EDƏ BİLİRSİNİZMİ?

Aşağıdakıları müəyyənləşdirmək üçün məhsulun maya dəyərinin hesablanması qaydasından istifadə edin:

- gəlir büdcəsini də nəzərə almaqla məhsullarınızın büdcədəki maya dəyəri nə qədər olacaq?

Eləcə də satış büdcənizi təyin etdikdən sonra:

- satmağı planlaşdırdığınız məhsullardan mənfəət əldə edə biləcəksinizmi?

Qeyd: Məhsulun maya dəyərinin hesablanması qaydalarını kitabın növbəti səhifələrində öyrənəcəksiniz.

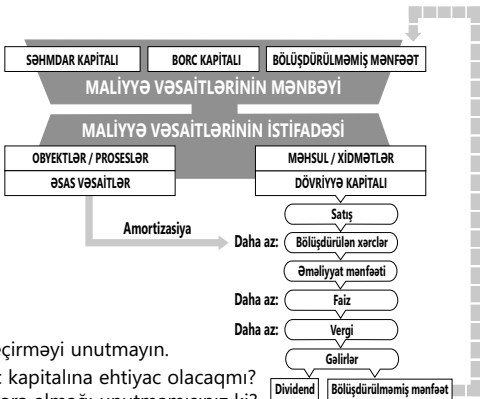
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏNFƏƏTİN PLANLAŞDIRILMASI

MALİYYƏLƏŞDİRMƏ XƏRCLƏRİ

İndi modeli büdcədəki faiz, vergi və dividendlər ilə tamamlaya bilərsiniz.



Maliyyə vəsaitlərinin mənbəyini nəzərdən keçirməyi unutmayın.

- Əlavə səhmdar kapitalına və/və ya borc kapitalına ehtiyac olacaqmı?
- Dividendləri/faizləri müvafiq olaraq nəzərə almağı unutmamısınız ki?

Model tam şəkildə tənzimlənənə qədər bu işləri təkrarlayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MALİYYƏ PLANLAŞDIRMASI

PUL VƏSAİTLƏRİNİN PLANLAŞDIRILMASI





Müəssisələrin "sağ qalması" üçün onların pul vəsaitlərinə ehtiyacı var.

Pul vəsaiti olmasa, xammal, işçi qüvvəsi və ya xidmətlər üzrə ödəniş edə bilməzsiniz.
Pul vəsaiti olmasa, mənfəət gətirən maşınınız dayanacaq.
Mənfəət pul vəsaiti ilə eyni mənaya gəlmir.

- Siz pul vəsaitini, o cümlədən mənfəəti planlaşdırmalısınız.
- Bir sıra mənfəətli müəssisələr sonda müflis ola bilir!
- Buna görə də sadəcə mənfəətin planlaşdırılması kifayət etmir!

Unutmayın ki, pul vəsaitlərinin planı (pul axınları üzrə proqnoz) büdcənin nəzərdən keçirilməsi prosesinin ayrılmaz hissəsidir. Pul axınları üzrə proqnoz yoxlanılıb qəbul edilənə qədər büdcə planını qətiyyən təsdiq etməyin.
"Müəssisələr qəbiristanlığı" pul vəsaitləri tükənmiş bəxtsiz müəssisələrlə doludur.

Bunu mütləq nəzərə alın!

Mənfəət, pul vəsaitləri və pul axınlarının proqnozlaşdırılması arasındakı fərqlə "*Pul axınlarının idarə edilməsi*" kitabında tanış olacaqsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MALİYYƏ PLANLAŞDIRMASI

PLANI NECƏ QİYMƏTLƏNDİRMƏLİSİNİZ?



İndi isə planınızı qiymətləndirin. Kifayət qədər yaxşıdırmı? Plandakı fəaliyyətlər uğurla həyata keçirilərsə, sonda əldə edə biləcəyiniz nəticəni nəzərdən keçirin.

Plan müəssisəyə aşağıdakı şəxslər qarşısında maliyyə öhdəliklərini yerinə yetirməyə imkan verəcəkmi?

- Sahibkarlar: dividendlər, səhm qiymətinin artımı;
- Kreditorlar: faiz və borc üzrə əsas məbləğin geri ödənilməsi;
- İşçilər: əməkhaqları, ödənişlər, stabil məşğulluq;
- Təchizatçılar: ödəniş, fasiləsiz "tərəfdaşlıq";
- Müştərilər: keyfiyyət, mövcudluq, xidmət, zəmanət.

Həyata keçiriləcək işlərin yekun nəticəsi biznesin öz strateji məqsədlərinə doğru irəliləməsinə imkan verəcəkmi?

Əgər verməyəcəksə... "yazı lövhəsinə geri qayıdın" və planda düzəlişlər edin!

Unutmayın, bu hələ ki **plandır** – gözlənilən nəticə qənaətbəxş deyilsə, planda düzəlişlər etməklə biznesi yenidən istiqamətləndirmək fürsətiniz var! Yoxsa sonra çox gec ola bilər...

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YOXLAMA VƏ DÜZƏLİŞ PROSESİ



İndi isə büdcə layihəsinin təqdimatını həyata keçirirsiniz. Ardınca bu büdcə ilə bağlı sorğulara cavab vermək və ehtiyac varsa, müvafiq düzəlişlər etmək mərhələsi gəlir: ən ideal halda, bu prosesi əvvəlki mərhələlərdə iştirak etməmiş komanda yerinə yetirir.

- Büdcədə ardıcıllıq və məntiqəuyğunluq qorunubmu?
  - hər yerdə eyni fərziyyələrdən istifadə edilibmi?
- Bu fərziyyələr doğrudurmu?
- Həlledici uğur amilləri hansılardır? Hansı risklər mövcuddur? Daha dəqiq desək:
  - planlaşdırılmış büdcə nəticələrinə nail olmaq üçün hansı hadisələr/amillər həlledici rol oynayır?
- Planlaşdırılmış büdcə gəlirləri risklərə dəyərmi?
- **Daha yaxşısını edə bilərdinizmi?**

Razılıq əldə edilənədək büdcəyə dəfələrlə düzəlişlər edilə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MALİYYƏ PLANLAŞDIRMASI

MÜTƏMADİ TƏHLİL



Gələcək qeyri-müəyyəndir.

Planlaşdırma biznesə qabaqcadan tədbir görməyə imkan verir, lakin yenə də taleyinizi dəqiqliklə təyin edə bilməyəcəksiniz.

Reallıqları görün!

Planlarınızı mütəmadi şəkildə nəzərdən keçirin:

- hansı yeni imkanlar yaranıb?
- yeni risklər varmı?
- maliyyə vəziyyəti və nəticələri necədir?

Biznesin idarə edilməsi sizdən tələb edir ki, hər şeyi mütəmadi şəkildə **yenidən nəzərdən keçirəsiniz**. Mütəmadi təhlil nəticəsində siz baş verən dəyişikliklərə reaksiya verə biləcəksiniz.

Həmişə gələcəyi proqnozlaşdırmağa çalışın!



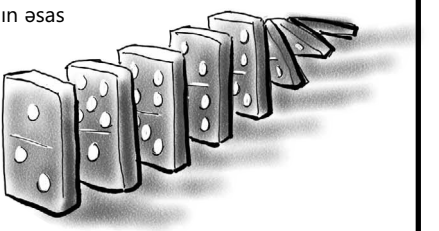
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MALİYYƏ PLANLAŞDIRMASI

QARŞILIQLI ƏLAQƏLƏR



Kitabın növbəti səhifələrində maliyyə planlaşdırmasının əsas komponentlərindən bəziləri təhlil edilir:



- gəlir büdcələri;
- kapital büdcələri;
- məhsulun maya dəyərinin hesablanması.

Əksər hallarda bu komponentlərə biznes daxilində bir-birindən ayrı, əlahiddə fəaliyyətlər kimi baxılsa da, bu komponentlərin arasındakı mürəkkəb qarşılıqlı əlaqələri nəzərdən qaçırmaq olmaz.

Məsələn, yeni maşın və ya hər hansı avadanlığı satın almaq qərarı kapital büdcəsi, gəlir büdcəsi, satış büdcəsi (əgər müştəri daha çox satın alır və daha çox ödəyirsə), o cümlədən pul vəsaitləri büdcəsinə təsir etməklə, bir növ, «dalğa effekti» yaradır.

Büdcələrin hər birinə ayrı-ayrılıqda deyil, mütəşəkkil bir bütünün hissələri kimi baxın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GƏLİR BÜDCƏLƏRİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GƏLİR BÜDCƏLƏRİ

MƏQSƏD



Gəlir büdcələri biznesin fəaliyyət xərclərinin planını təyin edir.

- Biz nəyə nail olmağa çalışırıq?
  - Müəssisənin planını həyata keçirə bilmək üçün resursların effektiv və səmərəli bölüşdürülməsinə nail olmağa çalışırıq.
- Bir çox müəssisələrdə nə müşahidə olunur?
  - Heç kəsin məhəl qoymadığı və etibarını itirmiş bir proses müşahidə olunur!

Niyə?

Növbəti səhifədə qeyd olunanlardan hər hansı biri sizə tanış gəlirmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÜDCƏ "TƏXRİBATÇILARI"



1 *"Heç kəs mənim fikrimi soruşmadı... aydın məsələdir ki, bizim əlavə təmir işlərinə ehtiyacımız var".*

2 *"Məndən öz büdcəmi tərtib etməyimi istəyirsiniz? Müştərilərim şikayətlənir, təchizatçılarım tətil edir... Təxminən 10 min AZN verin və imkan verin, işlərimi qaydasına salım".*

3 *"Gələn il üçün büdcəm? Bu il nə xərclədim ki?"*

4 *"Mənə 9 min AZN lazım olacaq... Ən yaxşısı, gözlənilməz hallar üçün 1000 AZN da əlavə edim... Keçən il büdcələr 8% ixtisar edilmişdi, odur ki, hər ehtimala qarşı, büdcəni 10% də qaldırım... Onlara 11 min AZN deyim".*

5 *"Büdcəm azalarsa, müəssisədəki statusumu itirərəm".*

6 *"Vəssalam, büdcə məsələsini həll elədik. Ötürək mühasibə, növbəti 12 ayda nə edəcəyini özü bilər".*

7 *"Bütün büdcəmi xərcləməsəm, gələn il bu qədər büdcə ayırmayacaqlar".*

8 *"Büdcədən kənara çıxmadıqca heç kim məni sorğu-suala tutmaz".*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BÜDCƏ TƏRTİBİNİN QIZIL QAYDALARI

1: Hər kəsi bu prosesə cəlb edin. Kollektivə aid məsələni elə kollektiv şəkildə də həll edin.

Büdcə tərtibini rəhbərliyə aid işə **ÇEVİRMƏYİN**.

Müəssisənin vəsaitinin xərclənməsi üzrə məsul olan hər kəsi **MÜTLƏQ** bu işə **CƏLB EDİN**:

- onlar vəsaitin düzgün bölüşdürülməsi ilə bağlı təcrübəyə və biliklərə malikdir;
- bu prosesə cəlb edildikdə onlar daha da həvəslənərək canla-başla işə girişəcəklər;
- nəticəyə görə məsuliyyət daşımalıdırlarsa, deməli, əllərində olan resursların müəyyənləşdirilməsində də rol oynamalıdırlar.

- Büdcədəki rəqəmlərin müəyyən edilməsində müvafiq işçilərin söz haqqının olması il ərzində bu rəqəmlərin reallaşmasında vacib rol oynayır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BÜDCƏ TƏRTİBİNİN QIZIL QAYDALARI

2: Büdcə tərtibi planlaşdırma mərhələsinin əsas hissəsidir. Odur ki, bu işi lazımi qaydada yerinə yetirmək üçün kifayət qədər vaxt ayırın!

Büdcə tərtibinin vacibliyinə **BARMAQARASI BAXMAYIN**... çünki bu sizin işinizin **ƏN VACİB** hissəsidir.

Büdcəni düzgün şəkildə hazırlamaq üçün mütləq **KİFAYƏT QƏDƏR VAXT AYIRIN**.

- Büdcənin düzgün qurulması sizdən düzgün plan tərtibi tələb etməklə yanaşı, həm də gündəlik qərarların qəbul edilməsində də kömək edir.
- Büdcəyə həddindən az vəsait ayırmaqla siz növbəti il əziyyət çəkəcək və "əlçatmaz hədəflər"ə nail olmağa çalışacaqsınız.
- Bir funksional bölməyə həddindən artıq büdcə vəsaiti ayırmaqla isə siz başqa bölmələri müəssisəyə mənfəət gətirə biləcək zəruri vəsaitdən məhrum edəcəksiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÜDCƏ TƏRTİBİNİN QIZIL QAYDALARI



3: Büdcələr gələcək ehtiyaclara cavab vermək üçün resurslar ayırır. İrəliyə baxmağa davam edin!

Gələcəyi keçmişə **SÖYKƏMƏYİN!**

Büdcə dövründə nail olmaq istədiyiniz hədəflərinizi **MÜTLƏQ BİR DAHA NƏZƏRDƏN KEÇİRİN!**

- Keçən illə müqayisədə büdcəyə kiçik artım əlavə etmək büdcə tərtibində tez-tez rast gəlinən üsuldur; bu, başlanğıc nöqtəni tapma yollarından biridir, lakin kifayət deyil.
- Bir çox müəssisə gələn ilin də bu il ilə eyni olacağını fərz edir və eyni səhvləri təkrar edirlər!
- Planlaşdırma asan deyil – gələn il fərqli olacaq... bəs bu fərq nədən ibarət olacaq?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÜDCƏ TƏRTİBİNİN QIZIL QAYDALARI

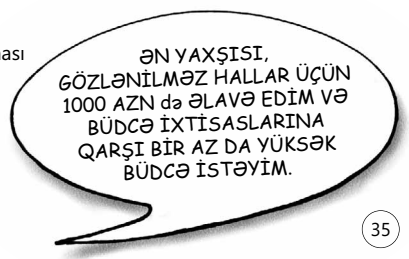


4: Büdcələr məhdud resursları müəssisənin bir-biri ilə rəqabət aparan ehtiyacları üçün ayırır. Lazım olandan artığını istəməyin!

Büdcələri **ÇOX ŞİŞİRTMƏYİN!**

Büdcəni mütləq "ən çox ehtimal olunan" faktlara görə **TƏRTİB EDİN.**

- Büdcə fərziyyələrini aydın qeyd edin.
- Alternativ ssenarilərin resurslara təsirini izah edin.
- Büdcənin həddən artıq şişirdilməsi onun hazırlanması prosesini oyuna çevirir – nəticədə biznes fəaliyyəti uduzacaq.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÜDCƏ TƏRTİBİNİN QIZIL QAYDALARI



5: Uğurlu rəhbər ən böyük büdcəsi olan deyil, mövcud büdcədən səmərəli şəkildə istifadə edəndir.

İnsanları büdcələrinin həcminə görə **QİYMƏTLƏNDİRMƏYİN**!

Onları mövcud resurslardan nə dərəcədə effektiv və səmərəli şəkildə istifadə etdiklərinə görə **QİYMƏTLƏNDİRİN**.

- "İmperiyaqurma" həvəs və davranışlarını qınayın.
- Bu və ya digər şöbələrin üstün tutulması və ayrı-seçkiliyə köklənmiş "dar" baxışları dəyişin.
- Komanda yanaşmasını təşviq edin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÜDCƏ TƏRTİBİNİN QIZIL QAYDALARI



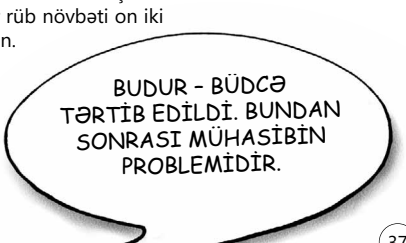
6: Zaman dayanmır, fasiləsiz davam edir. Büdcənin tərtib edilməsi, yəni gələcəyin planlaşdırılması da davamlı proses olmalıdır.

Büdcə tərtibini ildə bir dəfə həyata keçirilən fəaliyyətə **ÇEVİRMƏYİN.**

Büdcələrə mütəmadi şəkildə **YENİDƏN BAXILMALI** və **DÜZƏLİŞLƏR EDİLMƏLİDİR**.

- Dəyişkən iş mühitinə uyğunlaşmaq üçün büdcələri mütəmadi şəkildə yenidən yoxlayın və düzəlişlər edin; məsələn: hər rüb növbəti on iki ayın proqnozunu və büdcəsini yenidən tərtib edin.
- Unutmayın ki, gələcək qeyri-müəyyəndir.

Görün "Covid-19" pandemiyası dünyanı nə günə qoydu!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÜDCƏ TƏRTİBİNİN QIZIL QAYDALARI

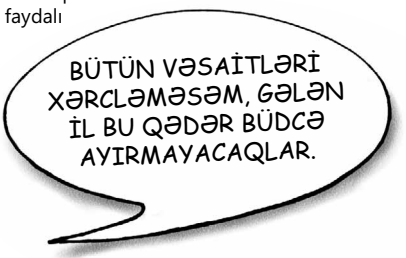


7: Büdcələr bu ilin xərclərinə əsasən deyil, gələcəkdəki ehtiyaclara əsasən təyin olunur. İlin sonuna yaxın qəfildən yaranan və ya artan xərcləri ciddi şəkildə yoxlayın!

Yanlış və məntiqsiz cəhd göstərərək qiymətli resursları gələn ilin büdcəsini qoruyub saxlamaq naminə **İSRAF ETMƏYİN**.

Digər şöbələri istifadə edilməmiş artıq resurslar barədə mütləq **MƏLUMATLANDIRIN** ki, bu resurslar başqa şöbələrdə faydalı şəkildə istifadə oluna bilsin.

- Unutmayın: gələn ilin büdcəsi bu ilin xərclərinə **DEYİL**, gələn ilin ehtiyaclarına əsaslanmalıdır!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÜDCƏ TƏRTİBİNİN QIZIL QAYDALARI



8: Büdcələr resursları mövcud prioritetlərə və gözlənilən xərclərə əsasən ayırır. Bu prioritetlər və xərclər dəyişə bilər.

Büdcəyə "xərcləmək üçün lisenziya" kimi **BAXMAYIN**.

Bütün xərcləri mütləq şəkildə **NƏZƏRDƏN KEÇİRİN**.
- bu hələ də lazımdırmı?
- bu ən yaxşı yoldurmu?
- prioritetlər dəyişibmi?

- Xərclərə, doğrudan da, ehtiyac olub-olmadığını yoxlayın!
- İstifadə olunmayan resursların azad edilməsi müəssisənin digər sahələrdəki problemlərinin həllində istifadə oluna bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÜDCƏ TƏRTİBİNİN QIZIL QAYDALARI

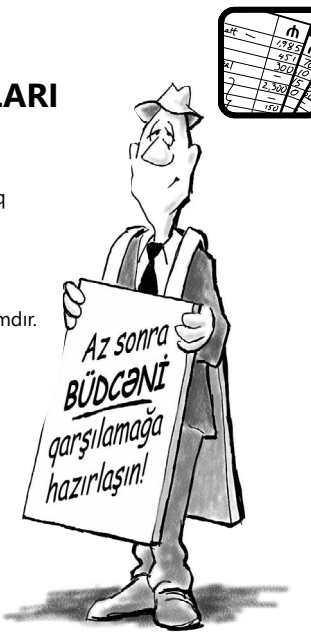
PROQNOZ MODELİ

Büdcənin uğurlu şəkildə tərtib edilməsinə təkbaşına nail olmaq mümkün deyil.

Hər kəs yeni yanaşmaya riayət etməlidir.

Komandada hər şeydə səhv tapmağa çalışan xırdaçı və işpozan adamlar ola bilər. Onların davranışını dəyişdirmək lazımdır.

Təbliğat aparın! Belələrinin işi pozmasına imkan verməyin!



Proqnoz ("FORECAST") modelindən istifadə edin!

"**F**orward-thinking" – uzaqgörənlik
"**O**pen Management style" – açıq idarəetmə tərzi
"**R**eview continously" – mütəmadi təhlil
"**E**xacting" – dəqiqlik
"**C**ommitted" – sadiqlik
"**A**daptable" – uyğunlaşma qabiliyyəti
"**S**elf-critical"– özünütənqid
"**T**eam Approach"– komanda yanaşması

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GƏLİR BÜDCƏLƏRİ

BÜDCƏ TƏRTİBİ



"**UZAQGÖRƏNLİK**" YANAŞMASINI tətbiq edin!

Aşağıdakı fikir ilə başlayın:

"Siz məndən müəyyən bir fəaliyyəti həyata keçirməyimi tələb edirsiniz. Mənim büdcəyə olan ehtiyacım məhz sizin bu tələbinizdən irəli gəlir".

Ardınca isə 4 mərhələ gəlir:

1-ci mərhələ: Nəyə nail olmağımı gözləyirsiniz?

2-ci mərhələ: Bunu necə edəcəyəm?

3-cü mərhələ: Hansı resurslara ehtiyacım olacaq?

4-cü mərhələ: Bu resurslar neçəyə başa gələcək?

Giriş-çıxış modeli üzrə yanaşma bu dörd mərhələdə sizə bələdçilik edə bilər.

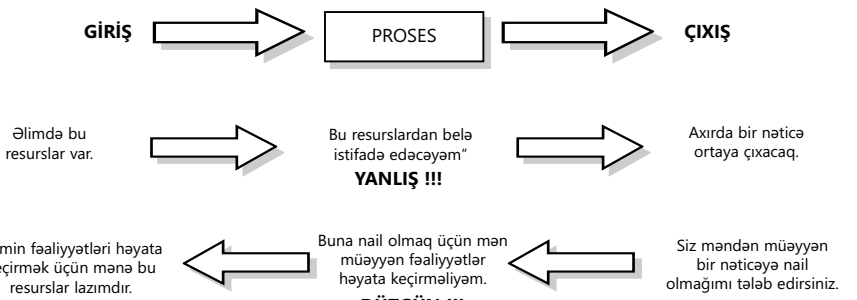
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BÜDCƏ TƏRTİBİ

GİRİŞ-ÇIXIŞ TƏHLİLİ (G/Ç)

- G/Ç şöbələrarası əlaqənin müştəri-təchizatçı əsasında qurulduğu KÜİ-də (keyfiyyətin ümumi idarə edilməsi) tez-tez istifadə olunan bir üsuldur.
- Bu üsul həmçinin büdcə tərtibinin yanlış və düzgün yollarını göstərməyə də kömək edir:



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BÜDCƏ TƏRTİBİ

GİRİŞ-ÇIXIŞ YANAŞMASI



1-ci mərhələ: Nəyə nail olmağımı gözləyirsiniz?

- **ÇIXIŞ** göstəricilərini (yəni nail olmaq istədiyiniz nəticəni) müəyyən edin.
- Aydınlaşdırın: nəyə nə vaxt nail olunmalıdır; məsələn: hər il 1000 ədəd məhsul istehsal etmək
  və ya hər rüb 500 qutu məhsul satmaq;
  və ya dekabra qədər reklam kampaniyası hazırlamaq;
  və ya 12 ay ərzində pis keyfiyyətə dair şikayətləri 20 %-ə qədər azaltmaq;
  və ya hər müştəriyə ildə 4 dəfə baş çəkmək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BÜDCƏ TƏRTİBİ

GİRİŞ-ÇIXIŞ YANAŞMASI

2-ci mərhələ: Bunu necə edəcəyəm?

- PROSESİ, yəni ÇIXIŞ göstəricilərinə necə nail olacağınızla bağlı müvafiq üsulları seçin.
- Mövcud prosesi gözdən keçirib yoxlayın.
- Alternativləri nəzərdən keçirin:
  - öz işçilərimizdən istifadə etmək?
  - kənar agentliklərdən istifadə etmək?
  - avtomatlaşdırmaq?
- Heyətinizi yeni fikirlər təklif etməyə həvəsləndirin.

Sonra alternativləri qiymətləndirin və seçiminizi edin.

3-cü mərhələ: Hansı resurslara ehtiyacım olacaq?

Tələb olunan **XƏRCLƏRİ** müəyyən edin:

İnsan resursları – neçə nəfər?
– hansı bilik və bacarıqlar?
– hansı saatlar?

Xərclər – nə almaq lazımdır? Keyfiyyəti? Miqdarı?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BÜDCƏ TƏRTİBİ

GİRİŞ-ÇIXIŞ YANAŞMASI

4-cü mərhələ: Bu resurslar neçəyə başa gələcək?

Yalnız bu **mərhələdə** maliyyə nöqteyi-nəzərindən hesablama aparmağa cəhd edə bilərsiniz.

Bu asandır! İndi maliyyə funksiyası sizə kömək edə biləcək.

İnsan resursları: tələb olunan bilik və bacarıqlara uyğun maaş;
normal iş saatından artıq işləmə və növbəli işə görə ödəniş;
gözlənilən maaş artımı;
işçi qüvvəsinə çəkilən xərclər (sığorta və digər müavinət ödənişləri).

Xərclər: mövcud qiymətlər və ya qiymətlər təyin edilməyibsə, yeni qiymətlər təyin edin;
proqnoz edilmiş/bilinən qiymət artımları.

Büdcəniz artıq təqdim edilməyə hazırdır!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BÜDCƏ TƏRTİBİ

BÜDCƏNİN KOORDİNASİYASI

Giriş-çıxış yanaşması büdcələrin koordinasiyası üçün effektiv vasitəni təmin edir.

Unutmayın ki, hər bir "çıxış göstəricisi" kiminsə "giriş göstəricisi" olmalıdır.

PLANLAŞDIRDIĞINIZ ÇIXIŞ GÖSTƏRİCİLƏRİNİZİ MÜVAFİQ ŞƏXSLƏRƏ BİLDİRİN.

- çıxış göstəricisi tələb olunurmu?
- tələb olunan formatda/tezlikdə olacaqmı?

Büdcələr ardıcıl və tələblərə uyğun şəkildə tərtib edilirmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BÜDCƏ TƏRTİBİ

BÜDCƏNİN GÖZDƏN KEÇİRİLMƏSİ

- Dörd mərhələli prosedurdan keçməklə aşağıdakılara dair razılıq əldə edilir:

  (1) əldə ediləcək nəticələr;

  (2) istifadə ediləcək proses;

  (3) həmin nəticələrə nail olmaq üçün bu prosesdə tələb olunan resurslar;

  (4) həmin resursların dəyəri.

- Büdcəyə edilən sonrakı dəyişikliklər:

  tələb olunan çıxış göstəricilərində dəyişikliyə;
  və ya alternativ prosesə;
  və ya tələb olunan resurslardakı dəyişikliyə;
  və ya bu resursların dəyərindəki dəyişikliyə uyğun olmalıdır.

- Büdcənin etibarlılığını qorumaq üçün "giriş" və "çıxış" göstəricilərinə edilən dəyişikliklər bir-biri ilə uyğunlaşdırılmış şəkildə aparılmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BÜDCƏ TƏRTİBİ

BÜDCƏNİN GÖZDƏN KEÇİRİLMƏSİ



- Strukturlu yanaşma sayəsində büdcə xərcləri daha düşünülmüş şəkildə müəyyənləşdirilir və ümumi büdcə ixtisarının yarada biləcəyi ruh düşkünlüyünün qarşısı alınır.
- Büdcə xərclərində ixtisarların elan edilməsi nəticəsində büdcələrin etibarlılığının azalması heç də təəccüblü deyil! Ona görə də büdcələrin əvvəlcədən lazımi şəkildə hazırlanması vacibdir.
- Yaxşı tərtib edilmiş büdcələr sonradan gözdən keçirilərkən kor-koranə şəkildə azaldılırsa, gələcəkdə bu büdcələrin hazırlanmasına heç kim əlavə səy göstərmək istəməyəcək.
- İxtisarlar məntiqli olmalıdır. Bəzi xərclərin səmərəli şəkildə qiymətləndirilməsi mümkün deyil, məsələn: kompüterlərə təmir xidmətinin göstərilməsi üzrə 5000 AZN dəyərində 3 illik müqavilə artıq imzalanmışdırsa, bu məbləğə 10% ixtisarı necə tətbiq edə bilərsiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

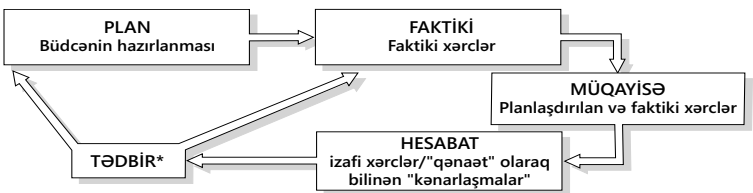


BÜDCƏLƏRƏ NƏZARƏT VƏ ONLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ

Büdcə artıq razılaşdırılıb. İşimiz yekunlaşdı? **XEYR**

İndi ona **nəzarət etmək** lazımdır.

Büdcə nəzarətinə, adətən, sadə və qapalı tənzimləmə sistemi kimi baxılır:



* **Tədbir** - lazımi tədbirlərin görülməsi bu sistemin vacib hissəsidir!

Siz ya: i) faktiki xərcləri büdcəyə uyğunlaşdırmalı, ya da;
ii) daimi və ya davam edən izafi xərc, yaxud qənaət nəticəsində büdcəyə dəyişiklik etmək ehtiyacı barədə müvafiq şəxslərə və şöbələrə məlumat verməlisiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BÜDCƏLƏRƏ NƏZARƏT VƏ ONLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ

KƏNARLAŞMALARA DAİR HESABAT

Üç "R"i (üç əsas şərti) yadda saxlayın:

- Qeyd edilən sistemdən əldə edəcəyimiz məlumatlar:
  - sürətli ("**R**apid");
  - müntəzəm ("**R**egular");
  - etibarlı ("**R**eliable") olmalıdır.
- Kənarlaşmaları tez bir vaxtda müəyyənləşdirməlisiniz ki:
  - onların nə üçün baş verdiyini araşdıra və anlaya;
  - büdcələr ilə kənarlaşmalar arasındakı əlaqəni anlaya (məsələn, əlavə satışlar qablaşdırma şöbəsində əlavə işlərin yaranması və çatdırılma xərclərinin artması ilə nəticələnəcək);
  - xərcləri büdcəyə uyğunlaşdırmaq üçün tədbirlərinizi dəyişdirməklə, ya da büdcəyə dəyişiklik edilməsi ehtiyacı barədə məlumat verməklə, kənarlaşmalara effektiv şəkildə reaksiya verə biləsiniz.
- Problemlərinizi gizlətməyin!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BÜDCƏLƏRƏ NƏZARƏT VƏ ONLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ

KƏNARLAŞMALAR NƏDİR?

- Bu tənzimləmə sistemi yalnız planlaşdırdığınızdan daha çox vəsaitə ehtiyacınızın olub-olmayacağını hesablamaq üçün nəzərdə tutulmayıb.

- Unutmayın ki, resursların ayrılmasının səbəbi müəssisənin öz məqsədlərinə nail olmaq üçün gördüyü tədbirlərdir:
  - hər hansı qənaət və ya izafi xərc performansda baş verən dəyişikliklə əlaqəlidirmi?
  - plan uğurla icra edilibmi... gözlənildiyindən daha uğurlu alınıbmı?

  Büdcə heç vaxt sabit qalmır! Büdcə müəyyən vaxt çərçivəsində tələb olunan işləri icra etmək üçün resursların ayrılması deməkdir:
  - tələb olunan işlər dəyişibmi?
  - biznesin məqsədləri dəyişibmi?
  - strateji plan dəyişibmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BÜDCƏLƏRƏ NƏZARƏT VƏ ONLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ

KOMANDA YANAŞMASI

Uğurlu büdcə tərtibi imkan verir ki, müəssisənin ehtiyacları dəyişdikcə hər bir şöbəyə və rəhbərə ayrılan resursların planlaşdırılması da ona uyğun dəyişsin.

İlkin büdcənizdə pul varsa, bu o demək deyil ki, siz onu xərcləməlisiniz! Axı başqa birinin daha təcili ehtiyacı ola bilər!

Resurs ayırmalarını optimallaşdırmaq üçün komanda yanaşmasını təşviq edin.

Ünsiyyət əsas şərtdir!

- Biznesdə hansı yeni imkanlar yaranmışdır?
- Hansı yeni təhlükələr ortaya çıxmışdır?
- Bütün bunlarla bağlı rəhbərlər hansı resursları təklif edə bilərlər?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BÜDCƏLƏRƏ NƏZARƏT VƏ ONLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ

KOMANDA YANAŞMASI

Müəssisənin funksional şöbələri bir-birindən təcrid olunmuş şəkildə, ayrı-ayrılıqda **hərəkət etməməlidir**.

- Bir sahədə mövcud olan problemlər:
  - digər şöbələrin icra etdiyi işlərin nəticəsi ola bilər;
  - digər büdcə sahiblərinə təsir edə bilər.

  (Giriş-çıxış təhlilini və daxili təchizatçı-müştəri münasibətlərini yadınıza salın.) Bax: səh.42

- Məsələn, müştərilərə pulun geri qaytarılması üzrə xərclərdə büdcə ilə müqayisədə artım baş veribsə, bu:
  - daha ucuz materialların satın alınması nəticəsində yaranmış ola bilər (bir sahədə büdcəyə qənaət başqa sahədə yaranmış izafi xərci kompensasiya edirmi?);
  - satışa çıxarılan yeni məhsullarınızın uğuruna təsir edə bilər.

Bu cür məsələlərə dar "funksiya/şöbə nöqteyi-nəzəri"ndən **DEYİL**, ümumi müəssisə nöqteyi-nəzərindən yanaşın.

Görüşlər təşkil edərək belə məsələləri müzakirə edib, izafi xərclər barədə məlumat verib və onları müəssisənin ümumi problemi kimi həll edə bilərsiniz. Məsələn, bu məqsədlə ayda bir dəfə işgüzar naharların təşkili heç də pis fikir deyil.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BÜDCƏLƏRƏ NƏZARƏT VƏ ONLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ

İRƏLİYƏ BAXMAĞA DAVAM EDİN!

Hesabat dövrləri (ay, il sonu və s.), əsasən, süni təsirə malikdir.
Müəssisələr bu cür "stop-start" tərzində işləməməlidirlər!

İl sonundan sonrakı dövrü düşünün!

- Dəyişkən (davam edən) büdcə sistemi planlaşdırmanın keyfiyyətini artırır, qısamüddətli həllərdən uzaq olmağa kömək edir və beləliklə də, rəhbərləri gələcəyə baxmağa sövq edir.
- Dəyişkən büdcə sistemini hazırlamaq üçün hər ayın sonunda büdcəyə əlavə ay artırın və bununla hər zaman 12 ay irəliyə baxın; beləliklə, rəsmi büdcə tərtibi müddətində çoxlu vaxt və əməyə qənaət edəcəksiniz!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KAPİTAL BÜDCƏLƏRİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ



Gəlir büdcəsinə kapital məsrəfləri daxil deyil.

Kapital məsrəflərinə müəssisənin bir neçə il istifadə edəcəyi qurğu, avadanlıq, bina və s. ("əsas vəsaitlər") satın almasına çəkdiyi məsrəflər aiddir.

Kapital məsrəfləri kapital büdcəsində ayrıca hesablanır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KAPİTAL BÜDCƏLƏRİ

STRATEJİ UYĞUNLUQ



- Kapital məsrəfləri strateji investisiyadır:
  - o, gələcəkdə müəssisənin uzun illər ərzində məhsul buraxacağı və ya xidmət göstərəcəyi yolu müəyyən edir.
- Yanlış seçimlər **rəqabət üstünlüyünün itirilməsi** ilə nəticələnir.
- Strateji investisiyalarla bağlı qərarların ləğv edilməsi **çox vaxt aparır** və **baha başa gəlir.**
- Odur ki, büdcənin tərtibi və təsdiqi sistemi müfəssəl və dəqiq olmalıdır.
- Əksər müəssisələr kapital xərclərinin idarə heyəti tərəfindən təsdiqlənməsini tələb edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KAPİTAL BÜDCƏLƏRİ

BÜDCƏNİN HAZIRLANMASI



- Kapital büdcəsi aşağıdakıları nəzərdən keçirdikdən sonra hazırlanır:

  İstehsal həcmi - biznes planı əlavə istehsal/daşınma üçün ehtiyac yaradırmı?

  Əvəzetmə - hansı avadanlıqların/obyektlərin dəyişdirilməsinə ehtiyac var; nə ilə?

  Təhlükəsizlik - sağlamlıq və təhlükəsizliyin qorunmasına dair qanunvericiliyə riayət etmək üçün tələb olunan investisiya nəzərdə tutulubmu?

  Səmərəlilik - ümumi xərclər necə azaldıla bilər?

  Bütün bunlar **istehsal strategiyası** kontekstində həyata keçirilməlidir.

  - Kapital büdcəsi təsdiq üçün idarə heyətinə təqdim edilir.
  - Büdcənin təsdiqində:
    - pul vəsaitlərinin mövcudluğu və;
    - müəssisə, yaxud qrup daxilində prioritetlər nəzərə alınır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KAPİTAL BÜDCƏLƏRİ

MƏSRƏFLƏRİN TƏSDİQLƏNMƏSİ



- Kapital büdcəsi planlaşdırılmış investisiyanı müəyyən edir.
- Lakin: **büdcənin olması o demək deyil ki, siz onu istədiyiniz kimi istifadə edə bilərsiniz**.
- Büdcəyə sahib olan idarəçi investisiya proqramını həyata keçirmək istəyirsə, əlavə qiymətləndirmə təqdim etməlidir.
- Bu sənəd, adətən, "kapital məsrəfinin qiymətləndirilməsi hesabatı", "əsas vəsait sifarişi" və ya "KMT" (kapital məsrəfləri üzrə tələb) adlanır.
- Belə sənədlərdə tələb olunan təfərrüatın səviyyəsi fərqli olur, lakin adətən, aşağıdakılar daxil edilir:
  - satın alınmalı əsas vəsait haqqında təfərrüatlı məlumat;
  - tövsiyə olunan satınalmanın səbəbi ("strateji məntiq");
  - maliyyə təhlili (fayda və xərclərin müqayisəsi və s.).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KAPİTAL MƏSRƏFLƏRİNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

STRUKTURLU YANAŞMA

Kapital məsrəfləri üzrə hər bir tələb aşağıdakıları nəzərə alaraq yoxlanılır:

Strateji uyğunluq:	Təklif olunan xərclər biznesin strategiyasına uyğundurmu?
Riskin növü:	Nəticədə alınan riskin səviyyəsi məqbuldurmu?
Məlumat bazası:	Məlumatlar necə toplanır? Hansı fərziyyələrdən istifadə edilir?
Maliyyə vəziyyəti:	Gözlənilən maliyyə gəliri nədir? Gəlir riskə dəyirmi?
İdarəetmə məsələləri:	Layihənin qənaətbəxş şəkildə tamamlanmasını təmin etmək üçün idarəetmə resursları/bilik və bacarıqları mövcuddurmu?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KAPİTAL BÜDCƏLƏRİ

DİGƏR BÜDCƏLƏRLƏ ƏLAQƏ



GƏLİR BÜDCƏSİ İLƏ ƏLAQƏ

Kapital məsrəfi və gəlir büdcəsindəki əməliyyat xərcləri arasında qarşılılı əlaqəni yadınıza salın.

Kapital məsrəfi	Gəlir büdcəsindəki əməliyyat xərcləri
Binalar	Tariflər, elektrik enerjisi, təmir xərcləri, amortizasiya*
Maşın və avadanlıq	Məhsuldarlıq, işçi qüvvəsi, təmir, amortizasiya*
Nəqliyyat vasitələri	Vergi, sığorta, yanacaq, amortizasiya*

Buna görə də kapital və gəlir büdcələri bir-birinə uyğun şəkildə hazırlanmalıdır.

SATIŞ BÜDCƏSİ İLƏ ƏLAQƏ

Bu investisiya müştərilərinizə hansı faydanı yaradır?
Əlavə satış əlavə əməliyyat xərclərini kompensasiya edəcəkmi?

Əgər kompensasiya etməzsə, bunun nəticəsində müəssisənizin mənfəəti azalacaq!

* Amortizasiya, kapital məsrəfləri və əməliyyat xərcləri "*Balans hesabatı*" kitabında daha ətraflı izah edilmişdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PUL VƏSAİTİ BÜDCƏSİ İLƏ ƏLAQƏ



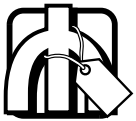
Kapital məsrəfləri **pul vəsaiti** tələb edir!

Aşağıdakıları nəzərə almaq zəruridir:

- Nə qədər vəsait tələb olunacaq?
- Nə zaman tələb olunacaq?
- Həmin vaxt kifayət qədər vəsait mövcud olacaqmı?

Qeyd: Mümkün maliyyə xərcləri gəlir büdcəsi ilə əlaqələndirilməlidir.

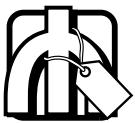
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏHSULUN MAYA DƏYƏRİNİN HESABLANMASI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BÜDCƏLƏRLƏ ƏLAQƏ



Satışları həyata keçirmək üçün müəssisə öz müştəriləri ilə satış qiymətini razılaşdırmalıdır!

Əksər hallarda müştəri sifariş verməzdən əvvəl məhsulun qiymətini öyrənmək istəyir.

Buna görə də müəssisə əvvəlcədən planlaşdırma aparmalıdır ki, ortaya çıxacaq gözlənilən maya dəyəri xərclərini qiymətləndirə bilsin.

Büdcələr gələcək xərclərin qiymətləndirilməsində idarəetmə vasitəsi və baza rolunu oynayır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏHSULUN MAYA DƏYƏRİNİN HESABLANMASI

XƏRCLƏR ƏHƏMİYYƏT KƏSB EDİRMİ?

"Əsas odur ki, mənfəət əldə edək, onun haradan gəlməsinin əhəmiyyəti varmı?"

BƏLİ, VAR!!!

Bu il **nə qədər** mənfəət əldə edəcəksiniz?

- Mənfəət kifayət edəcəkmi? (bax: səh. 25)
- Məhsulların hər biri nə qədər mənfəət gətirir?
- Məhsul çeşidlərində dəyişikliyin nəticələri nələrdir?
- Xərc artımı mənfəətə nə dərəcədə təsir edə bilər?

Biznesinizi nəzarətdə saxlayırsınızmı?

Mənfəəti idarə etmək istəyirsinizsə, məhsullarınızın istehsal və satış xərcləri ilə bağlı məsələləri dəqiq bilməli və nəzarətdə saxlamalısınız.

MƏHSULUN MAYA DƏYƏRİ



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏHSULUN MAYA DƏYƏRİNİN HESABLANMASI

NİYƏ MƏHZ MAYA DƏYƏRİ?

Aşağıda sadalananların müəyyən edilməsi baxımından məhsulun maya dəyəri əhəmiyyət kəsb edir:

- mal-material ehtiyatların qiymətləndirilməsi;
- mənfəətin hesablanması;
- biznes qərarları:
  - qiymətqoyma;
  - xərclərin azaldılması;
  - istehsal, yoxsa alış qərarlarının verilməsi;
  - kapital məsrəflərinin qiymətləndirilməsi.
- transfer qiymətləndirməsi.

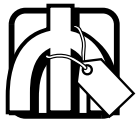


Məhsulun maya dəyərinin dəqiq müəyyən edilməsi vacibdir!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏHSULUN MAYA DƏYƏRİNİN HESABLANMASI

QİYMƏTQOYMA İLƏ ƏLAQƏ



- Əksər hallarda qiymət maya dəyəri ilə deyil, bazardakı tələbin dinamikası ilə müəyyən edilir.

- Müəyyən edilmiş bazar qiymətləndirməsi olmadıqda siz maya dəyərindən:
  - qiymət siyahılarının müəyyənləşdirilməsi və;
  - qiymət təklifi/tenderlər/qiymətqoymalar üçün əsas kimi (baza olaraq) istifadə edə bilərsiniz.

Xərclərinizi dəqiq müəyyənləşdirə bilmirsinizsə, bəlkə də, mənfəətli biznes fürsətindən imtina edir və ya biznesinizi məhvə aparan sifarişlər qəbul edirsiniz!

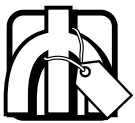
Maya dəyərinə dair məlumatı haradan əldə edirsiniz?

Cavab: maya dəyərinin hesablanması sistemindən

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏHSULUN MAYA DƏYƏRİNİN HESABLANMASI

İDARƏETMƏ QƏRARLARININ ƏSASI



Aşağıdakıları müəyyən edə bilməlisiniz. Biznesiniz üzrə ən mənfəətli:

- məhsulları;
- məhsul qruplarını;
- bazarları;
- müştəriləri.

Yuxarıdakıların müəyyən edilməsi strateji qərarlarınızı formalaşdırır:

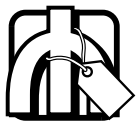
- Hansı məhsulları çoxaltmalı və ya azaltmalıyıq?
- Avropada bazar payımızı artırmalıyıqmı?
- Biznesi daha da böyütmək üçün endirim təklif edə bilərikmi?..
  və s.

Belə qərarlar üçün məlumatı haradan əldə edirsiniz?

Cavab: maya dəyərinin hesablanması sistemindən

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XƏRCLƏRƏ NƏZARƏT



- Hansı xərclər artır və ya azalır?
- Aşağıdakı vasitələrlə məhsulları fərqli üsulla istehsal etmək və ya satmaq daha ucuz başa gələrdimi?
  - fərqli maşın və avadanlıqlardan istifadə edərək;
  - subpodrat müqaviləsinə üstünlük verərək;
  - distribütorlar və s. köməyindən istifadə edərək.
- Məhsulun maya dəyərini məhsul hazır olanda deyil, onu hazırlamağa başlayarkən necə müəyyən edə bilərik?

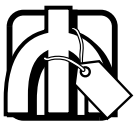
Bu məlumatı hardan əldə edirsiniz?

Cavab: maya dəyərinin hesablanması sistemindən

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏHSULUN MAYA DƏYƏRİNİN HESABLANMASI

PROBLEM... HƏLL



"Bütün bunları mühasibin öhdəsinə buraxa bilmərikmi?" **Xeyr!**

NARAHATEDİCİ AMİL: "Məhsulun maya dəyəri" deyilən konkret **bir şey** yoxdur!

Necə yəni yoxdur? Çünki maya dəyərinin hesablanması sistemlərinin hamısı fərziyyə və mühakimələrlə dolu olur.

On iki mühasibə məhsulun maya dəyərinin hesablanması tapşırığını verin və onların hamısı on iki fərqli, lakin düzgün cavab əldə edəcəklər!

Nə edə bilərsiniz?

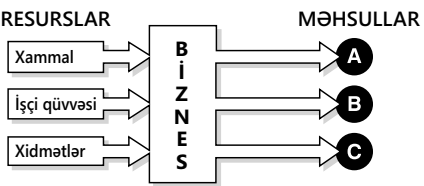
1. Mövcud maya dəyərinin hesablanması sisteminin necə işlədiyini öyrənin.
2. Güclü və zəif tərəflərini müəyyən edin, o cümlədən problemlərin həlli istiqamətində konstruktiv tənqiddə siz də iştirak edin.
3. Qəbul edin ki, məhsulun vahid maya dəyəri yoxdur. Ona görə də maya dəyərinin məlumatlar bazasını müvafiq şəkildə tənzimləməyə hazır olun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

1-Cİ ADDIM: SİSTEMİ BAŞA DÜŞÜN

Maya dəyərinin hesablanması sistemi nədir?

Müəssisələr məhsul istehsalı üçün resurslardan istifadə edirlər.



Resursları qiymətləndirmək asandır.
Onlardan istifadə etmək üçün qaimə və ya əməkhaqqı vasitəsilə ödəniş edirsiniz.

Bəs məhsulların hər biri üçün hansı resurslardan, nə qədər istifadə edilir?
Hər bir məhsula hansı resurslardan, nə qədər istifadə edildiyini müəyyənləşdirən sistem

maya dəyərinin hesablanması sistemidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SİSTEMİ BAŞA DÜŞÜN

ZİDDİYYƏT

Mühasiblər bu problemin öhdəsindən necə gəlirlər?

Mühasibat uçotunun iki ümumi növü var:

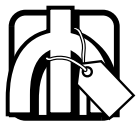


MALİYYƏ UÇOTU



İDARƏETMƏ UÇOTU

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİSTEMİ BAŞA DÜŞÜN

MALİYYƏ UÇOTU

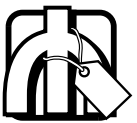
Əsas məqsəd:	maliyyə hesabatlarının dərc edilməsi.
Xərcləri hesablamaqda məqsəd:	mənfəət və zərər hesabatını hazırlamaq (maya dəyəri); balans hesabatı (mal-material ehtiyatlarının qiymətləndirilməsi).
Əsas diqqət:	keçmiş dörvlərlə bağlı maliyyə məlumatlarının təqdim edilməsi.
Tətbiq edilən qayda:	mühasibat uçotu standartları.

Qeyd:

- Dərc olunan hesabatları hazırlayarkən mühasiblərin riayət etməli olduqları qaydalar və standartlar mövcuddur ("Mühasibat uçotunun aparılması standartına dair təlimatlar" ("SSAP") və ya "Maliyyə hesabatının beynəlxalq standartları" ("IFRS")).
- "Mühasibat uçotunun beynəlxalq standartları 2" (MUBS 2) mal-material ehtiyatlarının dəyərləndirilməsi üsulunu və beləliklə də, məhsulun maya dəyərinin hesablanmasını tənzimləyir.
- Dərc olunan hesabatlar, əsasən müəssisədənkənar istifadəçilər üçün nəzərdə tutulur, standartlar isə tətbiq edilən yanaşmanın bütün şirkətlər tərəfindən eyni qaydada tətbiq olunması və beləliklə uyğunluğun təmin edilməsi məqsədi daşıyır.

Bəs bu hesabatlardan istifadə bizneslə bağlı qərarlar qəbul etmək üçün məqsədəuyğundurmu?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



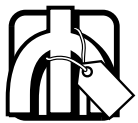
SİSTEMİ BAŞA DÜŞÜN

İDARƏETMƏ UÇOTU

Əsas məqsəd:	qərar qəbul etmə prosesinə kömək etmək.
Xərcləri hesablamaqda məqsəd:	əməliyyatlara dair gündəlik qərarlar qəbul etmək; orta və uzunmüddətli strateji qərarlar qəbul etmək.
Əsas diqqət:	gələcəyə baxış – xərclərin təsirlərinin proqnozlaşdırılması.
Tətbiq edilən qayda:	hər bir müəssisə özü müəyyən edir.

Əməliyyat üzrə qərarları qəbul etmək üçün müvafiq məlumatı haradan əldə edirsiniz?
Maliyyə hesabatları bu məlumatları təfərrüatlı şəkildə təmin edirmi?
Maliyyə hesabatlarının əsas diqqət sahəsinə baxdıqda görürük ki: **ola bilsin, təmin etmir!**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİSTEMİ BAŞA DÜŞÜN

XƏRC KOMPONENTLƏRİ

	AZN
Birbaşa xammal xərcləri	xx
Birbaşa əməkhaqqı xərcləri	xx
Əlavə istehsal xərcləri	xx
Məhsulun maya dəyəri	xx

- Əksər müəssisələrdə qurulmuş maya dəyərinin hesablanması sistemi bu elementlərin hamısını və ya bəzilərini əhatə edir.
- Bu terminlərin mənası nədir və onlar necə hesablanır?

Birbaşa xammal xərcləri
Hər bir məhsul vahidinin istehsalı zamanı sərf edilmiş materiallar aşağıdakı üsullardan biri ilə hesablanır:

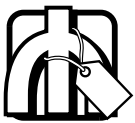
i) konkret iş üçün lazım olan bütün materialları nəzərə almaqla, yaxud da;
ii) məhsullar üçün istifadə edilməli olan materialları əks etdirən xammal siyahısına (reseptə) malik olmaqla.*

İşçilərlə bağlı birbaşa xərclər
Hər bir məhsul vahidi üzrə işçi məsrəfini hesablamaq üçün aşağıdakı üsullardan istifadə edilir:

i) konkret işlər üçün sərf edilən vaxtı hesablayıb nəzərə almaqla, yaxud da;
ii) həyata keçirilməli olan əməliyyatların təsvir edildiyi siyahıya (reseptə) malik olmaqla*

*** Qeyd:** Büdcəyə daxil edilmiş məhsulların maya dəyərini hesablayarkən bu xərclər təxmini hesablanmalıdır (bax: səh. 71).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİSTEMİ BAŞA DÜŞÜN

ƏLAVƏ İSTEHSAL XƏRCLƏRİ

Əlavə istehsal xərcləri hansılardır?

- İstehsal şöbəsinin cari xərcləri, o cümlədən maaşlar, digər əməkhaqları və məsrəflər*

Əlavə istehsal xərcləri konkret məhsullarla necə əlaqələndirilir? **Bu bir az mürəkkəb məsələdir!**

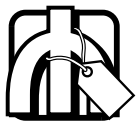
- A məhsulu üçün nə qədər elektrik enerjisi sərf etdik?
- Rəhbər işçilərin maaşlarının hansı hissəsi hər bir məhsulun maya dəyərinin üzərinə əlavə edilməlidir?
- B məhsulunun maya dəyərinin üzərinə nə qədər texniki sazlama xidməti xərci əlavə dilməlidir?.. və s.

Mühasiblər "3 A"dan (3 metoddan) istifadə edirlər:

Ayırma ("**A**llocation");
Bölüşdürmə ("**A**pportionment");
Sərfiyyat/istifadə ("**A**bsorption").

* **Qeyd:** Qeyri-istehsal şöbəsinin xərcləri çox vaxt istehsalın maya dəyərinin hesablanması sisteminə daxil edilmir. Bu, təhlükəli nəticələrə yol açа bilər! (bax: səh. 87)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİSTEMİ BAŞA DÜŞÜN

ƏLAVƏ XƏRCLƏR: AYIRMA

- İstehsal prosesi xərc mərkəzləri adlanan oxşar fəaliyyət növünə malik sahələrə bölünür.
- Bunlar, məsələn: maşınla/avadanlıqla emal, montaj, təmir ola bilər.
- Hər bir xərc mərkəzi üzrə əlavə xərcləri əldə etmək məqsədilə əlavə istehsal xərclərinin hər bir növü xərc mərkəzlərinə görə ayrılır (təyin edilir).

Xərclər	Hesablanma üçün əsas	Maşınla / avadanlıqla emal min AZN	Montaj min AZN	Təmir min AZN	Cəmi min AZN
Dolayı əmək xərcləri					300
Amortizasiya					270
Texniki sazlama xərcləri					160
Dolayı xammal xərcləri					60
Enerji					50
İcarə					160
YEKUN					1000

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİSTEMİ BAŞA DÜŞÜN

ƏLAVƏ XƏRCLƏR: AYIRMA VƏ BÖLÜŞDÜRMƏ

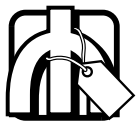
- Mümkün olduqda, əlavə xərclər resursları istehlak edən xərc mərkəzlərinə ayrılır, məsələn: əgər hər xərc mərkəzinin fərqli nəzarətçiləri varsa, onların əməkhaqları çalışdıqları xərc mərkəzinə **ayrıla** bilər.
- Bəzi əlavə xərclər **ayrıla** bilmir, məsələn: icarə, enerji, kadr xidmətləri və s. üzrə xərclər.
- Onların müvafiq xərc mərkəzləri arasında paylaşdırılmasının uyğun bir meyarı tapılmalıdır, yəni: **bölüşdürmə;**

  məsələn: **enerji** - maşının/avadanlığın gücünə əsasən onların istismar saatlarına görə;
  icarə - icarəyə götürülmüş sahənin ölçüsünə görə;
  işçi heyəti - işçilərin sayına görə.

Məntiqli davranın. Kiçik məbləğli xərcləri bölüşdürmək üçün əlavə xərclər çəkməyin.

Diqqətinizi əsas xərclərə yönəldin

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİSTEMİ BAŞA DÜŞÜN

XƏRC MƏRKƏZLƏRİ ÜZRƏ ƏLAVƏ XƏRCLƏR

İndi xərc mərkəzləri üzrə əlavə xərclərin təhlil edildiyi cədvəli tamamlamaq olar.

Xərclər	Hesablanma üçün əsas	Maşınla / avadanlıqla emal min AZN	Montaj min AZN	Təmir min AZN	Cəmi min AZN
Dolayı əmək xərcləri	Ayırma	160	80	60	300
Amortizasiya	Ayırma	160	30	80	270
Texniki sazlama xərcləri	Ayırma	80	30	50	160
Dolayı xammal xərcləri	Ayırma	15	20	25	60
Enerji	Bölüşdürmə	25	5	20	50
İcarə	Bölüşdürmə	60	35	65	160
YEKUN		500	200	300	1000

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİSTEMİ BAŞA DÜŞÜN

ƏLAVƏ XƏRCLƏR: SƏRFİYYAT/İSTİFADƏ

- Hər bir xərc mərkəzinin məsrəfləri daha sonra əlavə xərclərin sərfiyyat normasından istifadə edilməklə məhsulların dəyərinə əlavə edilir.
- Ənənəvi yanaşmaya əsasən, əmək saatı (yaxud saatbaşına əmək) norması və ya maşın saatı (saatbaşına maşın işi) normasından istifadə edilir.

Addım 1 Xərc mərkəzi üzrə ayrılmış/bölüşdürülmüş əlavə xərcləri müəyyən edin, məsələn: 500 min AZN

Addım 2 Xərc mərkəzi tərəfindən bir ildə sərf edilməli olan əmək (və ya maşın/avadanlıq) saatını müəyyən edin, məsələn: 20 min saat

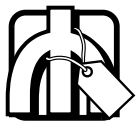
Addım 3 Əlavə xərclərin saatbaşına normasını hesablayın, məsələn:

$$\frac{\text{500 min AZN}}{\text{20 min}} = \text{25 AZN / saat}$$

Addım 4 Əlavə xərcləri xərc mərkəzində tələb olunan saatbaşı işlərin sayına uyğun şəkildə məhsulun dəyərinə əlavə edin, məsələn:

1/2 saat ⟶ 12.50 AZN əlavə xərc

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİSTEMİ BAŞA DÜŞÜN

NÜMUNƏ

- X məhsulunun təchizatı üzrə müqavilə üçün tenderə dəvət edilirsiniz.
- X məhsulunun bir vahidi üçün tələb olunacaq:

	birbaşa xammal xərcəri	50 AZN
	birbaşa əməkhaqqı xərcləri	7 saat
İstehsal büdcəniz:	istehsal üzrə cəmi əlavə xərclər	600 min AZN
	planlaşdırılmış iş vaxtı	15 min saat
	planlaşdırılmış saatbaşına düşən birbaşa əməkhaqqı	5 AZN

- Əlavə xərclərin sərfiyyat normasını hesablayırsınız: $\frac{\text{600 min AZN}}{\text{15 min saat}}$ = 40 AZN/saat

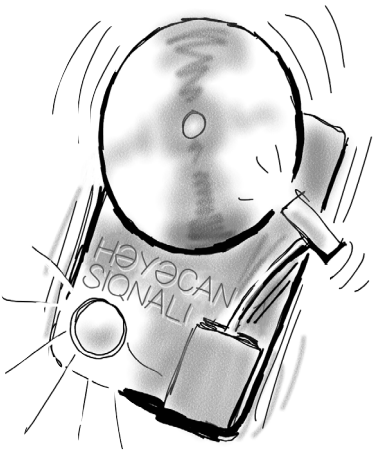
	AZN
Birbaşa xammal xərcləri:	50
Birbaşa ə/h xərcləri: (7 saat x 5 AZN)	35
Əlavə istehsal xərcləri: 7 saat x 40 AZN/saat	280
Məhsulun maya dəyəri:	**365**

Bu məlumat tender prosesində mühüm rol oynayacaq. Doğrudurmu? Yoxsa başqa cavablar ola bilərmi? – *Bax: Əlavə 2.*

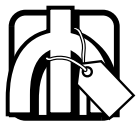
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

2-Cİ ADDIM: SİSTEMİN ÇATIŞMAZLIQLARINI TAPMAĞA ÇALIŞIN

- Maya dəyərinin hesablanması sisteminizə baxın.
- Diqqətinizi cəlb edən bir çatışmazlıq varmı?
- Tez-tez qarşılaşdığımız problemlər bunlardır:
  - "asan" məhsulların zərərlə işlədiyi fərz edilir;
  - "çətin" məhsulların yüksək gəlirli olduğu fərz edilir;
  - rəqiblərinizin sizin aşağı qiymət təkliflərinizlə ayaqlaşa bilmir;
  - rəqiblərinizin daim sizdən aşağı qiymətə satırlar;
  - maya dəyərinə dair məlumata məhəl qoyulmur;
  - "həqiqi xərclər" mühasibatlıq sistemindən deyil, fərqli şöbənin işçilərindən alınaraq hesablanır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİSTEMİN ÇATIŞMAZLIQLARINI TAPMAĞA ÇALIŞIN

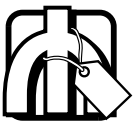
SİZ HAMIDAN FƏRQLİSİNİZ!

Növbəti səhifələrdə məhsulun maya dəyərinin hesablanması sisteminizi ciddi şəkildə yoxlayarkən diqqət yetirilməli sahələrin bəziləri ilə tanış olacaqsınız.

- Maya dəyərinin hesablanması sistemi resursların məhsula çevrilməsi prosesini izləməlidir (bax: səh. 71).
- Oxşar məhsulu istehsal etmək üçün eyni resurslardan tam eyni miqdarda və formada istifadə edən hər hansı iki müəssisə tapa bilməsziniz.
- Odur ki, hər hansı iki müəssisənin maya dəyərinin hesablanması sistemləri də eyni ola bilməz!

Sisteminiz biznesinizdə baş verənlərə uyğunlaşdırılıbmı?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİSTEMİN ÇATIŞMAZLIQLARINI TAPMAĞA ÇALIŞIN

BU SİSTEMİ KİM TƏRTİB EDİB?

- Maya dəyərinin hesablanması sistemi resursların məhsula çevrilməsi prosesini izləməlidir.
- Bu prosesi kim daha yaxşı bilir? **Yəqin ki**, mühasib deyil!

Bəs maya dəyərinin hesablanması sistemini kim tərtib edib?

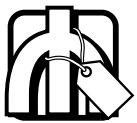
- Resurs, proses və ya məhsulları neçə müddətdən bir dəyişirsiniz?

Maya dəyərinin hesablanması sistemi hansı tezlikdə dəyişir?

- İdarəetmə uçotu üzrə mühasib qərarın qəbul edilməsini asanlaşdırmaq üçün maya dəyərinə dair məlumat hazırlayır.

Bu, həqiqətən, daha effektiv qərarlar qəbul etməyə kömək edirmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİSTEMİN ÇATIŞMAZLIQLARINI TAPMAĞA ÇALIŞIN

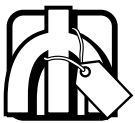
ƏLAVƏ XƏRCLƏR

- Məhsulun maya dəyərinə aşağıdakılar təsir edir:
  - xərc mərkəzlərinin sayı və təyinatı;
  - xərclərin bölüşdürülmə metodu;
  - sərfiyyat metodu.

Sisteminizdəki seçimlər kifayət qədər götür-qoy edilibmi?

Bunun məhsulun maya dəyərinə necə təsir edə biləcəyinə dair təfərrüatlı nümunə üçün bax: Əlavə 2.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİSTEMİN ÇATIŞMAZLIQLARINI TAPMAĞA ÇALIŞIN

"MƏCMU MƏNFƏƏT SƏTRİNİN ALTINDAKI" XƏRCLƏR

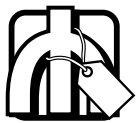
- Maya dəyərinin hesablanması sistemlərinin əksəriyyəti birbaşa xammal, birbaşa əməkhaqqı və əlavə istehsal xərclərini məhsul ilə əlaqəli şəkildə nəzərə alır, lakin digər əməliyyat xərcləri məhsulun maya dəyərinə aid olmayan xərclər hesab edilir.
- Bu xərclər çox vaxt "məcmu mənfəət sətrinin altındakı" xərclər adlanır.
- Bu da "məcmu mənfəət" sətrində yalnız məhsulun (müəssisənin deyil) mənfəətliliyini müəyyən edən xərclərin nəzərə alınmasını təmin edir.

Misal

	A AZN	B AZN	Total AZN
Satış	100	100	200
Çıxılsın			
Satılmış malların maya dəyəri	70	50	120
Məcmu mənfəət	30	50	80
Xərclər:			
İnzibati xərclər			10
Satış və marketinq xərcləri			20
Xidmət xərcləri			30
Əməliyyat mənfəəti			20

- Müəssisə məhsul çeşidini diqqət mərkəzində saxlamaq istəyir.
- Hansı məhsulu azaltmaq lazımdır: A, yoxsa B?
- Bu, əməliyyat mənfəətinə necə təsir edəcək?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİSTEMİN ÇATIŞMAZLIQLARINI TAPMAĞA ÇALIŞIN

"MƏCMU MƏNFƏƏT SƏTRİNİN ALTINDAKI" XƏRCLƏR

Aşağıdakı məlumatlar əlinizdə olsaydı, cavabınız fərqli olardımı?

A məhsulu uzun illər ərzində istehsal edilmiş və dizayn/istehsal ilə əlaqəli problemlərin hamısı aradan qaldırılmışdır; bir neçə müştəriyə çox miqdarda satılır.

B məhsulu isə elə başlanğıcdan bir çox problemləri olan yeni məhsuldur; çox sayda fərqli müştəriyə az miqdarda satılır.

Müvafiq şöbə müdirləri ilə müzakirələr "məcmu mənfəət sətrinin altındakı" xərclərin məhsul üzrə təhlil edilməsinə imkan verir. Yubanmayın! Bu bölgüdə həddən artıq dəqiqlik axtarmağa lüzum yoxdur. Şöbə müdirləri sizə təqribi faiz bölgüsü verməyi bacarmalıdırlar.

	A AZN	B AZN	Cəmi AZN
Satış	100	100	200
Çıxılsın			
Satılmış malların maya dəyəri	70	50	120
Məcmu mənfəət	30	50	80
Xərclər:			
İnzibati xərclər	2	8	10
Satış və marketinq xərcləri	4	16	20
Xidmət xərcləri	-	30	30
Əməliyyat mənfəəti	**24**	**(4)**	20

Müəssisəniz strateji qərarlarını məcmu mənfəət səviyyəsində qəbul edirmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİSTEMİN ÇATIŞMAZLIQLARINI TAPMAĞA ÇALIŞIN

VAXTLA ƏLAQƏLİ ƏLAVƏ XƏRCLƏR

Xərclər üzrə ənənəvi tam sərfiyyat modeli məhsulun maya dəyərinə daxil olan əməkhaqqı xərcinin vaxtdan asılı olduğunu göstərir, yəni: əgər əməkhaqqı tarifi saatda 60 AZN-dirsə və C məhsulu və D məhsulunun hər birini istehsal etmək üçün 10 dəqiqə vaxt tələb olunursa, onların hər biri üçün əmək haqqı xərci 10 AZN hesablanır.

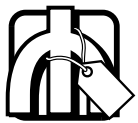
Bu, reallığa nə dəcərəcədə uyğundur?

Bütün əlavə xərclər zamanla proporsional şəkildə artırmı?

Məsələn:
J və K məhsullarının hər ikisinin istehsalı 10 dəqiqə vaxt aparır. J uzun müddət ərzində özünü doğrultmuş məhsuldur; material ölçüsü 100 olan standart partiyada satın alınır və qəbul edilir. J istehsal olunarkən birinci buraxılış yoxlanılır və balans avtomatik işləyir.

K yeni məhsuldur. O, pis planlaşdırılmış və hazırlanmışdır. Material sayı 1 ədəd olan normal partiyada satın alınır və qəbul edilir! K istehsal olunarkən idarəçilər, dizaynerlər, mühəndislər və qiymətləndirmə ekspertləri avadanlığın ətrafına toplaşaraq proses boyunca istehsalı yaxından izləyirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİSTEMİN ÇATIŞMAZLIQLARINI TAPMAĞA ÇALIŞIN

VAXTLA ƏLAQƏLİ ƏLAVƏ XƏRCLƏR

Əlavə əməkhaqqı xərclərinə nələr daxildir?

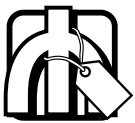
- satınalma, təhvil, qiymətləndirmə və s.

J məhsulunun istehsalı üçün çəkilən xərclər K məhsulunun istehsalı üçün çəkilən xərclərlə eyni olubmu?

Fərqli xərc tələb edən məhsullarınız varmı?

Fəaliyyətə əsaslanan maya dəyərinin hesablanması ("Activity Based Costing (ABC)") bu problemi müvafiq xərcləri **fəaliyyətə** görə qruplaşdırmaqla həll etməyə çalışır, məsələn: maşınların / avadanlıqların satın alınması, quraşdırılması, çatdırılması, sonra isə məhsullara bu fəaliyyət üzrə tələbata uyğun olaraq dəyər təyin edilməsi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİSTEMİN ÇATIŞMAZLIQLARINI TAPMAĞA ÇALIŞIN

MAYA DƏYƏRİNİN STANDART HESABLANMASI

- Bəzi müəssisələr standart xərclərdən, daha dəqiq desək, aşağıdakılar üçün əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş normativ dəyərlərdən istifadə edirlər:

  Xammal/materiallar - qiymət və miqdar
  İşçi qüvvəsi - tarif və saat

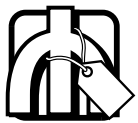
- Standart və faktiki dəyər arasındakı fərq **kənarlaşma** hesab edilir.

- Əgər müəssisəniz normativ standartlardan istifadə edirsə:

  - kənarlaşmalar məhsullar üzrə təhlil edilir yoxsa;
  - onlar "məcmu mənfəət sətrinin altındakı xərclər" kimi qəbul edilir? və ya;
  - hətta ən pis halda, onlar maya dəyərinin standart hesablanmasına əsasən mütənasib bölüşdürülərəkmi hesablanır?

Görün bu sizin qərarlarınıza necə təsir edə bilər?!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİSTEMİN ÇATIŞMAZLIQLARINI TAPMAĞA ÇALIŞIN

ÇƏTİNLİKLƏR: KƏNARLAŞMALAR

1-ci üsul.
"Məcmu mənfəət sətrinin altındakı" xərclər metodu
və ya

	Məhsullar					
	A	%	B	%	CƏMİ	%*
	min AZN		min AZN		min AZN	
Satış	200		100		300	
Satışın standart maya dəyəri	100		50		150	
Məcmu mənfəət	**100**	**50**	**50**	**50**	**150**	**50**
Kənarlaşmalar					(30)	
Faktiki məcmu mənfəət					**120**	**40**

2-ci üsul.
"Proporsional" metod
və ya

Satış	200		100		300	
Satışın standart maya dəyəri	100		50		150	
Məcmu mənfəət	**100**		**50**	**50**	**150**	**50**
Kənarlaşmalar	(20)		(10)		(30)	
Faktiki məcmu mənfəət	**80**	**40**	**40**	**40**	**120**	**40**

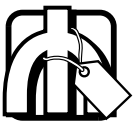
3-cü üsul.
"Məhsul üzrə" müəyyən edilmiş metod

Satış	200		100		300	
Satışın standart maya dəyəri	100		50		150	
Məcmu mənfəət	**100**		**50**	**50**	**150**	**50**
Kənarlaşmalar	50		(80)		(30)	
Faktiki məcmu mənfəət	**150**	**75**	**(30)**	**(30)**	**120**	**40**

* Mənfəət göstəriciləri satışın % nisbəti kimi ifadə edilir.

Yalnız son metodda B məhsulunun zərər etdiyi aşkarlanır!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİSTEMİN ÇATIŞMAZLIQLARINI TAPMAĞA ÇALIŞIN

ZAY MƏHSUL

Hər bir məhsul növü üzrə zay məhsulların səviyyəsi təhlil edilirmi?

- yoxsa bunlar "məcmu mənfəət sətrinin altındakı xərclər" kimi nəzərə alınır?
- və yaxud proporsional şəkildə bütün məhsullar arasında bölüşdürülür?

Zay məhsullar hər bir **məhsul növü və bu zay məhsulun yaranmasına səbəb olan amillər** üzrə təhlil edilməlidir.

Zay məhsulların yaranmasının qarşısını almaq üçün üçün bu təhlillər sizə fayda verər!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİSTEMİN ÇATIŞMAZLIQLARINI TAPMAĞA ÇALIŞIN

SMETA

Məhsulun maya dəyərinin büdcə hesablarını apararkən birbaşa xammal, birbaşa əməkhaqqı və digər istehsal xərcləri təxmin edilməlidir. Smeta, adətən, maya dəyərinin hesablanması sistemində qeyd edilmiş xərclərlə bağlı keçmiş təcrübələrə əsaslanaraq tərtib edilir.

Bunu düzgün icra edin!

Keçmişdəki səhv şəkildə aparılmış mühasibat qeydləri smeta hazırlanması prosesində problemləri daha da artırır.

Səhvlərindən dərs çıxarmaq üçün smeta tərtib edənlərə faktiki maya dəyərinə dair kifayət qədər məlumat verilibmi?

Ən baha başa gələn səhv heç kimin dərs çıxarmadığı səhvdir!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SİSTEMİN ÇATIŞMAZLIQLARINI TAPMAĞA ÇALIŞIN

"SAXTA" DƏQİQLİK!

Onluq kəsrlərdən ehtiyatlı olun!

Dəqiqlik məsələsində məntiqli davranın!

Unutmayın ki, bir məhsulun "**dəqiq** istehsal xərcləri" deyilən bir şey mövcud deyil!

... bəs onda nə üçün mühasibiniz istehsal xərclərinin 3 onluq kəsr dəqiqliyinə qədər hesablanması məsələsində təkid edir?..

Təxmini dəqiqlik tam səhv etməkdən daha üstündür.



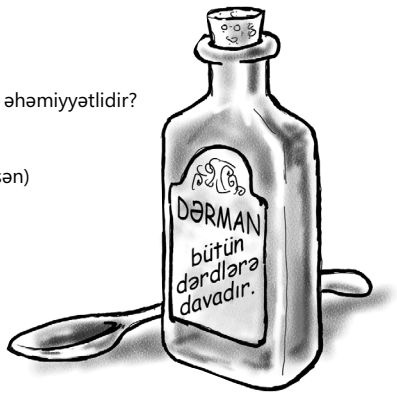
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

3-CÜ ADDIM: DƏYİŞİKLİYƏ UYĞUNLAŞIN

- Maya dəyərinə dair məlumat qəbul edilən qərarlara uyğunlaşdırılmalıdır.

- Hansı xərclər müvafiq qərarın verilməsi üçün əhəmiyyətlidir?
  - Məhsulun maya dəyəri (maya dəyərinin hesablanması sistemindən)?
  - İnkremental (qərara müvafiq olaraq dəyişən) (və ya marjinal) xərclər?
  - Əvəzetmə xərcləri?
  - Alternativ xərclər?

- Biznesə təsiri necə olacaq:
  - qısamüddətli dövrdə?
  - uzunmüddətli dövrdə?



Maya dəyərinin hesablanması üzrə heç bir sistem qərar qəbul etmə ilə bağlı bütün problemlərinizi çevik şəkildə həll edə bilməz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DƏYİŞİKLİYƏ UYĞUNLAŞIN

MİSAL 1: İSTEHSAL ETMƏK, YOXSA SATIN ALMAQ?

- İstehsal etmək, yoxsa satın almaq qərarında əsas amil satınalma qiyməti ilə müəssisədaxili istehsal xərcinin müqayisəsidir

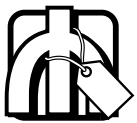
- Müəssisədaxili istehsal xərci **nədir**?

  - istehsal qərarı hansı xərcləri dəyişəcək?
  - dəyişməyəcək xərclər "**əlaqəsiz xərclərdir**"!
  - dövriyyə kapitalına necə təsir edəcək?
  - həcmə/məkana/ istehsal müəssisələrinin, maşın və avadanlıqların, heyətin saxlanması xərclərinə necə təsir edəcək?
  - hansı alternativ xərclər var və s.

Həm uzunmüddətli, həm də qısamüddətli təsirləri nəzərə almağı unutmayın.

Bu hesablama üçün yalnız məhsulun maya dəyərindən istifadə etməyin!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DƏYİŞİKLİYƏ UYĞUNLAŞIN

MİSAL 2: MİNİMUM SİFARİŞ MİQDARI

- Müştərinin bir sifarişini yerinə yetirmək üçün bir avadanlıq almalısınız.
- Minimum sifariş sayı 50 olarsa, təchizatçı hər avadanlığa 1 AZN qiymət təyin edir.
- Bu halda məhsulun maya dəyəri nə qədərdir? 1 AZN, yoxsa 50 AZN?
- Əgər yerdə qalan 49 məhsuldan da istifadə ediləcəksə, onda məhsulun dəyəri 1 AZN-dir

Ancaq ehtiyatlı olun:

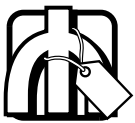
- yerdə qalan 49 məhsulun proqnozlaşdırılmış istifadəsi yoxdursa, onda maya dəyəri 50 AZN olacaq.

Sifarişin maya dəyərini hesablayarkən hansı qiyməti nəzərə almalıyıq?

Maya dəyərinə dair məlumatı bu kimi vəziyyətlərə uyğunlaşdırmağa hazır olun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ



- Biznesinizi idarə etmək üçün **məhsullarınızı yaxşı tanımalısınız.**
- Beləliklə də, hər bir məhsulun biznesin effektivliyinə necə təsir etdiyini başa düşməlisiniz.
- Bir sıra vacib qərarlar məhsulun maya dəyəri haqqında məlumatlara əsasən qəbul edilir.

Hər şeyi düzgün ölçüb-biçin!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏLAVƏLƏR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 1



BİZNESİN MALİYYƏ MODELİ

MALİYYƏ VƏSAİTLƏRİNİN MƏNBƏYİ

- Müəssisələrə uzunmüddətli maliyyələşdirmə lazımdır.
- Bu maliyyələşdirmənin mənbəyi aşağıdakılardır:
  - səhmdarlar;
  - kreditorlar;
  - mənfəətin yenidən investisiya kimi qoyulması.

Mühasibin istifadə etdiyi terminlər:
- səhmdar kapitalı;
- borc kapitalı;
- bölüşdürülməmiş mənfəət.

SƏHMDAR KAPİTALI | **BORC KAPİTALI** | **BÖLÜŞDÜRÜLMƏMİŞ MƏNFƏƏT**

MALİYYƏ VƏSAİTLƏRİNİN MƏNBƏYİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 1

BİZNESİN MALİYYƏ MODELİ

MALİYYƏ VƏSAİTLƏRİNDƏN İSTİFADƏ

- Aşağıdakıları təmin etmək üçün uzunmüddətli maliyyələşdirmədən istifadə edilir:

		Mühasibin istifadə etdiyi terminlər
Obyektlər/proseslər	-	əsas vəsaitlər
Məhsullar/xidmətlər	-	dövriyyə kapitalı



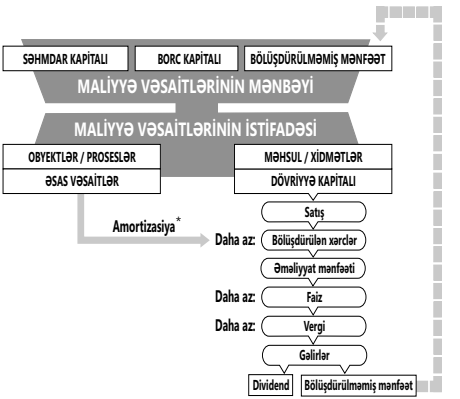
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 1

BİZNESİN MALİYYƏ MODELİ

MƏNFƏƏTİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ

- Əsas vəsaitlərdən istifadə etməklə dövriyyə kapitalına investisiya qoyuluşu satıla bilən məhsullar yaradır.
- Xərclərin hamısı, o cümlədən faiz, vergi və dividendlər ödənildikdən sonra yerdə qalan mənfəət investisiya kimi yenidən biznesə qoyula bilər.



* Amortizasiya əsas vəsaitlərin istismar müddətində aşınma məsrəfidir və məhsulun dəyərinə əlavə edilir.

Qeyd: Bu model "*Balans hesabatı*" kitabında addım-addım izah edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 2



MƏHSULUN MAYA DƏYƏRİNİN HESABLANMASINA DAİR NÜMUNƏ

XƏRC MƏRKƏZLƏRİNİN SEÇİMİ

85-ci səhifədə qeyd edilmişdir ki, məhsulun maya dəyərinə aşağıdakılar təsir edir:

- xərc mərkəzlərinin sayı və təyinatı
- sərfiyyat metodu
- xərclərin bölüşdürülmə metodu

Növbəti nümunədə bu amilərin təsirlərinin bəziləri təsvir edilir. İlkin məlumat üçün 81-ci səhifəyə istinad edə bilərsiniz.

Fərz edin ki, satınalma, qəbul etmə və s. xərcləri ödəmək üçün ayrıca xərc mərkəzindənistifadə edirsiniz.

Əlavə məlumat:

Əlavə istehsal xərcləri:	**AZN (min)**
Xammalla əlaqəli əlavə xərclər:	75
İşçi qüvvəsi ilə əlaqəli əlavə xərclər:	525
Cəmi:	600
Planlaşdırılmış xammal alışı:	750 AZN

Beləliklə, əlavə xərclərin sərfiyyat normaları aşağıdakı kimi olacaq:

Xammal: 75 min AZN / 750 min AZN = 10%

İşçi qüvvəsi: 525 min AZN / 15 min saat = 35 AZN/saat

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏLAVƏ 2

MƏHSULUN MAYA DƏYƏRİNİN HESABLANMASINA DAİR NÜMUNƏ

XƏRC MƏRKƏZLƏRİNİN SEÇİMİ

Məhsulun yenilənmiş maya dəyəri aşağıdakı kimi olacaq:

		AZN
Birbaşa xammal xərcləri:		50
Birbaşa əməkhaqqı xərcləri:		35
Əlavə istehsal xərcləri:		
Xammal: (50 AZN-in 10%-i):	5	
İşçi qüvvəsi: (7 saat x 35 AZN/saat):	245	
		250
Məhsulun maya dəyəri:		335

Hansı düzgündür?

Müəssisəniz bu hesablamanı düzgün həyata keçiribmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 2



MƏHSULUN MAYA DƏYƏRİNİN HESABLANMASINA DAİR NÜMUNƏ

XƏRC MƏRKƏZLƏRİNİN SEÇİMİ

Nümunə (davamı):

- Fərz edin ki, siz maşınla emalı montajdan ayırırsınız.
- Əlavə məlumat:

			AZN (min)
Əlavə istehsal xərcləri:	Xammalla əlaqəli əlavə xərclər:		75
	İşçi qüvvəsi ilə əlaqəli əlavə xərclər:	Maşınla emal:	400
		Montaj	125
	Cəmi		**600**
Planlaşdırılmış iş vaxtı:	Maşınla emal:	10 min saat	
	Montaj:	5 min saat	

- İndi iş üçün əlavə xərclərin sərfiyyat normaları aşağıdakı kimi olacaq:

Maşınla emal: $\frac{\text{400 min AZN}}{\text{10 min saat}}$ = 40 AZN/saat Montaj: $\frac{\text{125 min AZN}}{\text{5 min saat}}$ = 25 AZN/saat

- X məhsulu üçün 2 saat maşınla emal və 5 saat montaj lazımdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 2

MƏHSULUN MAYA DƏYƏRİNİN HESABLANMASINA DAİR NÜMUNƏ

XƏRC MƏRKƏZLƏRİNİN SEÇİMİ



Məhsulun yenilənmiş maya dəyəri aşağıdakı kimi olacaqdır:

		AZN
Birbaşa xammal xərcləri:		50
Birbaşa əməkhaqqı xərcləri:		35
Əlavə istehsal xərcləri:		
Xammal: (50 AZN-in 10%-i):	5	
Maşınla emal: (2 saat x 40AZN/saat):	80	
Montaj: (5 saat x 25AZN/saat):	125	
		210
Məhsulun maya dəyəri:		**295**



Daha bir düzgün cavab!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ 2



MƏHSULUN MAYA DƏYƏRİNİN HESABLANMASINA DAİR NÜMUNƏ

SƏRFİYYATIN ƏSASLARI

- Sərfiyyat amilinin seçimi də məhsulun maya dəyərinə təsir edəcək.

Məsələn:

Fərz edək ki, əvvəlki nümunədə maşınla emal xərclərini bölüşdürmək üçün iş saatından deyil, maşın saatından istifadə etmək qərarına gəldiniz.

Əlavə məlumat:

Planlaşdırılmış iş saatı:	16 min
X məhsulu üçün tələb olunan maşın saatı:	3 saat

Maşınla emal üçün əlavə xərclərin sərfiyyat norması aşağıdakı kimi olacaq:

$$\frac{400 \text{ min AZN}}{16 \text{ min saat}} = 25 \text{ AZN/saat}$$

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏLAVƏ 2

MƏHSULUN MAYA DƏYƏRİNİN HESABLANMASINA DAİR NÜMUNƏ

SƏRFİYYAT METODU

Məhsulun yenilənmiş maya dəyəri aşağıdakı kimi olacaq:

		AZN
Birbaşa xammal xərcləri:		50
Birbaşa əməkhaqqı xərcləri:		35
Əlavə istehsal xərcləri:		
Xammal:	5	
Maşınla emal:	75	
Montaj:	125	
		205
Məhsulun maya dəyəri:		**290**

Seçim bolluğu! 365 AZN? 335 AZN? 295 AZN? 290 AZN?

Tenderiniz üçün hansından istifadə edərdiniz?

Unutmayın ki, məhsulun "**dəqiq maya dəyəri**" deyilən bir şey yoxdur.

Müəssisənizə uyğun üsulu seçin və lazımi qərarı qəbul edin.

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 qraflığı, 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 Institute of Management Accountants")
***Böyük Britaniya Proqramçılar Cəmiyyətinin üzvü ("Member of the British Computer Society")

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd