

## MÜƏSSİSƏNİN İNKİŞAF STRATEGİYASINDA XƏRCLƏRİN İDARƏEDİLMƏSİ

**Həmidov Namiq Raqif oğlu**- t.e.n., dosent, Nəqliyyatın daşınması və yol hərəkətinin təşkili kafedrası, AzMİU, namikhamidov@gmail.com

**Bağırzadə Adam Sahib oğlu**- doktorant, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti, baghirzade@gmail.com

**Annotasiya.** Müəssisənin idarəetmə sisteminin və qərar qəbuletmə mərkəzlərinin adekvat informasiya ilə təmin edilməsi və xərclərin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi məqsədilə xərclərin idarəedilməsinin başlıca nəzəri- metodoloji əsasları nəzərdən keçirilməsi olduqca vacibdir. Xərclərin idarəedilməsi, xərclərin müəyyən edilməsi, planlaşdırılması, nəzarət və bu sahədə qərarların qəbul edilməsi üzrə menecerlər və digər daxili və kənar istifadəçilər üçün lazımi informasiyaları müəyyən edir, toplayır, qiymətləndirir və hesabatlılığın aparılması məqsədilə məlumat bazası yaradır. Bununla yanaşı, xərclərin idarəedilməsi resurslardan istifadənin optimallaşdırılması ilə təşkilatın cari və strateji hədəflərə nail olmasına əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərir.

**Açar sözlər:** xərclərin strateji idarəedilməsi, xərclərin təsnifləşdirilməsi, dəyişən, şərti- dəyişən və sabit xərclər, xərclərin idarəetmə sistemi, xərc mərkəzi

## COST MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE'S DEVELOPMENT STRATEGY

**Hamidov Namik Ragif**- PhD in techn. sc., ass. prof, AzUAC, department of Transport construction and traffic management, namikhamidov@gmail.com

**Bagirzade Adam Sahib**- PhD student, Azerbaijan State University of Economics, baghirzade@gmail.com

**Abstract.** In this paper has been considered the main conceptual- methodological bases in order to improve cost management and to provide adequate information to the management system and decision-makers of the company. In this regard, cost management identifies, collects, measures, classifies, and reports information that is very useful to managers, accountants, and other internal users in cost determination, planning, controlling, and decision- making. Cost management simultaneously contributes to optimizing resources which will improve the overall of the organization and enable the company to acquire its goals.

**Keywords:** strategic cost management, cost classification, variable, semi-variable, fixed cost, cost management, cost center

Son illər ərzində, iqtisadi konyuktura və biznes proseslərinin strukturunda baş verən keyfiyyət dəyişiklikləri müəssisələrdə idarəetmə sisteminin səmərəliliyinin əsası olan xərclərin idarəedilməsində əhəmiyyətli modifikasiyalara səbəb olmuşdur. Bu baxımdan, biznes mühitinin bu çevik dəyişikliklərini və onların müəssisənin maliyyə vəziyyətinə təsirlərinin öyrənilməsi və qiymətləndirilməsi təsərrüfat vahidlərinin qarşısında duran ən mühüm öhdəliklərdəndir. Bu dəyişikliklərə:

1. bazarların təbiətində olan istehlakçıların xeyrinə hakimiyyət dəyişiklikləri və bunun əsasında istehlakçılara fokuslanmaq;
2. rəqabət mühitinin bazis prinsiplərinin yenilənməsi;
3. “Lean” istehsal texnologiyalarının (just- in- time metodu) tətbiqinin genişlənməsi;
4. istehsal və informasiya texnologiyalarında baş verən sürətli inkişaf və çevik təkmilləşmələr;
5. təşkilati idarəetmənin yeni formalarının tətbiqinin genişlənməsi;
6. biznesin sosial, siyasi və mədəni mühitində olan dəyişikliklər kimi strateji amilləri göstərmək olar [1].

Belə olan halda, xərclərin idarəedilməsini ayrıca müstəqil bir funksional sahə kimi deyil, onu müəssisənin strateji idarəetməsinin tərkibi komponenti və ayrılmaz hissəsi kimi nəzərdən keçirmək məqsəduyğundur.

*Velfie və Keltika* qeyd edirdilər ki, *xərclərin strateji idarəedilməsi xərclərin azaldılması ilə yanaşı, müəssisənin strateji bazar mövqelərinin yaxşılaşdırılmasını təmin edir*. Onlar bunun vacib bir faktor olduğunu vurğulayaraq qeyd edirdilər ki, global rəqabət mühitində hər bir müəssisə mütəmadi strateji bazar mövqeyi haqqında ətraflı informasiyaya malik olmalıdır [2].

Xərclərin idarəedilməsi – yüksək iqtisadi səmərənin və ya fəaliyyət nəticələrinin əldə olunması üçün xərclərin idarəedilməsi ilə bağlı informasiyaların işlənməsi və istifadəsidir.

Bu proses xərclər üzərində daimi nəzarətin təmin edilməsi və onların optimallaşdırılmasının stimullaşdırılması üçün xərc növləri, baş vermə yerləri və xərc obyektləri ilə əlaqədar xərclərin məqsədyönlü formalaşması kimi də nəzərdən keçirilir.

Xərclərin idarəedilməsi bağlı informasiya xərclər və gəlirlər barədə maliyyə (monetar) məlumatlarından və müştəri məmnuniyyəti, əmək məhsuldarlığı, istehsalın səmərəliliyi, keyfiyyət və təşkilat üçün digər “uğur faktorları” olan qeyri- maliyyə (qeyri- monetar) informasiyadan ibarətdir. Xərclərin idarəedilməsinin məqsədi onların optimallaşdırılmasıdır və ya gəlirlər və xərclər arasında optimal nisbətini müəyyən edilməsidir. Qeyd etmək lazımdır ki, müasir bazar mühitindən istifadə etməklə xərclərin optimallaşdırılmasına nail olmaq olar, lakin hər bir halda xərclər üzərində idarəetmənin gücləndirilməsi və resurslardan istifadə ilə bağlı koordinasiyanın artırılması həlledici bir faktordur. Xərclərin idarəedilməsi məqsədlərini xərclərin idarəedilməsi prosesində vacib bir mərhələ olduğunu qeyd edən *K. Druri* aşağıdakı istiqamətləri qeyd etmişdir.

- İstehsal ehtiyatlarının dəyərinin müəyyən edilməsi;
- Planlaşdırma və idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi;
- Nəzarət və tənzimlənmə proseslərinin həyata keçirilməsi [3].

*J. Şank və V. Govindarjan* xərclərin strateji idarəedilməsi anlayışını “strateji idarəetmənin dörd mərhələsindən bir və ya bir neçəsinə birbaşa istiqamətlənən xərclər üzrə informasiyadan aşkarlıqla idarəetmə məqsədləri üçün istifadə kimi müəyyən edirdilər:

1. stratejiyaların formalaşdırılması;
2. müəssisə üzrə bu stratejiyalar arasında kommunikasiyanın qurulması;
3. stratejiyaların həyata keçirilməsi üçün taktikalardan işlənilməsi və təkmilləşdirilməsi;
4. məqsədlər üzrə əldə edilən uğurlu nəticələrin monitorinqi üçün nəzarət sistemlərinin yerinə yetirilməsi və təkmilləşdirilməsi [4].

Hər bir müəssisədə xərclərin idarəedilməsinin təşkilində onun elmi əsaslandırılmış təsnifat sxeminin yaradılmasının böyük əhəmiyyəti vardır. Məhsul (iş, xidmət) istehsalı və satışı prosesində formalaşan xərclərin təsnifləşdirilməsi əsas məqsədi xərclərin qəbul edilmiş uçot siyasətinə və müəssisənin idarəetmə strategiyasına müvafiq aydın və nizamlı strukturunun yaradılmasıdır. Xərclərin strukturunun dəqiq müəyyən edilməməsi bu sahədə idarəetmənin qeyri- səmərəli həyata keçirilməsini şərait yaradır. Xərclər müxtəlif əlamətlərə görə təsnifat qruplarına bölünür. Ənənəvi idarəetmə nəzəriyyələrində xərclərin idarəedilməsi yalnız onların kəmiyyət ifadəsində azaldılması nəzərdə tutulurdusa, lakin müasir strateji idarəetmə konsepsiyalarında mürəkkəb rəqabət mühitinin təsiri ilə idarəetmənin bütün funksional elementlərinin xərclərin idarəedilməsində nəzərə alınmasını şərtləndirmişdir [5].

Bu elementlərə: dinamika, çoxnövlülük, ölçmənin çətinliyi, uçot, monitorinq, nəzarət və qiymətləndirmə, iqtisadi nəticələrə güclü və ziddiyətli təsiri daxil etmək olar. Məhsul (iş, xidmət) istehsalı və satışının təşkili prosesində sərf olunan resursların azadılması və ya optimallaşdırılması müəssisənin idarəetmə sisteminin ən mühüm həlqələrindən biridir. Müəssisədə xərclərin idarəedilməsinin məqsədləri vardır.

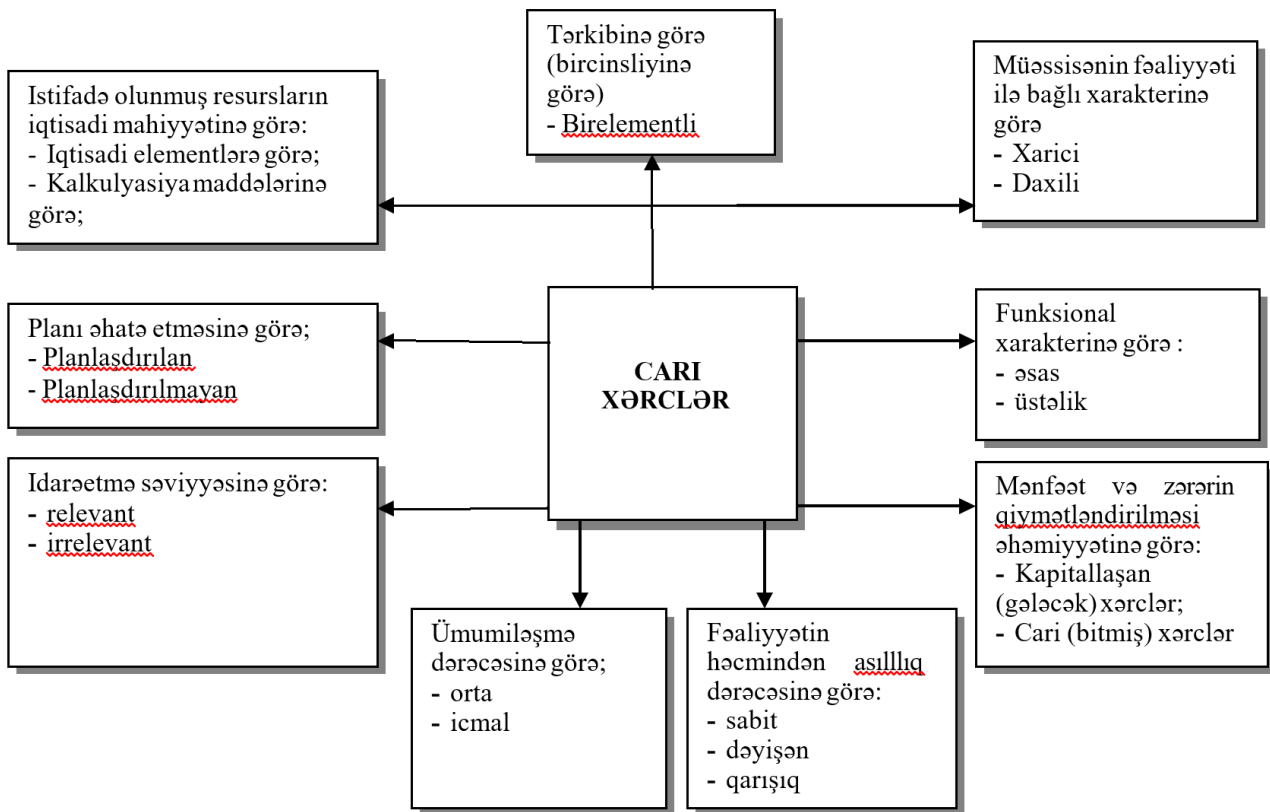
- Yüksək mənfəətliliyin əldə olunması;
- Müəssisənin dayanıqlı maliyyə vəziyyətinin qorunması;
- Müəssisənin və ya ayrı- ayrı məhsul növlərinin rəqabətqabiliyyətliliyinin və ya həyat dövrünün artırılması;
- Təsərrüfat fəaliyyəti ilə iqtisadi, maliyyə və idarəetmə bağlı risklərin azaldılması.
- Bununla yanaşı xərclərin idarəedilməsinin sisteminin effektiv təşkilinin təmin edilməsi məqsədilə, yuxarıda qeyd edilən amillərlə yanaşı müəssisənin bütün fəaliyyət istiqamətləri üzrə mütəmadi olaraq informasiyalar toplanmalı, emal edilməli və bunun əsasında perspektiv idarəetmə qərarları qəbul

edilməlidir. Bu məqsədlə xərclərin idarəedilməsinin aşağıdakı istiqamətlərini qeyd etmək olar.

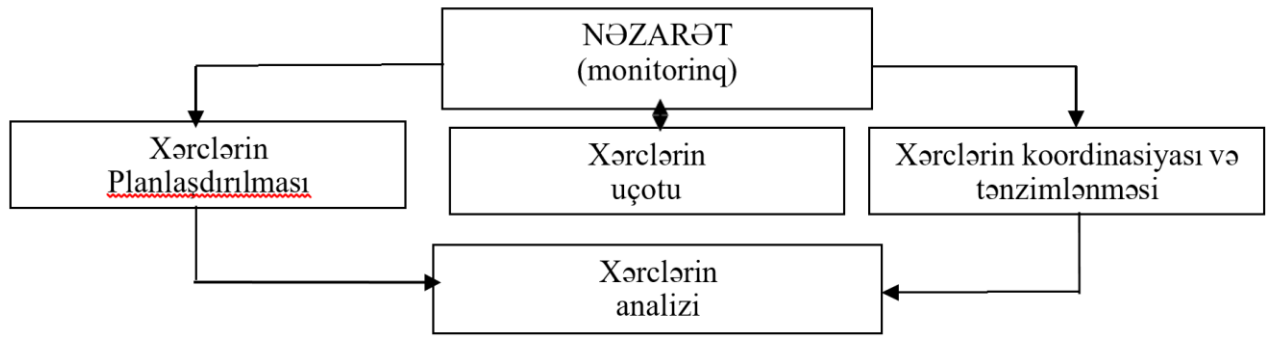
- Faktiki xərclərin müəyyən edilməsi üçün sistemli yanaşmanın tətbiq edilməsi;
- Xərclərin baş vermə səbəblərinin araşdırılması və xərc mərkəzlərinin təyini;
- Məhsul(iş, xidmət) maya dəyərinin analizi əsasında xərclərin azaldılması və onun strukturunun təkmilləşdirilməsi;
- Resurslardan qənaətlə istifadənin təmin edilməsi imkanlarının izlənməsi.
- Müəssisədə xərclərin təsdiq edilmiş uçot siyasətinə və idarəetmə uçotu məqsədləri üzrə təsnifləşdirilməsi və təhlili təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılmasını şərtləndirir.

Bununla yanaşı, xərclərin idarəedilməsi xərclərin sistemli uçotuna istiqamətlənməklə, məhsul və xidmətlərin vahidi üzrə xərclərin müəyyən edilməsi və analizini özündə ehtiva edir. Belə ki, məhsul və xidmətlərin vahidi üzrə əldə edilmiş informasiya, müəssisənin resurslardan istifadənin rasionallaşdırılması, qiymətləndirmə və mənfəətin artırılması kimi təşkilati iqtisadi məqsədlərə çatmasında geniş imkanlar yaradır.

Biznes strukturlarında xərclərin idarəedilməsinin ən vacib mərhələlərindən biri kimi, müəssisənin idarəetmə sisteminin funksional və müstəqil sahəsi olan xərclərin idarəetmə sisteminin strukturunun təşkilati fəaliyyətin xüsusiyyətlərinə uyğun şəkildə formalaşdırılması və təkmilləşdirilməsidir [5].



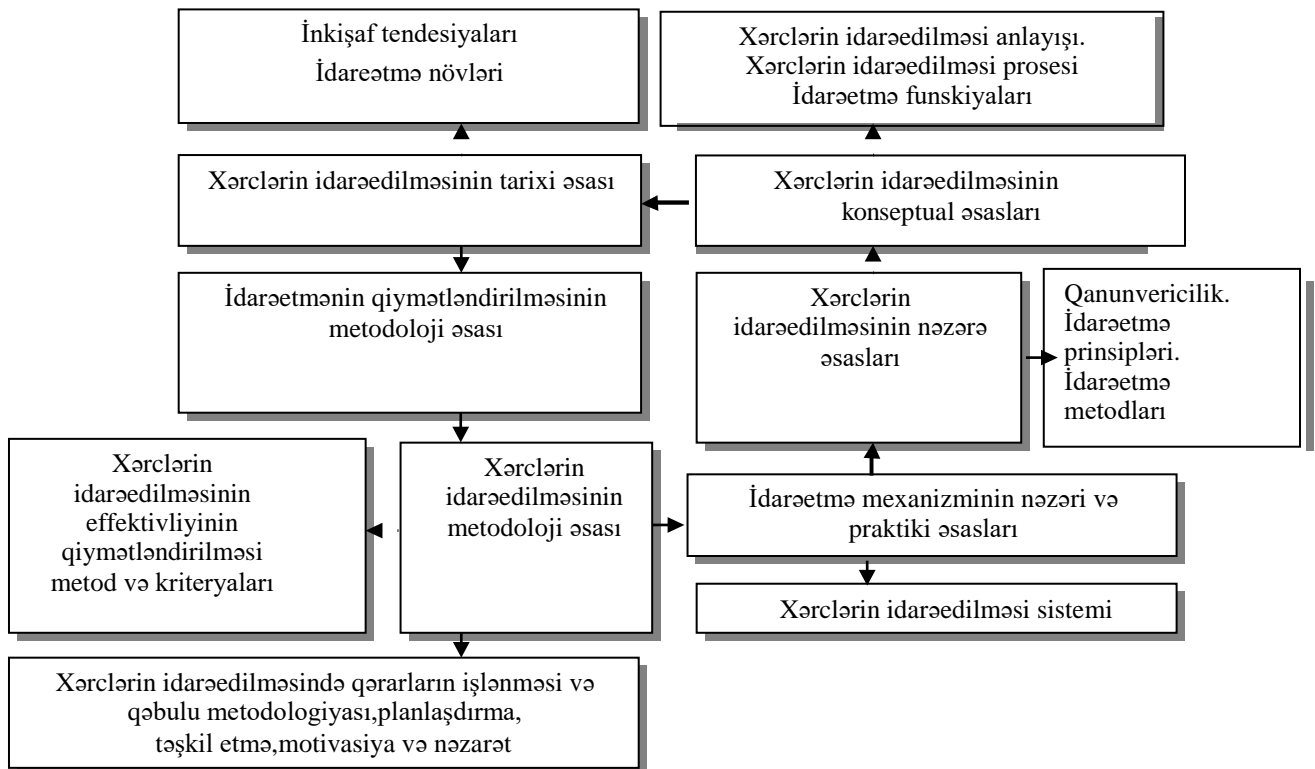
Şəkil 1. Müəssisədə xərclərin təsnifat qrupları



Şəkil 2. Xərclərin idarəedilməsinin funksional strukturu

Qeyd olunan struktur üzrə müəssisədə xərclərin idarəedilməsinin aşağıdakı vəzifələri müəyyən etmək olar:

- Fəaliyyətin iqtisadi nəticələrinin artırılması kimi onun rolunu aşkara çıxarılması;
- İdarəetmənin əsas funksiyalarına görə xərclərin müəyyən edilməsi;
- Müəssisənin ayrı-ayrı struktur bölmə və vahidləri üzrə xərclərin hesablanması;
- Məhsul (iş, xidmət) vahidi üzrə xərclərin hesablanması;
- Təsərrüfat qərarların işlənməsi və qəbul edilməsi üçün xərclərin qiymətləndirilməsinə imkan yaradan informasiya bazasının yaradılması;
- Xərclərin qiymətləndirilməsi və onlar üzərində nəzarət sisteminin təşkil edilməsi üçün texniki üsulların və vasitələrin aşkar edilməsi;
- Müəssisənin struktur bölmələrində və təsərrüfat proseslərinin bütün mərhələlərində xərclərin azaldılması ehtiyatların aşkara çıxarılması üzrə tədqiqatların aparılması;
- Müəssisənin iş şəraitinə müvafiq olaraq, xərclərin idarəedilməsi sisteminin seçilməsi və.s.



Şəkil 3. Xərclərin idarəedilməsinin strukturu

Qeyd etmək lazımdır ki, yalnız xərclərin idarəedilməsinin vəzifələrinin kompleks istifadəsi şəraitində müəssisədə fəaliyyətin iqtisadi effektivliyin artırılmasına nail olmaq olar. Müəssisədə maliyyə idarəetmə sisteminin başlıca funksiyalarından olan büdcələşmə, xərc və resurslardan istifadənin proqnozlaşdırılması və planlaşdırılması, cari və uzun- müddətli aktivlər üzərində maliyyə nəzarətinin təmin edilməsi və ba sahədə idarəetmə qərarların qəbul edilməsi üçün fəaliyyət üzrə əməliyyat xərclərinin düzgün qiymətləndirilməsi vacibdir. Bu məqsədlə, keçmiş hesabat məlumatlarından istifadə etməklə hər bir hesabat dövrü üzrə sabit xərcləri və eyni zamanda məhsul (iş, xidmət) vahidi üzrə dəyişən xərc qiymətləndirilməlidir [6].

Müəssisədə təsərrüfat fəaliyyətinin həyata keçirilməsi ilə əlaqədar müəyyən konkret məqsədlər üzrə çəkilən xərclərin startejidarəedilməsi təşkilatı dəyişən xarici mühitə qarşı daha da çevik, dayanıqlı, stabil etməklə yanaşı müəssisənin starteji bazar mövqeyinin müntəzəm olaraq güclənməsinə və uzunmüddətli dövrdə maliyyə sabitliyinə nail olmasına geniş imkanlar yaradır. Ənənəvi metodlarla müqayisədə xərclərin starteji idarəedilməsi, xüsusilə onun XX əsrin sonlarından etibarən tətbiq edilən müasir istiqamətləri müəssisələrdə resurslardan effektiv istifadənin təmin edilməsinə, rəqabət üstünlüklərinin qorunmasına, təşkilatı müqayisəli uğur faktorlarının daima yaxşılaşdırılmasına, artan marjinal məhsuldarlığın əldə edilməsinə, starteji idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsi üçün xərclərin idarəedilməsi üzrə geniş informasiya bazasının formalaşmasını əlverişli zəmin yaradır. Nəticə olaraq qeyd etmək lazımdır ki, xərclərin effektiv idarəedilməsi startegiyası və rəqabət üstünlükləri kimi starteji hədəfləri nəzərə almaqla təşkil edilmiş xərclərin idarəetmə sistemi müəssisədə idarəetmənin funksiyalarının və onun digər metodoloji komponentlərinin kompleks və inteqrasiyalı tətbiqindən bilavasitə asılıdır.

**Nəticə.** Ölkəmizdə milli iqtisadi sisteminin əsasını təşkil edən həm dövlət həm də özəl mülkiyyətli təsərrüfat strukturlarında xərclərin starteji idarəedilməsi və idarəetmə uçotunun müasir tətbiqi metodlarının geniş istifadəsinin təmin edilməsi məqsədlə aşağıdakı ardıcıl addımlar atılmalıdır.

- Müəssisələrdə və ya digər təsərrüfat vahidlərində orta və uzunmüddətli dövr üçün fəaliyyətin starteji idarəetmə və ya starteji planın hazırlanmasını təmin edilməsi;
- Starteji idarəetmə üzrə işlərin mərhələli təşkilinin və icrasının təmin edilməsi məqsədlə təşkilatı institsional struktur bölmənin yaradılması.
- Starteji maliyyə idarəetməsi və xüsusilə *müəssisənin* ümumi əməliyyat xərclərinin starteji idarəedilməsi üzrə ixtisaslı kadr potensialının təmin edilməsi;
- Təşkilatı məqsədlərə müvafiq olaraq xərclərin starteji idarəetmə metodlarının seçilməsi və onun tətbiqinin təmin edilməsi;
- Xərclər üzrə starteji idarəetmə qərarlarının icrasının nəticələrinin yoxlanılması və kənarlaşmalar üzrə müvafiq sistemli tədbirlərin görülməsi.
- Bu ardıcıl əməliyyatların tətbiqini təmin etməklə, hər bir təsərrüfat subyekti başlıca starteji məqsəd olan resurslardan səmərəli istifadəni və uzunmüddətli dövrdə öz fəaliyyət qabiliyyətini və starteji rəqabət üstünlüklərini qorunmasını təmin edə bilər.

## Ədəbiyyat

1. Blocher Edward J., Stout David E., Cokins Gary. Cost Management: Startegic Emphasis, 5th edition, 996 p., 2010
2. The Institute of Cost Accountants of India. Business strategy & Startegic Cost management. First edition, 2013
3. Drury C. Management and Cost Accounting. Eighth edition. Cencage learning, ISBN: 978-1-4080-4180-2, 811 p., 2012
4. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами, Новые методы увеличения конкурентоспособности. Бизнес Микро, Санкт- Петербург, 2016
5. Гомонко Э. А., Тарасова Т. Ф. Управление затратами на предприятии. 314 с., Москва. 2010
6. ACCA F5 Performance managemene. Emile Woolf. International publishing, www.emilewoolfpublishing.com

**References**

1. Blocher Edward J., Stout David E., Cokins Gary. Cost Management: Startegic Emphasis, 5th edition, 996 p., 2010
2. The Institute of Cost Accountants of India. Business strategy & Startegic Cost management. First edition, 2013
3. Drury C. Management and Cost Accounting. Eighth edition. Cencage learning, ISBN: 978-1-4080-4180-2, 811 p., 2012
4. Шанк Дж., Говиндараджан В. Стратегическое управление затратами, Новые методы увеличения конкурентоспособности. Бизнес Микро, Санкт- Петербург, 2016
5. Гомонко Э. А., Тарасова Т. Ф. Управление затратами на предприятии. 314 с., Москва. 2010
6. ACCA F5 Performance managemene. Emile Woolf. International publishing, [www.emilewoolfpublishing.com](http://www.emilewoolfpublishing.com)

Redaksiyaya daxil olma/Received 16.06.2020

Çapa qəbul olunma/Accepted for publication 16.07.2020