

AZƏRBAYCANDA FİRMALARIN FƏALİYYƏT SƏMƏRƏLİLİYİNİN YÜKSƏLDİLMƏSİNDƏ MALİYYƏ İDARƏETMƏSİNİN ROLU

M.V. Heydərlı

Azərbaycan Universiteti, Ceyhun Hacıbəyli, 71, Bakı, Azərbaycan
e-mail: mirbabahaydarli@gmail.com

Xülasə. Məqalə Azərbaycanda firmaların fəaliyyət səmərəliliyinin artırılmasında maliyyə idarəetməsinin rolunu araşdırır. Maliyyə təhlili, planlaşdırma və büdcə siyasətinin səmərəli tətbiqi vasitəsilə resurslardan optimal istifadə və məhsuldarlığın yüksəlməsi vurğulanır. Milli statistika göstəriciləri əsasında mövcud vəziyyət dəyərləndirilir və təkmilləşmə istiqamətləri üzrə tövsiyələr verilir.

Açar sözlər: Maliyyə idarəetməsi, fəaliyyət səmərəliliyi, maliyyə təhlili, planlaşdırma, büdcələşdirmə, korporativ idarəetmə.

Giriş

Firmaların fəaliyyət səmərəliliyi istənilən iqtisadiyyat üçün mühüm əhəmiyyət daşıyır. Daha səmərəli fəaliyyət göstərən şirkətlər rəqabət qabiliyyətini artırır, mənfəətliliyini yüksəldir və milli iqtisadi inkişafa töhfə verir. Müasir idarəetmə nəzəriyyəsi təsdiq edir ki, sağlam menecment təcrübələri müəssisələrin məhsuldarlığı və ümumi performansını üçün açar amildir. Maliyyə idarəetməsi isə biznes menecmentinin təməl komponentlərindən biri olub, müəssisənin maliyyə resurslarının düzgün idarə olunması ilə səmərəliliyin təmin edilməsinə xidmət edir. Xüsusən də Azərbaycanın post-neft dövründə iqtisadi diversifikasiya və qeyri-neft sektorunun inkişafı strategiyasında firmaların səmərəli işləməsi ön plana çıxır. Bu baxımdan, maliyyə idarəetməsinin rolunun təhlili aktuallıq kəsb edir.

Bu məqalədə Azərbaycanda firmaların fəaliyyət səmərəliliyinin yüksəldilməsində maliyyə idarəetməsinin rolu ətraflı araşdırılır. Əvvəlcə konseptual baza və ədəbiyyat icmalı təqdim olunur, ardından milli iqtisadiyyat kontekstində maliyyə idarəetməsinin mövcud vəziyyəti və problemləri statistik məlumatlarla təhlil edilir. Növbəti bölmələrdə maliyyə təhlili, planlaşdırma və büdcə siyasətinin səmərəliliyin artırılmasındakı xüsusi əhəmiyyətindən bəhs olunur. Sonda isə əldə olunan nəticələr ümumiləşdirilir və həm şirkətlər, həm də siyasət səviyyəsində praktiki tövsiyələr irəli sürülür.

1. Ədəbiyyat icmalı və nəzəri baza

Maliyyə idarəetməsi anlayışı geniş mənada müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin planlaşdırılması, təşkili, nəzarəti və analizi üzrə fəaliyyətlər kompleksidir. Ədəbiyyatda maliyyə idarəetməsi şirkətin maliyyə resurslarının və öhdəliklərinin effektiv idarə edilməsinə yönəlmiş elmi-praktiki istiqamət kimi təsvir olunur. Maliyyə idarəetməsinin məzmununa bir-

biri ilə sıx bağlı bir neçə əsas funksional istiqamət daxildir: ümumi maliyyə təhlili və planlaşdırma, pul vəsaitlərinin cari idarə edilməsi, istehsalın rentabellik səviyyəsinin yüksəldilməsini təmin edən maliyyə fəaliyyətinin idarə olunması, investisiya fəaliyyətinin idarə edilməsi və maliyyə resursları mənbələrinin idarə edilməsi. Başqa sözlə, maliyyə idarəetməsi mühasibat uçotundan başlayaraq maliyyə nəzəriyyəsi ilə praktik menecmenti əlaqələndirən bir sahədir və şirkətin maliyyə sağlamlığını təmin etmək üçün vacib alətləri (büdcələmə, xəzinə idarəçiliyi, risk menecmenti və s.) özündə birləşdirir.

Akademik tədqiqatlar göstərir ki, səmərəli maliyyə idarəetməsi firmaların maliyyə nəticələrinə müsbət təsir edir. Məsələn, müxtəlif ölkələrin təcrübəsinə əsaslanan araşdırmalara görə, güclü maliyyə idarəetməsi təcrübələrinə sadıqlıq və onların icrası biznesin nəticələrini əhəmiyyətli dərəcədə yaxşılaşdırır[5]. Maliyyə planlaşdırması, likvidliyin idarə olunması, xərclərin təhlili kimi praktikaların yüksək səviyyədə tətbiqi müəssisələrin rentabellik göstəricilərini (məsələn, aktivlərin gəlirliliyi – ROA, kapitalın gəlirliliyi – ROE və s.) yüksəldə bilər. Həmçinin, strateji maliyyə idarəetməsi qərarları – kapital strukturunun optimallaşdırılması, investisiya layihələrinin qiymətləndirilməsi, risklərin sığortalınması – uzunmüddətli perspektivdə şirkətin davamlı səmərəliliyinə töhfə verir [3].

Maliyyə idarəetməsi çərçivəsində büdcələşdirmə və maliyyə planlaşdırması xüsusi yer tutur. Büdcə tərtibi şirkətə öz resurslarının hara və nə zaman ayrılacağını əvvəlcədən müəyyən etməyə imkan verir. Ədəbiyyata görə, dəqiq maliyyə planı və büdcə şirkətin müxtəlif layihə və əməliyyatlarına tələb olunan resursları doğru zamanda və optimal miqdarda ayırmağa, beləliklə də nə artıq, nə də natamam resurs bölgüsü etməməklə səmərəli fəaliyyət göstərməyə şərait yaradır [3]. Eyni zamanda, maliyyə nəzarəti funksiyası büdcə göstəricilərinin icrasına nəzarət etməklə, mümkün kənarlaşmaları vaxtında aşkar etməyə və düzəldici tədbirlər görməyə imkan verir. Bu yanaşma xərclərin artıqlamasının qarşısını alır, riskləri azaldır və layihələrin və ya əməliyyatların büdcə daxilində tamamlanmasını təmin edir. Beləliklə, mövcud nəzəri və empirik baza göstərir ki, maliyyə idarəetməsi firmadaxili qərar qəbuletmə prosesində effektivliyi təmin edən vacib amildir və bu, Azərbaycan şirkətləri üçün də əhəmiyyət kəsb edir [2],[5].

2. Metodologiya

Tədqiqatın metodologiyası keyfiyyətə təhlil və ikinci dərəcəli məlumatların təhlilinə əsaslanır. İlk növbədə, maliyyə idarəetməsi və səmərəlilik mövzularında mövcud elmi ədəbiyyat və beynəlxalq təcrübələr incənlənmişdir (ədəbiyyat icmalı bölməsində ümumiləşdirilmişdir). Daha sonra, Azərbaycan üzrə rəsmi statistik məlumatlar, dövlət hesabatları və beynəlxalq təşkilatların (Dünya Bankı, Asiya İnkişaf Bankı və s.) araşdırmaları

təhlil edilərək milli mühitdə firmaların maliyyə idarəetməsi vəziyyəti qiymətləndirilmişdir. Məqalədə deskriptiv təhlil yanaşması tətbiq olunur – yəni, rəsmi statistik göstəricilər əsasında mövcud meyllər təsvir edilir və onları izah edən amillər müzakirə olunur. Eyni zamanda, müqayisəli yanaşma ilə Azərbaycanın göstəriciləri bölgə və dünya üzrə müvafiq göstəricilərlə qarşılaşdırılır ki, bu da milli firmaların maliyyə idarəetməsi səmərəliliyindəki boşluqları və üstünlükləri müəyyənləşdirməyə imkan verir. Toplanmış məlumatlar əsasında aparılan təhlilin nəticələri növbəti bölmədə təqdim olunur və müzakirə edilir. Son olaraq, əldə edilən nəticələrdən irəli gələrək praktiki tövsiyələr verilir.

3. Təhlil və müzakirə

Maliyyə idarəetməsinin firmaların səmərəli fəaliyyətinə təsiri: Maliyyə idarəetməsinin effektiv həyata keçirilməsi birbaşa olaraq müəssisələrin əməliyyat səmərəliliyini yüksəldir. İlk növbədə, düzgün resurs bölüşdürülməsi təmin olunur: maliyyə planlaşdırılması şirkətin hər bir funksional bölməsinə və layihəsinə optimal maliyyə vəsaiti ayrılmasına şərait yaradır ki, bu da nə resurs israfına, nə də çatışmazlığa yol vermir. Nəticədə, həm istehsal prosesləri fasiləsiz və ahəngdar gedir, həm də artıq xərclərin qarşısı alınır. İkincisi, xərclərin nəzarəti və minimallaşdırılması mümkün olur: büdcə çərçivəsində müəyyən olunmuş xərclər limitsiz artımın qarşısını alır və faktiki göstəricilərin büdcə ilə müqayisəsi sayəsində səmərəsiz sahələr dərhal aşkarlanır. Məsələn, effektiv maliyyə nəzarəti tətbiq edən bir müəssisə xərc aşımı təhlükəsini zamanında görüb tədbir ala bilir, bu da ümumi gəlirliliyi qorumağa imkan verir. Üçüncüsü, maliyyə idarəetməsi daha düzgün strateji qərarlar qəbul etməyə təkan verir: maliyyə təhlili sayəsində şirkət rəhbərliyi ayrı-ayrı məhsul və ya layihələrin rentabellik səviyyəsini, kapital qoyuluşunun gəlirliliyini və risk dərəcəsini obyektiv qiymətləndirə bilir. Bu da səmərəli olmayan fəaliyyət sahələrinin bağlanması, yaxud resursların daha gəlirli istiqamətlərə yönəldilməsi qərarlarını asanlaşdırır. Nəticə etibarilə, güclü maliyyə idarəetməsi sistemi şirkət daxili səmərəliliyin artımına, yəni daha az resursla daha çox nəticə əldə edilməsinə zəmin yaradır.

4. Azərbaycanda firmaların maliyyə idarəetməsinin mövcud vəziyyəti

Ölkəmizdə müəssisələrin maliyyə idarəetməsi praktikasına nəzər saldıqda, həm müsbət addımlar, həm də inkişaf ehtiyacı olan sahələr mövcuddur. Son illərdə xüsusilə iri dövlət şirkətlərində maliyyə intizamının gücləndirilməsi istiqamətində islahatlar həyata keçirilib. 2016-cı ildən sonra başlanmış korporativ idarəetmə islahatları çərçivəsində bir sıra dövlət müəssisələrində müşahidə şuraları yaradılmış, əsas icra göstəriciləri (KPI) və yeni büdcə-maliyyə siyasəti tətbiq edilmişdir[4]. Bu addımlar ilk nəticələrini vermiş və bəzi iri dövlət şirkətləri uzun müddət zərərlə işlədikdən sonra artıq mənfəət göstərməyə başlamışdır. Məsələn,

rəsmi maliyyə hesabatlarına görə, 2022–2023-cü illərdə “Azərbaycan Hava Yolları” QSC 110,6 milyon manat, “AzerGold” QSC 46,2 milyon manat, “Xəzər Dəniz Gəmiçiliyi” QSC 43,6 milyon manat və hətta uzun müddət zərərlə fəaliyyət göstərmiş SOCAR 2,073 milyon manat xalis mənfəət əldə etmişdir[5]. Bu göstəricilər maliyyə idarəetməsində şəffaflığın və məsuliyyətin artmasının real maliyyə nəticələrinə gətirib çıxardığını göstərir. Bununla yanaşı, dövlət şirkətlərinin büdcəyə dividendləri də yüksəlmiş, dotasiyaları isə azaldılmışdır (məsələn, dövlətin payı olan müəssisələrin büdcəyə ödədiyi dividendlər 2023-cü ildə 321,1 milyon manat idisə, 2024-cü ildə 558,2 milyon manata çatmış, “Bakı Metropoliteni”nə dövlət büdcəsindən ayrılan subsidiya isə 2024-cü il 50 milyon manatdan 2025-ci il üçün 27,6 milyon manata endirilmişdir[4]. Bu dinamika dövlət sektorunda maliyyə intizamının səmərəliliyi artırdığına dair sübutdur.

Özəl sektor və xüsusən kiçik və orta müəssisələrə (KOB) gəldikdə, maliyyə idarəetməsi sahəsində müəyyən boşluqlar müşahidə olunur. Asiya İnkişaf Bankının qiymətləndirməsinə əsasən, Azərbaycanda KOB-ların maliyyə savadlılığı aşağı səviyyədədir və onların cəmi az bir qismi müasir maliyyə alətlərindən istifadə edir. Məsələn, rəsmi məlumatlara görə, özəl sektorun banka kredit borcunun ÜDM-ə nisbəti cəmi 17,6%-dir və KOB-ların çoxu maliyyələşmədə formal maliyyə institutlarına yox, daxili və ya qeyri-rəsmi mənbələrə üstünlük verirlər. Bu vəziyyət ondan xəbər verir ki, bir çox firma investisiya və dövrüyyə vəsaitlərini genişləndirmək üçün kifayət qədər maliyyə resursu əldə edə bilmir. Dünya Bankının müəssisə sorğularına əsasən, Azərbaycanda firmaların yalnız az bir hissəsi bank kreditlərindən yararlanır – kiçik müəssisələrin cəmi 28%-nin bank krediti var, qalanları əsasən daxili vəsaitlərə güvənir. Maliyyə vasitəçiliyinin zəif inkişafı nəticəsində bizneslər daxili vəsaitlərə həddən artıq güvənməli olur ki, bu da yatırımların və genişlənmənin qarşısını ala bilər. Ekspertlər vurğulayır ki, maliyyə idarəetməsindəki boşluqlar və kapital çatışmazlığı KOB-ların məhsuldarlığını məhdudlaşdıran əsas amillərdəndir. Bununla yanaşı, bir çox özəl şirkətdə büdcə planlaşdırması və xərclərin təhlili kimi alətlərin formal tətbiqi zəifdir, qərarlar bəzən intuisiya ilə verilir ki, bu da səmərəlilik imkanlarını azaldır[1].

Səmərəliliyin artırılmasında maliyyə təhlili, planlaşdırma və büdcə siyasətinin rolu: Müəssisədaxili səmərəliliyin yüksəldilməsi üçün maliyyə təhlili aparılması zəruridir. Aparılan təhlillərin nəticələri Cədvəl 1-də maliyyə idarəetmə alətləri və onların firmaların fəaliyyət səmərəliliyinə təsiri kontekstində ümumiləşdirilmişdir.

Cədvəl 1. Maliyyə idarəetmə alətləri və firmaların fəaliyyət səmərəliliyinə təsiri

<i>Maliyyə idarəetmə aləti</i>	<i>Təsir mexanizmi</i>	<i>Səmərəlilik göstəricisi</i>
<i>Maliyyə təhlili</i>	<i>Resurs istifadəsinin optimallaşdırılması</i>	<i>ROA, aktiv dövriyyəsi</i>
<i>Büdcələşdirmə</i>	<i>Xərclərə nəzarət, intizam</i>	<i>Mənfəət marjası</i>
<i>Maliyyə planlaşdırması</i>	<i>Risqlərin azaldılması</i>	<i>Davamlılıq</i>
<i>Likvidliyin idarə olunması</i>	<i>Pul axınının stabilliyi</i>	<i>Likvidlik əmsalları</i>
<i>Risk menecmenti</i>	<i>Zərər ehtimalının azalması</i>	<i>Maliyyə sabitliyi</i>

Cədvəl 1-in təhlili göstərir ki, maliyyə təhlili, planlaşdırma və büdcələşdirmə mexanizmləri firmalarda resursların daha səmərəli bölgüsünü təmin etməklə xərclərin azaldılmasına və mənfəətlilik göstəricilərinin yüksəlməsinə şərait yaradır. Bu alətlərin sistemli tətbiqi müəssisələrin maliyyə sabitliyini gücləndirir və uzunmüddətli fəaliyyət səmərəliliyinin təmin olunmasında həlledici rol oynayır.

Maliyyə təhlili şirkətin maliyyə hesabatları və göstəriciləri əsasında güclü və zəif tərəfləri, həmçinin səmərəsiz istiqamətləri aşkar etməyə imkan verir. Məsələn, aktivlərin dövriyyə göstəriciləri, mənfəət marjaları, xərc strukturu kimi indikatorların analizi vasitəsilə rəhbərlik resurslardan istifadənin nə dərəcədə effektiv olduğunu müəyyən edə bilər. Azərbaycanda bir çox şirkət artıq mühasibat uçotunu beynəlxalq standartlara (MHBS/IFRS) uyğunlaşdıraraq maliyyə analizinin keyfiyyətini artırmağa çalışır. Lakin xüsusilə orta və kiçik firmalarda peşəkar maliyyə analitiklərinin və uyğun informasiya sistemlərinin çatışmazlığı bu prosesin tam səmərə verməsinə əngəl yaradır. Maliyyə planlaşdırması isə səmərəliliyin davamlı yüksəlişinin yol xəritəsini çizir. Strateji maliyyə planı vasitəsilə müəssisə uzunmüddətli hədəflərini maliyyə imkanları ilə uzlaşdırır, kapital yatırımı prioritetlərini müəyyən edir və potensial riskləri proqnozlaşdırır. Yaxşı planlaşdırma olmayan şirkətlər qeyri-müəyyənliklər qarşısında daha dayanıqsız olur və adətən resurs çatışmazlığı ilə üzləşirlər. Buna görə də, uzunmüddətli biznes planlar və onlara uyğun maliyyə planları tərtib etmək hər bir firmanın səmərəli böyüməsi üçün əsas şərtlərdəndir.

Büdcə siyasəti, yəni illik və rüblük büdcələşdirmə, səmərəliliyin idarə olunmasında operativ əhəmiyyət daşıyır. Büdcə siyasətinin rolu təkcə xərclərin məhdudlaşdırılması deyil, həm də resursların şirkət daxilində optimal bölüşdürülməsini təmin etməkdir. Hər bir departament və ya layihə üzrə büdcə limitlərinin müəyyən olunması icraçılarda hesabatlılıq yaradır və xərc-intizamı formalaşdırır. Məsuliyyət mərkəzləri üzrə büdcələrin icrasına nəzarət edilməsi nəticəsində artıq xərclərin qarşısı alınır, qənaət edilən vəsaitlər isə daha ehtiyacılı sahələrə yönləndirilə bilər. Bundan əlavə, büdcə siyasəti çərçivəsində alternativ ssenarilərin hazırlanması (məs., optimist, realist, pessimist) müəssisəyə bazardakı dalğalanmalara qarşı

çevik reaksiya verməyə imkan verir. Məsələn, satışlar gözləniləndən az olarsa, büdcədəki qeyri-prioritet xərclərin ixtisarı ssenarisi əvvəlcədən hazır olmalıdır. Bu cür maliyyə çevikliyi firmanın ağır şərtlərdə belə fəaliyyətini səmərəli davam etdirməsinə kömək edir.

Azərbaycanda bəzi qabaqcıl şirkətlər artıq müasir büdcə və nəzarət alətlərinə investisiya qoyurlar – korporativ resurs planlaşdırılması (ERP) sistemləri, avtomatlaşdırılmış mühasibat və xəzinə idarəetməsi proqramları tətbiq edilir. Bunlar real vaxt rejimində maliyyə məlumatlarını təhlil etməyə, büdcə icrasına nəzarəti avtomatlaşdırmağa imkan verərək insan səhvlərini və gecikmələri azaldır. Ümumiyyətlə, həm dünya praktikasının, həm də ölkəmizdə yığılan təcrübənin göstərdiyi kimi, maliyyə təhlili, planlaşdırma və büdcə siyasəti birlikdə müəssisənin səmərəlilik mədəniyyətini formalaşdırır. Bu üç alət bir-birini tamamlayaraq, şirkətin həm strateji, həm də operativ səviyyədə optimal fəaliyyətinə zəmin yaradır.

Milli statistik məlumatlar və təcrübələr: Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, rəsmi statistika Azərbaycanda firmaların maliyyə idarəetməsi ilə bağlı həm irəliləyişləri, həm də çağırışları əks etdirir. Dövlət sektorunda aparılan islahatlar fonunda Dünya Bankının hesablamaları göstərir ki, dövlət müəssisələrinin səmərəliliyinin artırılması Azərbaycan ÜDM-nin əlavə 4.2%-i həcmində illik iqtisadi səmərə verə bilər. Bu, olduqca əhəmiyyətli bir rəqəmdir və mövcud islahatların dərinləşdirilməsinin vacibliyini vurğulayır. Özəl sektorda isə KOB-ların maliyyə resurslarına çıxışındakı çətinliklər onların səmərəliliyini məhdudlaşdıran əsas faktorlardandır. 2021-ci il məlumatlarına əsasən, Azərbaycanda KOB-lar yüksək faiz dərəcələri, uzunmüddətli maliyyələşmənin olmaması, girov tələblərinin sərtliyi kimi səbəblər üzündən bank kreditlərinə müraciət etməkdən çəkinir və ya müraciət etdikdə də əksəriyyəti rədd cavabı alır. Bu isə KOB-ların adətən yalnız öz məhdud daxili imkanları hesabına fəaliyyət göstərməsi ilə nəticələnir. Nəticədə, genişlənmək, yeni texnologiyalar tətbiq etmək və ya istehsal gücünü artırmaq kimi addımlar çox zaman atılmamış qalır ki, bu da ümumilikdə səmərəlilik və məhsuldarlığın aşağı olmasına səbəb olur.

Yerli təcrübələrə gəldikdə, uğurlu şirkət nümunələri göstərir ki, maliyyə idarəetməsinin təkmilləşdirilməsi ilə səmərəliliyi artırmaq mümkündür. Məsələn, bəzi aparıcı özəl holdinqlər son illərdə beynəlxalq maliyyə standartlarını tətbiq etməklə, büdcə sistemini modernləşdirməklə xərcləri optimallaşdırmağa nail olublar. Eyni zamanda, Azərbaycanda maliyyə məsləhət xidmətlərinin inkişafı (auditorlar, konsaltinq şirkətləri) firmalara öz maliyyə idarəetməsi sistemlərini diaqnostika etməyə və boşluqları müəyyənləşdirməyə kömək edir. Bu cür təşəbbüslər nəticəsində bir sıra şirkətlərdə xərclərin gəlirlərə nisbətində azalma, aktivlərin dövriyyə sürətində artım kimi pozitiv dəyişikliklər qeydə alınmışdır. Bununla belə, ümumi mənzərə göstərir ki, maliyyə idarəetməsi sahəsində atılacaq addımlar hələ də çoxdur və xüsusilə

KOB seqmentində sistemli dəyişikliyə ehtiyac var. Aşağıda yekun hissədə bu istiqamətdə tövsiyələr təqdim olunur.

Nəticə və tövsiyələr

Aparılan təhlillərdən belə nəticəyə gəlmək olar ki, maliyyə idarəetməsi Azərbaycanda firmaların fəaliyyət səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün əsas alətlərdən biridir. Effektiv maliyyə idarəetməsi resursların optimal bölgüsünü, xərclərə nəzarəti, risklərin azaldılmasını və strateji hədəflərə nail olunmasını təmin etməklə, həm özəl, həm də dövlət sektorunda müəssisələrin məhsuldarlığını artırır. Ölkə üzrə təcrübə göstərir ki, maliyyə intizamının gücləndirilməsi və müasir idarəetmə metodlarının tətbiqi nəticəsində böyük şirkətlərdə artıq real maliyyə nəticələrinin yaxşılaşması müşahidə olunur. Lakin xüsusilə KOB-ların maliyyə idarəetməsi sahəsində problemləri qalmaqdadır və onların həlli üçün sistemli addımlar atılmalıdır.

Yekun olaraq, firmaların səmərəli fəaliyyəti naminə aşağıdakı **praktiki tövsiyələr** irəli sürülür:

1. **Maliyyə savadlılığının artırılması:** Şirkət rəhbərliyi və maliyyə heyəti üçün mütəmadi təlimlər təşkil edilməlidir. Xüsusilə KOB rəhbərlərinin maliyyə idarəetməsi üzrə biliklərinin artırılması vacibdir. Maliyyə savadlılığı artdıqca, qərarlar daha məlumatlı veriləcək və resurslardan istifadə səmərəsi yüksələcəkdir. Bu istiqamətdə dövlət qurumları və biznes assosiasiyaları birgə maarifləndirmə proqramları həyata keçirə bilərlər.
2. **Büdcə və planlaşdırma sisteminin tətbiqi:** Hər bir firmada illik büdcə tərtibi və onun icrasına nəzarət sistemi qurulmalıdır. Büdcə prosesinə bütün aidiyyəti şöbələr cəlb olunmalı, gəlir və xərclər əvvəlcədən proqnozlaşdırılmalıdır. Büdcə icrası aylıq və rüblük təhlil edilib rəhbərliyə məruzə olunmalıdır. Bu, şirkətdaxili intizamı gücləndirəcək və səmərəsiz xərcləri aşkarlamağa şərait yaradacaq.
3. **Müasir maliyyə idarəetmə alətlərinin istifadəsi:** Şirkətlər mərhələli şəkildə ERP, mühasibat uçotu proqramları, elektron xəzinə sistemi, biznes analiz (Business Intelligence) alətləri kimi texnologiyaları tətbiq etməlidir. Rəqəmsal alətlər maliyyə məlumatlarının daha şəffaf və operativ təhlilinə imkan verəcək, insan amilindən doğan xətalara azaldacaq və qərarvermə prosesini sürətləndirəcəkdir. Nəticədə, real vaxt rejimində maliyyə göstəricilərinə əsaslanaraq operativ korrektiv tədbirlər almaq mümkün olacaq.
4. **Maliyyə resurslarına çıxışın yaxşılaşdırılması:** KOB-ların səmərəli fəaliyyəti üçün onların maliyyə resurslarına çıxışı genişləndirilməlidir. Bunun üçün banklar və digər kredit təşkilatları tərəfindən KOB seqmentinə uyğun maliyyə məhsulları (uzunmüddətli

kreditlər, zəmanət sxemləri, aşağı faizli xüsusi kredit xətləri və s.) təklif olunmalıdır. Dövlət dəstəyi ilə zəmanət fondları, güzəştli kredit proqramları genişləndirilməli, həmçinin KOB reyestrinin yaradılması kimi təşəbbüslər həyata keçirilməlidir ki, KOB-ların etibarlılığı haqqında məlumatlar toplanıb təhlil olunsun. Bu addımlar KOB-ların xarici maliyyə mənbələrindən istifadəsini stimullaşdıracaq, onların yalnız daxili vəsaitlərə güvənmək məcburiyyətini azaldacaq və nəticədə investisiya və böyümə imkanlarını artıracaq.

5. **Korporativ idarəetmə və şəffaflıq:** Bütün növ şirkətlərdə, o cümlədən ailə şirkətlərində korporativ idarəetmə prinsiplərinin tətbiqi təşviq edilməlidir. Müstəqil audit, idarə heyəti mexanizmləri, şəffaf hesabatlılıq kimi tədbirlər maliyyə intizamını gücləndirir. Dövlət sektorunda başlanan müşahidə şurası, KPI, audit kimi tədbirlər özəl sektorda da genişlənməlidir. Şəffaflıq artdıqca, həm investorların, həm də kreditorların etimadı yüksəlir ki, bu da müəssisəyə daha ucuz maliyyə vəsaiti cəlb etməyə və səmərəliliyini artırmağa kömək edir.
6. Nəticə etibarilə, maliyyə idarəetməsi ilə bağlı islahatlar və ən yaxşı təcrübələrin tətbiqi Azərbaycanda firmaların səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün strateji əhəmiyyət daşıyır. Həm dövlət, həm də özəl sektor səviyyəsində maliyyə idarəetməsinin təkmilləşdirilməsi yönündə atılan addımlar davam etdirilməli və dərinləşdirilməlidir. Bu yolla, şirkətlərimizin rəqabət qabiliyyəti artar, iqtisadiyyatın dayanıqlılığı möhkəmlənər və uzunmüddətli inklüziv inkişaf təmin olunar.

Ədəbiyyat siyahısı

1. Abbasov S. A., (2016), Maliyyə menecmentinin təşkili problemləri [İqtisad üzrə elmlər doktoru elmi dərəcəsi almaq üçün dissertasiya, Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti].
2. Asian Development Bank, (2021, May 3), SMEs in Azerbaijan still face challenges in accessing finance.
3. Datuin J., (2023, August 3), 7 success factors for financial planning and budgeting in project forecasting, IQX Business.
4. Qasımlı V., (2023), Dövlət müəssisələrinin islahatı səmərəlilik və ədalət prinsiplərinə söykənir. [Elektron resurs] / - URL: <https://ereforms.gov.az/az/ekspert-yazilari/dovlet-muessiselerinin-islahati-semerelilik-ve-edalet-prinsiplerine-soykenir-119>
5. World Bank Group, (2024), Azerbaijan enterprise survey 2024: Country profile.

**THE ROLE OF FINANCIAL MANAGEMENT IN INCREASING THE EFFICIENCY
OF FIRMS IN AZERBAIJAN**

M.V. Heydarli

Azerbaijan University, Ceyhun Hajibeyli, 71, Baku, Azerbaijan

Abstract. The article examines the role of financial management in increasing the efficiency of firms in Azerbaijan. The optimal use of resources and increased productivity through the effective application of financial analysis, planning and budgeting policies are emphasized. The current situation is assessed on the basis of national statistical indicators and recommendations are given on areas of improvement.

Keywords: Financial management, efficiency of operations, financial analysis, planning, budgeting, corporate governance.