AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
AZƏRBAYCAN DÖVLƏT NEFT AKADEMİYASI

Əlyazması hüququnda

TOĞRUL NİZAMİ OĞLU POLUXOV

NEFTQAZÇIXARMA MÜƏSSİSƏLƏRİNDƏ SƏMƏRƏLİ KONTROLLİNQ SİSTEMİNİN FORMALAŞDIRILMASININ TƏŞKİLATİ-METODİKİ ASPEKTLƏRİ

İxtisas: 5312.01 – Sahə iqtisadiyyatı

İqtisad üzrə fəlsəfə doktoru elmi dərəcəsi almaq üçün təqdim edilmiş dissertasiyanın

A V T O R E F E R A T I

BAKI – 2014

Dissertasiya işi Azərbaycan Respublikası Dövlət Neft Şirkətinin "Neftqazelmitədqiqatlayihə" İnstitutunda yerinə yetirilmişdir.

Elmi rəhbər: İqtisad elmləri doktoru, professor **T.N.ƏLİYEV**

Rəsmi opponentlər: İqtisad elmləri doktoru, professor **M.C.ATAKİŞİYEV**

İqtisad üzrə fəlsəfə doktoru, **R.Q.TALIBOV**

Aparıcı təşkilat: Azərbaycan Texniki Universiteti

Müdafiə "17" iyun 2014-cü il saat 11-də Azərbaycan Dövlət Neft Akademiyasının nəznindəki B/D.02.141 Dissertasiya Şurasının iclasında olacaqdır.

Ünvan: AZ1010, Bakı şəhəri Azadlıq pr.34, ADNA

Dissertasiya işi ilə Azərbaycan Dövlət Neft Akademiyasının kitabxanasında tanış olmaq olar.

Avtoreferat "16" may 2014-cü il tarixində göndərilmişdir.

B/D.02.141 Dissertasiya Şurasının
Elmi katibi, t.e.d., professor **Ə.M.Əliyev**

İŞİN ÜMUMİ XARAKTERİSTİKASI

Mövzunun aktuallığı. Azərbaycanda yeni neft strategiyasının keçən əsrin 90-cı illərinin ikinci yarısından başlayaraq uğurla həyata keçirilməsi neft-qaz sənayesinin müasirləşməsinə, müasir texnologiyalar əsasında inkişaf etməsinə təminat yaratmışdır. Son 15 ildə xərclərinin səmərəli idarə edilməsi məqsədi ilə ARDNŞ-nin strukturu təkmilləşdirilmiş, idarəetmə sisteminin optimallaşdırılması istiqamətində təsirli tədbirlər həyata keçirilmişdir. Hələ, 2008-ci ildən ARDNŞ-də Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartlarının və müəssisənin resurslarının idarə olunması üzrə SAP ERP proqramının ayrı-ayrı modullarının tətbiqinə başlanmış, yeni standartlara uyğun uçot metodologiyası işlənmişdir. Lakin Şirkət üzrə həyata keçirilən kompleks tədbirlərə baxmayaraq, neftin və qazın hasilatına çəkilən xərclərin məbləği yüksələn xətlə artmaqdadır. Belə ki, əgər 2005-ci ildə 1 ton neftin hasilatına çəkilən xərc təxminən 40 manat, 1000 kub.m. qazın çıxarılmasına sərf edilən vəsait 23,2 manat təşkil etmişdirsə, 2012-ci ildə həmin göstəricilərin səviyyəsi uyğun olaraq 89,3 manat və 44,4 manat təşkil etmişdir. Odur ki, neftqazçıxarma idarələrinin cari və strateji məqsədlərini çoxpilləli idarəetmə sistemində cəmləşdirmək və bütün növ resurslardan səmərəli istifadə etmək üçün daha təsirli təşkilati-iqtisadi tədbirlərin işlənib hazırlanması və həyata keçirilməsi zərurəti yaranmışdır. Bu baxımdan neftin və qazın maya dəyərinin aşağı salınması istiqamətində kompleks təhlilinin aparılması, qabaqlayıcı tədbirlərin həyata keçirilməsi, xərclər üzrə nəzarətin gücləndirilməsi məsələlərinin həm nəzəri və həm də praktiki cəhətdən tədqiqi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Son vaxtlar həmin vəzifələrin icrası beynəlxalq təcrübədə kontrollinqin köməyi ilə həyata keçirilir və onun neftqazçıxarma müəssisələrində səmərəli təşkili məsələsi diqqət mərkəzindədir. ARDNŞ-də aktivlərin ləğv olunması üzrə öhdəliklərə qiymət verərkən aydın olur ki, 2009-cu illə müqayisədə 2012-ci ildə diskont dərəcəsindəki dəyişiklik 57,1 % olmuşdur. Bu faktlar xərclərin idarə edilməsi üzərində güclü nəzarətin aparılmasını təkidlə tələb edir. Odur ki, müəssisənin bütün bölmələrinin işinin məqsədyönlü idarə edilməsi üzrə yeni təşkilati-iqtisadi mexanizmə əsaslanan kontrollinq idarəetmə orqanının yaradılmasının təşkilati-metodiki aspektlərini araşdıraraq, nəzəri və praktiki əhəmiyyət kəsb edən təklif və tövsiyələrin

işlənib hazırlanması dissertasiya işinin mövzusunun aktuallığını şərtləndirir.

Problemin öyrənilməsi səviyyəsi. Ölkəmizin neft-qaz sənayesi kompleksi geniş istehsal, tikinti, sosial infrastruktur və nəql obyektlərindən ibarət olduğu üçün orada iqtisadi münasibətlərin və idarəetmə sisteminin səmərəli təşkilinə ehtiyac duyulur. Neft-qaz yataqlarının əmələgəlmə şərtləri, onların mənimsənilməsinin texniki-texnoloji və metodoloji əsaslarının işlənilməsində akademik A.X.Mirzəcanzadə və onun elmi məktəbinin nümayəndələrinin əməyi misilsiz olmuşdur. Problemin iqtisadi nəzəri-metodoloji və təcrübi cəhətləri MDB məkanında və xarici ədəbiyyatlarda: A.F.Andreyev, O.M.Braqinski, S.Q.Falko, N.Q.Daniloçkinoy, S.A.Nikolaevoy, A.M.Pavlovoy, Y.A.Fomina, E.Mayer, A.Deyhle, D.Brauckmann və başqalarının əsərlərində şərh olunmuşdur.

Azərbaycanda neftqazçıxarma sənayesinin aktual iqtisadi və menecment problemləri: Z.Ə.Səmədzadə, Ə.X.Nuriyev, N.A.Əliyev, X.B.Yusifzadə, sahədə xərclərin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi: M.C.Atakişiyev, Q.Ə.Səfərov, T.N.Əliyev, B.S.Xıdırov, Q.Q.İsmayılov, R.M.Əliyev, E.M.Hacızadə, A.S.İsayev, G.Z.Yüzbaşova, M.K.Bağırov, B.Ə.Əhmədov, M.M.Fərzəliyev; istehsal məsrəflərinin uçotu və nəzarəti problemləri - S.M.Qasımov, N.İ.Namazəliyev, S.M.Səbzəliyev və başqalarının əsərlərində müxtəlif səpkidə tədqiq edilib öyrənilmişdir. Bunlarla yanaşı «Neftqazelmitədqiqatlayihə» İnstitutunun, ADNA-nın, ADİU-nun, AMEA-nın İqtisadiyyat İnstitutunun elmi əməkdaşlarının apardıqları tədqiqatlar da yüksək qiymətləndirilməlidir. Lakin adı çəkilən alimlərin əsərlərinin elmi və praktiki əhəmiyyətini azaltmadan qeyd etmək lazımdır ki, bu vaxtadək neftqazçıxarma sənayesində xərclərin səmərəli idarə edilməsi baxımından idarəetmənin bütün funksiyaları üzrə səylərin-uçotun düzgün təşkili, daxili resursların səfərbər edilməsi, cari və strateji məqsədlərin çoxpilləli qəbul edilməsinin informasiya bazasının möhkəmləndirilməsi məsələləri kontrollinq sistemi çərçivəsində kompleks şəkildə tədqiq edilməmişdir.

Kontrollinq xidməti neftqazçıxarma sənayesində özünün təşkilinin ilkin mərhələsindədir. Kontrollinqin funksiyaları müəssisələrin idarəetmə strukturunda pərakəndə şəkildə icra edilir və sistemsizliyə yol verilir. Kontrollinqin beynəlxalq təcrübədə formalaşan alətlərindən və metodlarından sənaye müəssisələrində lazımınca istifadə edilmir. Neftqazçıxarma müəssisələrində aztəkmilləşən funksional idarə

strukturunun saxlanılması, inzibati idarəetmə üslubuna üstünlük verilməsi, müəssisələrin aşağı rentabelli və zərərlə işləməsi iqtisadi və maliyyə resurslarından səmərəli və qənaətlə istifadəni zəruri etdiyindən orada kontrollinq xidmətinin yaradılması vacibdir. Bu zaman əsas diqqət ilk növbədə sahədə kontrollinqin tətbiqi sisteminin işlənilməsinə yönəldilməlidir. Məhz bu zərurət dissertasiya işinin mövzusunun seçilməsini şərtləşdirmiş, tədqiqatın məqsədi və vəzifələrini müəyyən etmişdir.

Tədqiqatın məqsədi və vəzifələri. Dissertasiya işinin məqsədi neftqazçıxarma sənayesinin idarəetmə səviyyələrində kontrollinq sisteminin formalaşması istiqamətində elmi cəhətdən əsaslandırılmış təklif və tövsiyələr işləyib hazırlamaqdan ibarətdir. Həmin məqsədə çatmaq üçün qarşıya aşağıdakı vəzifələr qoyulmuş və məntiqi ardıcıllıqla həll edilmişdir:

- Mövzuya dair mövcud ədəbiyyatların öyrənilib ümumiləşdirilməsi əsasında kontrollinqin təkamülü, mahiyyəti, onun formalaşması, təşkili və idarə edilməsinin nəzəri-metodoloji aspektlərinin şərh edilməsi;
- Neftqazçıxarma müəssisələrində kontrollinq konsepsiyasının müəyyən edilməsi, kontrollinq sisteminin yaradılmasının metodiki aspektinin işlənilməsi;
- Neftqazçıxarma müəssisələrinin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətini təhlil edərək ehtiyac imkanlarının aşkara çıxarılması;
- Neftqazçıxarma müəssisələrində maliyyə və operativ kontrollinqin elementlərindən istifadənin mövcud vəziyyətini təhlil edib qiymətləndirilməsi;
- Kontrollinq xidmətinin təşkilati strukturunun idarəetmə səviyyələri üzrə formalaşdırılması;
- Neftqazçıxarma müəssisələrində xərclərin idarə edilməsi üzrə kontrollinq sisteminin fəaliyyət istiqamətlərinin və səmərəlilik meyarlarının müəyyənləşdirilməsi;
- Neftqazçıxarma müəssisələrinə kontrollinq sisteminin səmərəli təşkili və idarə edilməsi üzrə əməli xarakterli təklif və tövsiyələrin işlənib hazırlanması.

Tədqiqatın obyekti və predmeti. Tədqiqatın obyekti ARDNŞ-nin idarəedən sistemi və şirkətin tabeliyində olan "Azneft" İB və onun neftqazçıxarma idarələrdir, predmeti isə həmin sənaye sahəsində kontrollinq sisteminin formalaşmasının təşkilati-metodiki aspektləridir.

Tədqiqatın nəzəri və metodoloji əsasını Azərbaycan və xarici ölkələrin alimlərinin neftqazçıxarma sənayesinin iqtisadi potensiallından və maliyyə resurslarından istifadəyə, idarəetmə uçotuna müasir menecment texnologiyalarının tətbiqinə, strateji idarəetmə və kontrollinqin təşkilinə həsr edilmiş nəzəri-praktiki fikirləri, elmi əsərləri, Azərbaycan Respublikasının Qanunları, Azərbaycan Respublikası Prezidentinin problemlərə aid fərman və sərəncamları, Nazirlər Kabinetinin qərarları Dövlət Proqramları, ARDNŞ-nin normativ sənədləri və təlimatları, sahə elmi-tədqiqat institutlarının tədqiqatlarının nəticələri, beynəlxalq maliyyə təsisatlarının və respublika əhəmiyyətli elmi-praktiki konfransların tövsiyələri və s. təşkil edir.

Tədqiqatın informasiya bazasını. ARDSK rəsmi məcmuələri, bülletenləri, ARDNŞ-nin illik hesabatları, onun tərkibinə daxil olan neftqazçıxarma idarələrin texniki-iqtisadi göstəriciləri, ilkin uçot və hesabat sənədlərinin məlumatları təşkil edir.

Tədqiqat üsulları. Tədqiqatın yerinə yetirilməsi prosesində analitik ümumiləşdirmə, sistemli-məqsədli yanaşma, məntiqi təfəkkür, müqayisə üsullarından istifadə edilmişdir.

Tədqiqatın elmi yeniliyi ondan ibarətdir ki, Azərbaycanın neftqazçıxarma sənayesinin idarəetmə səviyyələri üzrə kontrollinq sisteminin təşkili və idarə edilməsi prosesinin həyata keçirilməsi ilə əlaqədar təşkilati-metodiki məsələlər kompleks şəkildə, nəzəri-praktiki aspektdə qoyulmuş, əsaslandırılmış və həll edilmişdir. Bununla əlaqədar metodiki tövsiyələr, idarəetmə strukturları üzrə kontrollinq funksiyasını icra edəcək idarə orqanlarının və vəzifələrin təsnifatı işlənilmiş, kontrollinqin əsas fəaliyyət istiqamətləri və səmərəlilik meyarları müəyyənləşdirilmişdir.

Tədqiqat nəticəsində formalaşan aşağıdakı elmi yeniliklər müdafiə predmeti kimi təqdim edilir:

- Kontrollinqin dəqiqləşən tərifi formalaşdırılmış, kontrollinqin müasir konsepsiyasının nəzəriyyəsi inkişaf etdirilmişdir;
- Neftqazçıxarma sənayesinin idarəetmə səviyyələri üzrə kontrollinq sisteminin yaradılmasının metodiki əsasları işlənilmişdir;
- İdarəetmə səviyyələri üzrə kontrollinq xidmətinin strukturu, tərkibi və başlıca vəzifələri, işçilərin funksional fəaliyyət dairəsi, onların işgüzarlıq keyfiyyəti üzrə tələbləri təklif olunmuşdur;

- Müəssisələrin istehsal proqramlarının yerinə yetirilməsində kontrollinq alətlərindən istifadənin metodikası işlənilmişdir;
- Ümumi kontrollinq sistemi çərçivəsində maliyyə kontrollinqinin kompleks xarakteristikası əsaslandırılmışdır;
- Neftqazçıxarma müəssisələrinin istehsal proseslərinin xarakterik xüsusiyyətləri nəzərə alınmaqla, xərclərin idarə edilməsi üzrə kontrollinq sisteminin funksional-məqsədli modeli verilmişdir;
- Neftqazçıxarma müəssisələrində kontrollinq sisteminin yaradılması mərhələləri, onların məzmunu və tətbiqi alqoritmi sxem şəklində təklif edilmişdir.
- Kontrollinq sisteminin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi meyarları müəyyən edilmişdir;

İşin təcrübəvi əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, onun əsas nəzəri-metodiki müddəaları, nəticələri, işlənib hazırlanmış təklif və tövsiyələr ölkənin neftqazçıxarma sənayesinə kontrollinq xidmətinin formalaşması əsasında mövcud ehtiyac imkanlarından səmərəli istifadə etməyə, izafi xərclərin azalmasına, icra üzrə nəzarətin gücləndirilməsinə, uçotun düzgün təşkilinə, idarə strukturunun təkmilləşməsinə, keyfiyyətli idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə imkan verə bilər. Tədqiqatın nəticələri ali təhsil müəssisələrində magistrant və tələbələrə tədris edilən «Sahənin iqtisadiyyatı», «Texniki iqtisadi təhlil», «İstehsal təşkilinin əsasları», «Maliyyə menecmenti» və digər fənnlərin tədrisində, buraxılış və kurs işlərinin yerinə yetirilməsində istifadə edilə bilər. Bununla yanaşı tədqiqat işində irəli sürülən təkliflər neftqazçıxarma müəssisələrində təşkilati-texniki və iqtisadi xarakterli tədbirlər planı və proqramların işlənilməsində, əsasnamələrin və vəzifə təlimatlarının tərtib olunmasında, istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin təhlili və qiymətləndirilməsində mühüm vasitə hesab oluna bilər.

Tədqiqatın nəticələrinin tətbiqi və aprobasiyası. Dissertasiya işinin əsas müddəaları, irəli sürülən nəzəri və əməli təkliflər Azərbaycanın müstəqilliyinin bərpasının 20 illiyinə həsr olunmuş "Ölkə iqtisadiyyatının inkişafında Elmi İnnovasiyaların rolu" (Bakı-2011), "Azərbaycanda yüksək texnologiyaların texniki-iqtisadi problemləri" (Bakı-2013), "Интеграционные процессы развития мировой научной мысли в XXI веке" (Казань-2014) mövzularında keçirilən Beynəlxalq elmi-praktiki konfraslarda və «Neftqazelmitədqiqatlayihə» İnstitutunun elmi seminarında (Bakı-2013) məruzə edilmişdir və elmi jurnallarda dərc olunmuşdur.

Tədqiqatın nəticələri təklif və tövsiyələr şəklində «Azneft» İstehsalat Birliyinə təqdim edilmiş və idarəetmə sistemində tətbiq edilmək üçün qəbul olunmuşdur (Arayış № 01-04/1664, 28 fevral 2013-cü il). Dissertasiya işinin əsas müddəaları 12 məqalədə və 3 konfrans materiallında, AAK-ın tövsiyə etdiyi iqtisadi jurnallarda, elmi məqalələr toplusunda, o cümlədən xaricdə rus dilinə yazılmış «Azərbaycan neftqazçıxarma müəssisələrində xərclərin idarə edilməsinin təşkili sistemlərinin təkmilləşdirilməsi» adlı məqalə (Kiyev-2012) və «İdarəetmə sistemində analiz prosesi kontrollinqin tərkib hissəsi kimi» adlı məqalə (Tbilisi-2013) dərc olunmuşdur.

İşin həcmi və quruluşu. Dissertasiya işi giriş, üç fəsil, 8 yarımfəsil, nəticə və təkliflərdən, istifadə edilmiş ədəbiyyat siyahısından ibarətdir. Dissertasiyada 28 şəkil və sxem, 31 cədvəl əks olunmuş, 170 səhifəni əhatə edilir.

TƏDQİQATIN ƏSAS MƏZMUNU

Girişdə seçilən mövzunun aktuallığı əsaslandırılır, problemin öyrənilmə səviyyəsi, tədqiqatın məqsədi və vəzifələri, obyekti və predmenti, nəzəri və metodoloji əsası, informasiya bazası, tədqiqat üsulları göstərilir, habelə işin elmi yeniliyi, təcrübəvi əhəmiyyəti və aprobasiyası şərh edilir.

Dissertasiyanın **«Sənaye müəssisələrinin idarə edilməsi prosesində kontrollinqin təşkilinin nəzəri-metodoloji aspektləri»** adlı birinci fəslində kontrollinq konsepsiyasının təkamülü və mahiyyəti, müəssisədə kontrollinqin formalaşmasının metodoloji, eləcə də maliyyə kontrollinqinin təşkilinin nəzəri aspektləri tədqiq edilmişdir.

Araşdırmalar göstərir ki, hələ XV əsrdə kontrollinq ideyalarından ilk dəfə Böyük Britaniyada dövlətin idarəetmə məsələlərinin həllinə istifadə edilsədə, XVIII əsrdə ABŞ-da kontrollinq və audit məsələlərinə qanunvericilik əsasında baxılmış və bu zaman kontrollinq ilk dəfə sənaye müəssisələrində maliyyə-iqtisadi məsələlərin həlli üçün istifadə edilmiş, əsas kapitala yönəldilən maliyyə vəsaitinin idarə edilməsinin mühüm nəzarət elementinə çevrilmişdir. XX əsrin 30-cu illərindən başlayaraq ABŞ-da və Almaniyada, keçən əsrin 90-cı illərində Rusiya Federasiyasında formalaşan kontrollinq bu gün iqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə müəssisənin məqsədyönlü idarə edilməsi mexanizmi

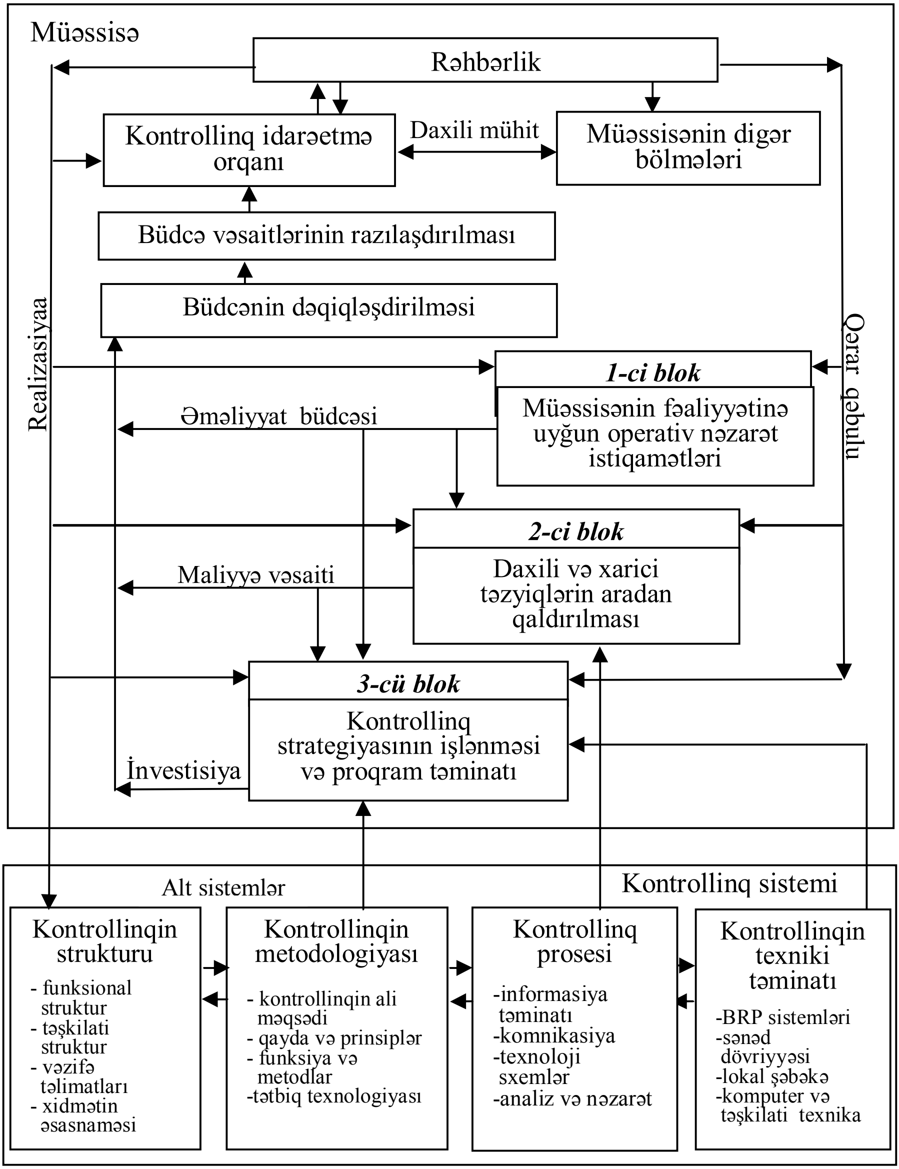
kimi çıxış edir və kontrollinq konsepsiyasının inkişafı istiqamətdə xüsusi İnstitutlar və İttifaqlar təsis edilmişdir.

İşdə kontrollinqin mahiyyəti ilə əlaqədar respublikamızın və xarici ölkə alimlərinin fikirləri sistemləşdirilmiş və onların əsasında tərəfimizdən kontrollinqin tərifi aşağıdakı kimi formalaşdırılmışdır:

Kontrollinq - müəssisənin uzunmüddətli dövrdə uğurlu fəaliyyətini təmin edən uçot, informasiya dəstəyi, nəzarət funksiyalarının interqrasiyası və idarəetmə qərarlarının koordinasiyasına əsaslanan səmərəli idarəetmənin kompleks sistemidir. Müəssisələrdə kontrollinq sisteminin səmərəli fəaliyyətini təşkil etmək üçün onun təşkilati-metodiki aspektləri, funksiya və vəzifələrinin qarşılıqlı əlaqəsi öyrənilməli, kontrollinqin operativ və strateji alətlərindən müfəssəl şəkildə istifadə olunmalıdır. Tədqiqat işində qeyd olunan məsələlər geniş şəkildə şərh olunaraq, tədqiq edilən sənaye sahəsində müəssisənin maliyyə təminatının dayanıqlığını qoruyub saxmalaq üçün kontrollinq sisteminin formalaşması prosesinin texnoloji sxemi müəyyənləşdirilmişdir (şəkil 1).

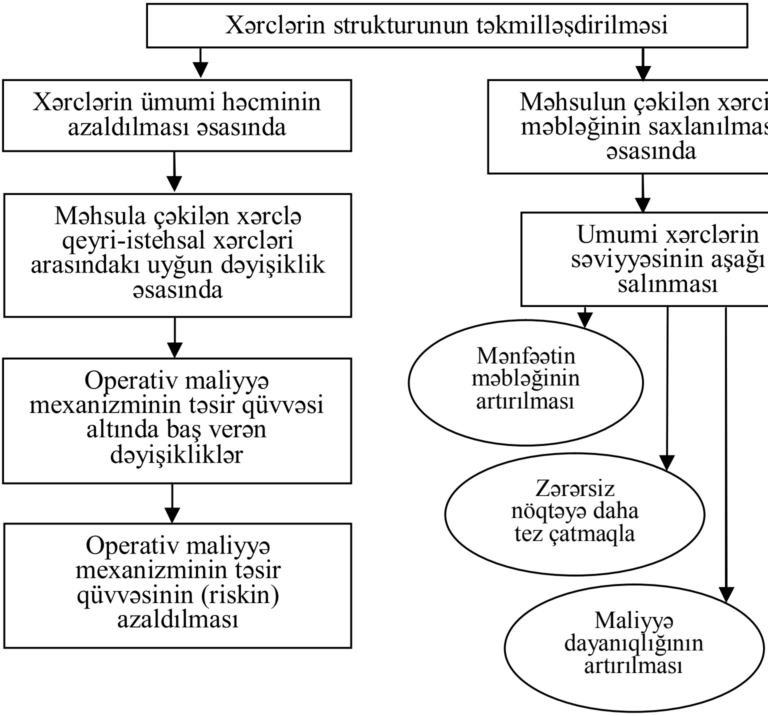
Kontrollinqin formalaşması texnologiyasını əhatə edən bu prosesləri arasında üzvü əlaqənin yaradılması üçün əks-əlaqə prinsipinə əsaslanan sürüşkən qrafik–reqlamentin işlənilməsi və tədqiq edilən müəssisələrdə həyata keçirilməsi kontrollinqin struktur bölməsində planlaşdırma, uçot, təhlil və nəzarət əməliyyatlarının inteqrasiyasına təminat yarada bilər. Həmin qrafik-reqlamentin əsasını normativ-uçot sistemi təşkil etməlidir. Müəssisənin maliyyə-iqtisad fəaliyyətində gəlir-xərclər büdcəsi, pul vəsaitlərinin hərəkəti büdcəsi və balans uçotunun büdcəsi üzrə üçölçülü koordinat sistemindən istifadə kontrollinq fəaliyyəti üçün real iqtisadi icmalın yaradılmasına, maliyyə dayanıqlığının təmin edilməsi üzrə əməli tədbirlərin həyata keçirilməsinə gətirib çıxarar.

Neft-qaz hasilatının maya dəyərində ayrı-ayrı illərdə 21-29% arasında dəyişən idarəetmə, qeyri-istehsal və digər müstəqim xərclərin ildən-ilə artması sahədə yaradılacaq kontrollinq xidmətinin başlıca vəzifələrindən biri həmin xərclərin azaldılması və uçotunun təkmilləşdirilməsi üzrə əməli tədbirlər həyata keçirməsini şərtləndirir. İşdə həmin tədbirlərin təsnifatı verilmiş, müstəqim xərclərin təhlilinin mərhələləri və sxemi işlənilmişdir. Hesab edirik ki, neftqazçıxarma sənayesində müstəqim xərclərin uçotu sistemində çoxvariantlı metoda üstünlük verilərək, uçot xərcləri real əks etdirməli və onların düzgün sistemləşdirilməsinə təminat yaratmalıdır.



Şəkil 1. Müəssisədə kontrollinq sisteminin formalaşması prosesinin texnologiyası

Bütün hallarda neft və qazın hasilatı və onların satışı üzrə xərclərin optimallaşdırılması bir-biri ilə sıx əlaqədə olan aşağıdakı iki istiqamətdə baş verməlidir: xərclərin minimuma endirilməsi; struktur və məhsul xərcləri arasında optimal nisbətin müəyyən edilməsi. Bu məqsədlə, xərclərin strukturunun təkmilləşdirilməsi üzrə aşağıdakı metodiki yanaşmaya üstünlük verilməsi tövsiyə edilmişdir (şəkil 2).



Şəkil 2. Müəssisədə sabit xərclərin azaldılmasının onun maliyyə nəticələrinə təsirinin prinsipal sxemi

İstehsal və məhsulun satışında xərclərin optimallaşmasına nail olmaq üçün kənarlaşmaların təhlilini aparmaq, kənarlaşmaları törədən səbəblər üzrə düzəliş tədbirlərini həyata keçirmək operativ kontrollinqin əsas istiqamətlərindəndir. Bu baxımdan təklif olunan kontrollinq xidmət orqanının müəssisənin ali məqsədinə yönəlmiş üç mühüm funsional istiqaməti daimi diqqət mərkəzində saxlanılmalıdır: müəssisənin mak-

simal gücünə uyğun olaraq hasilat göstəricilərinin müəyyənləşdirilməsi; xərclərinin minimallaşdırılması; planın maksimum yerinə yetirilməsi.

Mürəkkəb sosial-iqtisadi və texnoloji sistem hesab edilən neftqazçıxarma sənayesində mövcud idarəedən və idarə olunan sistemlər arasında üzvü əlaqə yaratmaq, informasiya təminatını yaxşılaşdırmaq üçün tədqiq edilən sahənin idarəetmə səviyyələri üzrə BRP sisteminin geniş tətbiq olunmasının vacibliyi, onun uçot sisteminin təkmilləşdirilməsindəki və xərclərin idarə edilməsindəki rolu göstərilmişdir.

Bu fəsilin sonuncu bölməsində maliyyə kontrollinqinin təşkili və idarə edilməsinin nəzəri aspektləri araşdırılmış, onun ARDNŞ sistemində daha geniş tətbiqinin vacibliyi əsaslandırılmışdır. Müəllif belə qənaətə gəlmişdir ki, maliyyə kontrollinqi özlüyündə nəzarətedici sistem olub, müəssisənin maliyyə fəaliyyətinin mühüm istiqamətləri üzrə nəzarəti cəmləşdirməyə yönəldilərək, kənarlaşmanı vaxtında müəyyən edib, operativ idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsini şərtləşdirir.

Aşağı rentabelli işləyən neft-qazçıxarma müəssisələrində maliyyə kontrollinqi iki məqsədi özündə cəmləşdirməlidir:

a) müəssisənin gəlirliliyinin təmin edilməsi;

b) müəssisənin likvidliyinin təmin edilməsi.

İşdə həmin istiqamətlər üzrə icrası vacib olan vəzifələrin təsnifatı, maliyyə kontrollinqinin təşkili və idarə edilməsinin prinsipial sxemi verilmişdir.

Təcrübə göstərir ki, maliyyə kontrollinqi üzrə daha uğurlu nəticələr əldə etmək üçün nəzarət edilən göstəricilər üzrə kənarlaşmaların təhlili tam və nisbi formada periodik təhlil olunmalı, tam, buraxıla bilən və kritik kənarlaşma həddləri düzgün qiymətləndirilməlidir. Kritik kənarlaşmanın həddinin həftə ərzində-20%; ay ərzində-15%, rüb ərzində-10% dəyişməsi təcrübədə idarə olunan hesab edilir.

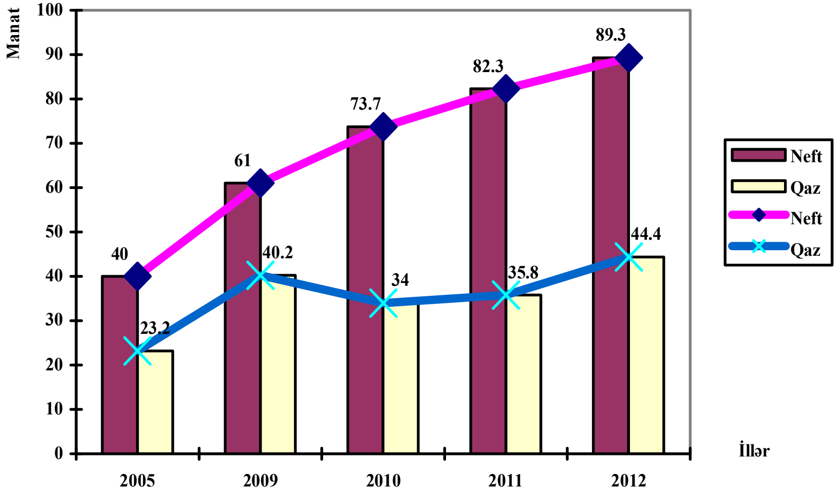
Neftqazçıxarma müəssisələrinin müasir durumunda maliyyə kontrollinqinin mütərəqqi alətlərindən istifadənin zəruriliyini nəzərə alaraq, onun strateji və operativ alətlərinin təsnifatını özündə əks etdirən sxem təqdim edilmişdir.

Tədqiqat işinin **«Neftqazçıxarma müəssisələrində kontrollinq sisteminin elementlərindən istifadənin mövcud vəziyyətinin təhlili və qiymətləndirilməsi»** adlı ikinci fəsilində çoxillik statistik, ilkin uçot və hesabat sənədlərinin məlumatları əsasında neftqazçıxarma müəssisələrinin mövcud istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələri idarə olunan sistemlər üzrə ətraflı təhlil edilmiş, maliyyə və operativ

kontrollinqin təşkilinin vəziyyətinə qiymət verilərək müvafiq ehtiyat imkanları aşkara çıxarılmışdır.

Bu fəsildə ölkəmizdə neft və qaz hasilatının həcmi, quruluşu, quyu fondunun vəziyyəti, hasilatın sabitləşdirilməsi üzrə həyata keçirilən geoloji-texniki tədbirlərin neft hasilatına təsiri, istismar üsulu ilə neft hasilatının quruluşu müəssisələr və birliklər üzrə, eləcə də ARDNŞ sistemində işçilərin sayı və onların orta aylıq əmək haqqı səviyyəsi təhlil edilərək müvafiq kənarlaşmalar aşkara çıxarılmış, maliyyə kontrollinqinin təşkilinin mövcud vəziyyəti qiymətləndirilmiş və bu zaman əsas diqqət ARDNŞ sistemində neft və qaz hasilatı üzrə istehsal xərclərinin quruluşunda baş verən dəyişikliklərə yönəldilmişdir.

Qeyd edilir ki, 2005-2011-ci illər ərzində ARDNŞ üzrə yanacaq xərclərinin bütün xərclərdəki xüsusi çəkisi-3,7%; əməyin ödənişi üzrə xərclər – 4,9%; amortizasiya ayrımları – 1,5%; sair xərclərin tərkibində əlavə ödəmələr, cərimələr və s. 7,9% artmışdır. Həmin dövrdə köməkçi materialların xüsusi çəkisi – 4,3%; enerji xərcləri – 1,6%; sair xərclər 4,7% azalmışdır. Qaz hasilatı üzrə istehsal xərclərinin quruluşuna diqqət yetirərkən aydın olur ki, təhlilin əhatə etdiyi illər ərzində yalnız amortizasiya ayrımları və sair xərclər üzrə neqativ vəziyyət formalaşmış və onların bütün xərclərdəki xüsusi çəkisi uyğun olaraq 0,9% və 16,3% artmışdır. «Azneft» İB üzrə əmtəəlik məhsula çəkilən xərclərin və neft-qaz maya dəyərinin xərc maddələri üzrə dinamikasını nəzərdən keçirdikdə aydın olur ki, 2005-2011-ci illər ərzində qeyd edilən İB üzrə əmtəəlik məhsula çəkilən xərcin məbləği 2,1 dəfə, o cümlədən N.Nərimanov adına NQÇİ üzrə – 2,9 dəfə; 28 May adına NQÇİ üzrə – 2,5 dəfə; Bibiheybət NQÇİ-də 176,4% və Ə.Əmirov adına NQÇİ-də 157,1% artmışdır. NQÇİ-lər üzrə xərclərin dinamikasını və quruluşunu təhlil edərkən aydın olmuşdur ki, məhsulun sulaşmasının artması enerji xərclərinin maya dəyərinin tərkibindəki məbləğinin və xüsusi çəkisinin artmasına, eləcə də orta günlük hasilata birbaşa təsir göstərir. Məhsulun sulaşmasının artm ası özünü laylara süni təsir xərcləri maddəsində də biruzə verir. Bu xərc maddələrinə - əmək haqqı, sosial sığorta ayırmaları, elektrik enerjisi, ƏİF-in amortizasiyası, sex və digər xərclər aiddır. Bütün bunların nəticəsində «Azneft» İB üzrə 1 ton neftin maya dəyərinin 2005-ci ildə 40 manatdan 2011-ci ildə 82,3 manata, 2012-ci ildə 89,3 manata, 1000 kub metr qazın maya dəyərinin isə uyğun olaraq – 23,2; 35,8 və 44,4 manata çatmasına təminat yaratmışdır (şəkil 3).



Şəkil 3. "Azneft" İB-də 1 ton neftin və 1000 kub.metr qazın istehsal maya dəyərinin dinamikası

İşdə neftin və qazın hər ton (min m^3) üçün maya dəyərin artması vəziyyəti NQÇİ-lər üzrə ətraflı təhlil edilmiş, onların maliyyə göstəricilərinə təsiri müəyyən edilmişdir. Təhlil göstərir ki, ARDNŞ sistemində 2008-2010-cu illər ərzində şirkətin pul vəsaitləri 192,3%; debitor borcları – 144,4%; cari və uzunmüddətli aktivlər – 125,6% səhmdarların kapitalı – 110,6%; bütün növ öhdəliklər – 150,3%; gəlirlər – 117,3%, ümumi mənfəət – 131,1%; xalis mənfəət –134,7% mal-material ehtiyatları – 134,6% çoxalmış; satışların maya dəyəri isə 332,5 min manat və yaxud 111,2% bahalaşmışdır. 2011-ci ildə sadalanan bütün göstəricilər üzrə pozitiv dəyişikliklər baş vermişdir. Bu məlumatlarından istifadə edərək korporativ maliyyə təhlili metodlarına əsaslanaraq, ARDNŞ-nın maliyyə göstəricilərinin keyfiyyətini xarakterizə edən əmsallar hesablanmış, real maliyyə bazarının orta göstərici səviyyəsi ilə müqayisə edilərək, qiymətləndirilmişdir (cədvəl 1).

Təhlil göstərir ki, təkcə 2008-2011-ci illər ərzində ARDNŞ üzrə kreditor və debitor borclarının məbləği 197,3% artmışdır. Buna baxmayaraq 2008-2011-ci illər ərzində şirkətin kreditor borcları debitor borclarını 1,5-1,7 dəfə üstələmişdir. Bu faktın özü şirkətin idarə aparatı işçilərinin xərclərin idarə edilməsi prosesinə qeyri-ciddi yanaşdıqlarından xəbər verir. Odur ki, təhlilin əhatə etdiyi dövrdə debitor

və kreditor borclarının dövretmə əmsallarında əsaslı dəyişiklik baş vermişdir (cədvəl 2).

Cədvəl 1. ARDNŞ-nın maliyyə göstəricilərinin keyfiyyətinin xarakterizə edən əmsallar və qiymətləndirmə səviyyəsi

Əmsallar	İllər				Real bazar səviyyəsi	Qiymətləndirmə səviyyəsi
	2008	2009	2010	2011		
Məcmuu məfəət əmsalı	38%	51%	41%	33,7%	21%	Yaxşı
Xalis mənfəət əmsalı	10%	21%	12%	9,9%	15%	Yaxşı
Aktivlərin gəlirlik əmsalı	14%	14%	14%	16,2%	10%	Yaxşı
Cari likvidlik əmsalı	6,0	5,1	3,75	4,1	1,9	Yaxşı
Kritik likvidlik əmsalı	0,83	0,99	0,81	0,95	0,3	Yaxşı
Ani likvidlik əmsalı	5,7	4,9	3,5	3,9	3,4	Məqbul
Xüsusi kapitalın rentabelliyi	7%	12%	9%	9,5%	6%	Yüksək
Aktivləri dövriyyəliliyi əmsalı	0,37	0,28	0,35	0,48	1,4	Aşağı
Əsas vəsaitlərin dövriyyəli əmsalı	0,68	0,53	0,67	0,91	2,1	Aşağı
*) ARDNŞ-nın 2008-2011-ci illər üzrə hesabatlarının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hesablanmışdır						

Cədvəl 2. ARDNŞ üzrə debitor və kreditor borclarının dövretmə əmsallarının hədləri

Əmsallar	2008	2009	2010	2011
Debitor borcları üzrə dövr əmsalı	2,8	1,9	2,3	2,5
Kreditor borcları üzrə dövr əmsalı	2,3	1,45	1,32	1,99
*) ARDNŞ-nın konsalidasiya edilmiş maliyyə hesabatlarının məlumatları əsasında müəllif tərəfindən hesablanmışdır				

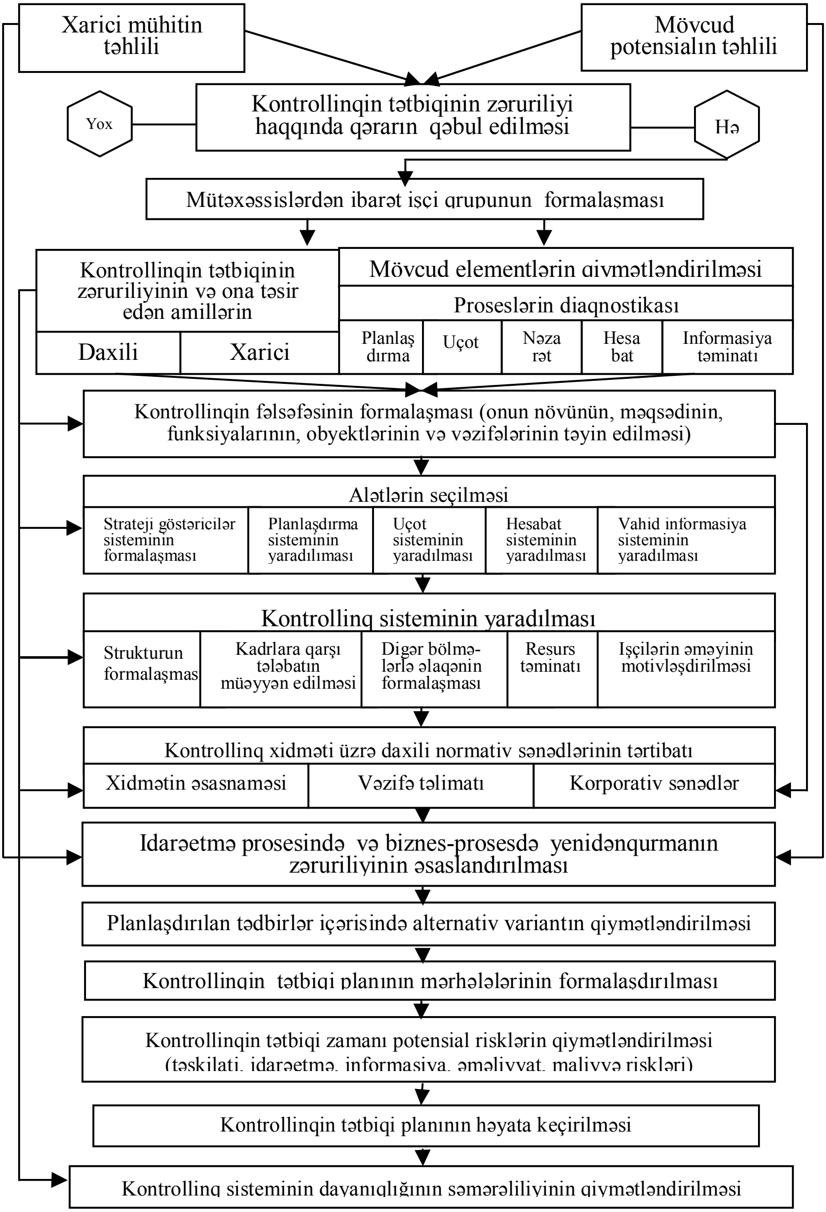
İşdə operativ kontrollinqin tərkibini xarakterizə edən elementlər ətraflı araşdırılmış və əsas diqqət texnoloji yeniləşmə və innovasiya fəaliyyətinin genişləndirilməsinə yönəldilmişdir. Bu konteksdə əsas istehsal fondlarından istifadə göstəricilərində baş verən dəyişiklik təhlil olunmuş, əsas kapitala yönəldilən investisiyaların həcmi və sənayedəki xüsusi çəkisi tədqiq edilmişdir. "Azneft" İB-nin tabeçiliyində olan idarələr üzrə mal-material ehtiyatlarının həcminə və onların satınalınmasında olan neqativ meyllər operativ kontrollinq çərçivəsində aşkara çıxarılmışdır.

Dünyada davam edən maliyyə-iqtisadi böhranın şəraitində qeyd edilən uyğunsuzluq daha da dərinləşəcək və xərcləri idarə etmək mümkünsüz olacaqdır. Odur ki, hasilat müəssisələrinin maliyyə vəziyyətinin əsaslı şəkildə yaxşılaşdırılması üçün təxirəsalınmaz tənzimləyici tədbirlər həyata keçirilməsi, ARDNŞ-nin və «Azneft» İB-nin idarə aparatında geniş səlahiyyətə malik sərbəst kontrollinq idarəetmə orqanın yaradılması vaxtı çatmışdır.

Dissertasiyanın **«Neftqazçıxarma müəssisələrində kontrollinq sisteminin səmərəli təşkili və idarə edilməsi»** adlı üçüncü fəsildə kontrollinqin tətbiqi sisteminin işlənilməsi və ARDNŞ-nin idarəetmə səviyyələri üzrə kontrollinq xidmətinin təşkilati strukturunun formalaşdırılması üçün nəzəri-metodiki və əməli xarakterli kompleks tədbirlər işlənilmiş, xərclərin artmasını şərtləndirən amillərin aşkara çıxarılmasına və qabaqlayıcı tədbirlərin görülməsinə yönəlmiş kontrollinq sisteminin xüsusi modeli verilmişdir.

Bu fəsildə, ilk növbədə sənaye müəssisələrində kontrolllinqin təşkili mərhələləri sxem şəklində əks etdirilmişdir. Qısamüddətdə neftqazçıxarma müəssisələrinin strategiyasına uyğun kontrollinq sisteminin yaradılması alqortimi təklif edilmişdir (şəkil 4).

Kontrollinq xidmətinin yaradılması zamanı sistemli və kompleks yanaşmaya üstünlük verilməli və hər bir müəssisənin xarakterik xüsusiyyəti nəzərə alınmalıdır. Xətti qərargahlı idarəetmə strukturu tətbiq edilən müəssisələrdə rəhbər nəzarətçi funksiyasını öz üzərində saxlayır. Lakin fikrimizcə, mülkiyyət formasından asılı olmayaraq aşağı rentabelli və zərərlə işləyən orta və iri müəssisələrdə funksional şöbələrdən aslı olmayan kontrollinq xidmətinin yaradılması məqsədəuyğundur. Həmin şöbənin işçiləri birbaşa müəssisə rəhbərinə tabe edilməli, xüsusi hazırlığa malik, kompüter texnikasını yaxşı bilən, müəssisədə uzun illər çalışan nəzarətçi-analitik olmalıdır.



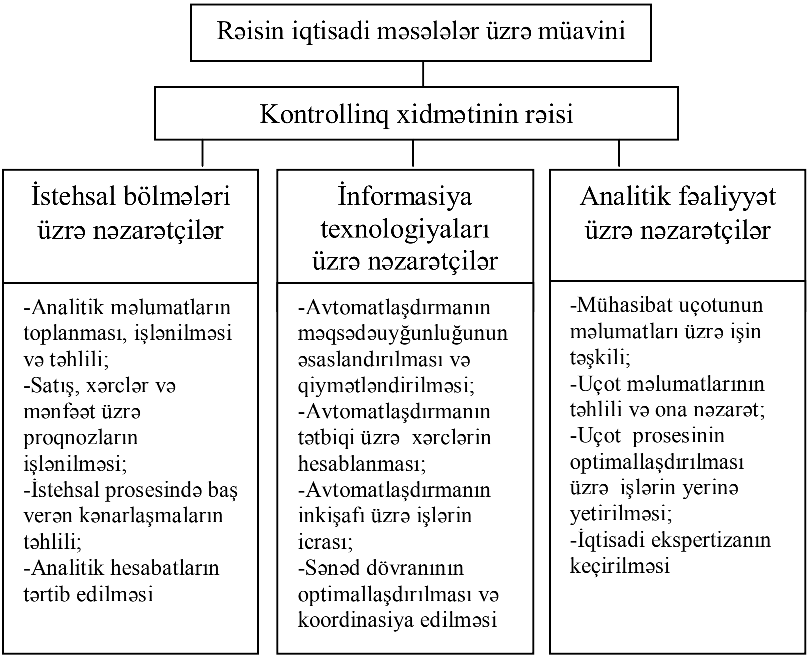
Şəkil 4. Müəssisələrdə kontrollinq sisteminin yaradılması və tətbiqinin alqoritmi

İşdə təklif edilən kontrollinq idarəetmə orqanı üzrə tələblərin təsnifatı verilmiş, ARDNŞ-nin Baş Ofisinin idarəetmə strukturunda Kontrollinq Xidmət Departamentinin yaradılmasının məqsədəuyğunluğu əsaslandırılmış, kontrollinq funksiyasını icra edən idarə orqanlarının strukturu təklif edilmiş, həmin Departamentin başlıca funksiyalarının təsnifatı verilmişdir. Müştərək müəssisələrin, əməliyyat şirkətlərinin, ABƏŞ-in plan göstəricilərinin və maliyyə öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi üzərində nəzarət, ayrı-ayrı xərc elementləri üzrə izafi məsrəflərinin aradan qaldırırılması adı çəkilən Departamentin başlıca vəzifələrindən birinə çevrilməlidir.

Kontrollinqin təşkilinin mövcud vəziyyəti «Azneft» İB-də araşdırılmış və orada iqtisadiyyat və kontrollinq funksiyalarının qarşılıqlı əlaqədə yerinə yetirən şöbənin strukturu təklif edilimiş və onun başlıca vəzifələri, həmin şöbəyə rəhbərlik edəcək şəxsin cavabdehliyi göstərilmişdir.

Tədqiqatlarımızla müəyyən edilmişdir ki, İstehsalat Birliyin tabeliyində olan NQÇİ-lərdə həmin funksiya iqtisadi təhlil və proqnozlaşdırma, mühasibat uçotu və hesabatı şöbələrində çalışan 1-2 nəfərə həvalə edilmiş, bu işdə bir çox təşkilati uyğunsuzluğa yol verilmişdir. Bu uyğunsuzluğu aradan qaldırmaq üçün NQÇİ-də iqtisadi məsələlər üzrə müavini vəzifəsinin təsis edilməsi və onun kuratorluğuna kontrollinq xidməti şöbəsinin verilməsi və həmin şöbədə istehsal informasiya texnologiyaları və analitik fəaliyyət üzrə nəzarətçi vəzifələrinin nəzərdə tutulması həmin istiqamətlər üzrə real kontrollinq funksiyasının icrasına təminat yaratmış olacaqdır. Fikrimizcə, NQÇİ-də kontrollinq xidmətinin strukturunu və onun başlıca vəzifələrini aşağıdakı kimi təsnifləşdirmək olar (şəkil 5). Təklif edilən strukturun səmərəli fəaliyyəti üçün kontrollinq xidmətinin rəisi müəssisədə iş təcrübəsinə malik olan, texniki-texnoloji dəyişikliyə qiymət verə bilən mütəxəssis olmalı, təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrini qiymətləndirməyi bacarmalıdır. O, eyni zamanda statistika, idarəetmə və mühasibat uçotu üzrə səriştəli olmalıdır.

İşdə kontrollinq xidmətinin təsnifatı verilmiş müvafiq nəzarətçilərin yerinə yetirəcəyi vəzifələr müəyyənləşdirilmiş, onlara qarşı olan tələblər şərh edilmişdir. Kontrollinq xidmətinin yaradılması zamanı xarici və daxili təsir amilləri nəzərə alınmasının vacibliyi qeyd edilmiş, maliyyə kontrollinqi funksiyasının mühasibə həvalə edilməsinin başlıca şərtləri əsaslandırılmışdır.



Şəkil 5. «Azneft» İB-nin neftqazçıxarma idarələrində kontrollinq xidmətinin təklif olunan strukturunun tərkibi

Kontrollinqin təşkili və idarə edilməsi üzrə beynəlxalq təcrübənin ümumiləşdirilməsi və sahədə aparılan tədqiqatın nəticələri əsasında ARDNŞ-nin idarəetmə strukturları üzrə kontrollinq funksiyasını icra edəcək idarə orqanlarının və vəzifələrin təklif edilən təsnifatı tərəfimizdən tərtib və təklif edilmişdir (cədvəl 3).

ARDNŞ-nin tabeçiliyində olan müəssisə və təşkilatların idarəetmə strukturları üzrə kontrollinq funksiyasını icra edəcək orqanlar o cümlədən, NQÇİ-lərinin təşkilati strukturunda yaradılması təklif olunan kontrollinq xidmətinin nəzarətçiləri müəssisənin kontrollinq sistemi çərçivəsində minimal xərclə maksimal istehsalat göstəricilərinə nail olmasını şərtləndirməlidir. İstər operativ kontrollinqin istərsə maliyyə kontrollinqinin əsas məqsədi müəssisənin cari məqsədlərinə nail olmasına köməklik göstərən idarəetmə sisteminin qurulması və "xərc-mənfəət" nisbətinin optimallaşdırılmasıdır. Bu baxımdan mürəkkəb istehsal proseslərini özündə birləşdirən neftqazçıxarma sənaye sahəsinin spesifik biznes prosesləri nəzərə alınmaqla ABC təhlilin əsas

istiqamətləri şərh edilmişdir. Biznes proseslər üzrə xərclərin məhsul və xidmətlərin maya dəyərinə bölüşdürülməsi üçün bu prosesləri doğuran əsas funksiyanı təyin etmək kontrollinqin əsas məsələlərdən biridir. Məhz bu funksiyalar müəssisə fəaliyyətində "zəif" yerlərin müəyyənləşdirilməsi və xərclərin minimumlaşdırılmasında mühüm rol oynayırlar.

Cədvəl 3. ARDNŞ-nin idarəetmə strukturları üzrə kontrollinq funksiyasını icra edəcək idarə orqanları

Müəssisə və təşkilatların adları	Kontrollinq funksiyasını icra edən idarə orqanı
ARDNŞ-nin Baş Ofisində	Kontrollinq xidməti Departamenti
«Azneft» İB-də	İqtisadiyyat və Kontrollinq İdarəsi
ABƏŞ-in Baş Ofisində	Kontrollinq üzrə top-menecer
Müştərək Müəssisələr və Əməliyyat şirkətlərində	Kontrollinq funksiyası maliyyə menecerinə həvalə edilir
Dənizdəki NQÇİ-lərdə	İqtisadi təhlil və uçot şöbəsi icra edir
Qurudakı NQÇİ-lərdə	İstehsal bölməsi, informasiya texnologiyaları və analitik fəaliyyət üzrə nəzarətçilərə
Qazıma idarələrində	İqtisadiyyat şöbəsində aparıcı mütəxəssis
Tikinti trestlərində	Tikinti iqtisadiyyatı ilə məşğul olan təcrübəli iqtisadçı mütəxəssislər
Funksional İdarələrdə	Səriştəli mütəxəssis
Sosial infrastruktur İdarələrində	Baş mühasibə həvalə edilir
*) beynəlxalq təcrübənin ümumiləşdirilməsi və sahədə aparılan tədqiqatın nəticələri əsasında tərtib və təklif edilmişdir.	

Bu məqsədlə dissertasiya işində kontrollinq sisteminin başlıca məqsədinə istiqamətlənmiş xüsusi model işlənmişdir.

$$M(t) = Q(t)(p - c_0) - \sum C_{ij} - A(t) - S(t) \qquad (1)$$

Burada *M(t)*- müəyyən zaman kəsiyində müəssisənin mənfəəti; *Q(t)*- satılmış məhsulların həcmi; c_0– məhsul vahidinin maya dəyəri; *p* – məhsulun qiyməti; *A(t)*- ümumi təsərrüfat və inzibati xərclər; *S(t)* - sosial təyinatlı xərclər; *i* – biznes proseslər, *j* - xərc növü olarsa C_{ij} biznes proseslərə müvafiq olaraq müəyyənləşdirilən dolayı xərclərdir.

(1) aslılığına əsasən, neftqazçıxarma müəssisələrində təklif olunan kontrollinq xidmətinin fəaliyyətinin əsas istiqamətini maksimal hasilat göstəricisinin əldə olunması, məhsul vahidinə düşən birbaşa istehsal xərclərinin azaldılması, dolayı xərclər, o cümlədən inzibati və sosial xərclər üzrə ehtiyat imkanların aşkar olunaraq izafi məsrəflərin aradan qaldırılması təşkil etməlidir.

$$Q(t) \to \max$$

$$c_0 \to \min$$

$$A(t) + S(t) \to \min$$

Kontrollinq sistemində, biznes proseslərin əsas funksiyalarının, yəni xərcləri törədən amillərin müəyyən edilməsi əsas məsələlərdən biridir. Hər bir biznes proses üzrə təyin edilən bu amillər xərclərin aşağı salınması üçün əsas hərəkətverici göstəricilərdir. Məhz bu amillərin dərin təhlili nəticəsində kontrollinq xidməti müəssisəinin "zəif" yerlərini müəyyən edə və xərclərin aşağı salınması istiqamətində tədbirlər görə bilər.

Neftqazçıxarma müəssisələrində kontrollinq sisteminin tətbiqi nəticəsində formalaşan struktur dəyişikliyi və kontrollinq funksiyasını icra edən orqanların fəaliyyət istiqamətlərini riyazi olaraq müəyyənləşdirən belə bir funksional-məqsədli model istehsalat və idarəetmə prosesində birbaşa və dolayı iqtisadi səmərəliliyi əhatə etsədə, əksəriyyəti dəyərlə ifadə oluna bilmədiyindən kontrollinqin iqtisadi səmərəliliyini vahid göstərici ilə qiymətləndirmək çox çətindir. Bu baxımdan neftqazçıxarma müəssisələrində kontrollinq sisteminin tətbiqinin səmərəliliyi həm keyfiyyət, həm də kəmiyyət üzrə qiymətləndirilməlidir. Kəmiyyət göstəriciləri isə öz növbəsində kontrollinq səmərəlilyinin monitar və qeyri-monetar göstəricilərini özündə birləşdirir. Dissertasiya işində metodoloji olaraq, həm kəmiyyət göstəriciləri həm də keyfiyyət göstəriciləri üzrə konrtollinq sisteminin səmərəliliyinin əsas qiymətləndirilmə meyarları müəyyənləşdirilərək, qeyd olunur ki, qabaqlayıcı rejimdə idarəetmə və istehsalat yönümlü qərarlarının qəbul edilməsi sayəsində müəssisədə daxilində şəffaf və məqsədyönlü nəzarətin qeyri-monetar şəkildə özünü büruzə verən

səmərəlilik istiqamələri son nəticədə cari və gələcək dövrləri əhatə edən kəmiyyət səmərəlilik meyarlarına gətirib çıxarır və bu səmərəlilik (σ_{kon}) sisteminin reallaşdırılmasından əldə ediləcək ümumi dəyərinin kontrollinqin tətbiqi və istismar dövründəki xərclərin məcmusunda olan payını əks etdirir:

$$\sigma_{kon} = \frac{\sum_{t=1}^{n}\left(\Delta M(t) * \left[\frac{1+h_0}{1+q}\right]^n\right) + L - X_{inv}}{X_{inv}} \qquad (2)$$

Burada, $\Delta M(t)$ – müəyyən (t) zamanı ərzində kontrollinq sisteminin tətbiqi sayəsində xalis mənfəətin dəyişməsi. Mənfəət göstəricisinə kontrollinq sisteminin effektiv təsir istiqamətləri (1) düsturunda riyazi olaraq verilmişdir. *n* – kontrollinq sisteminin nəzərədə tutulan fəaliyyət dövrü, *q*- kapitalın illik faiz dərəcəsidir. *L* – kontrollinq sisteminin tətbiqi nəticəsində müəssisə brendinin dəyərinin artması ilə əlaqədar yaranan qudvil, h_0 - orta illik infliyasiya tempi, X_{inv} – kontrollinq sisteminin reallaşdırılmasına çəkilən xərclərin məcmusudur.

Dissertasiya işinin sonunda tədqiqatın nəticələri ümumiləşdirilmiş və kontrollinq fəaliyyətinin səmərəli təşkili üzrə aşağıdakı təklif və tövsiyələr işlənilmişdir:

- Neftqazçıxarma müəssisələrində kontrollinq sisteminin yaradılması üçün ilkin olaraq onun nəzəri-metodiki, texniki-texnoloji və təşkilati-sosial aspektlər kompleks şəkildə tədqiq edilməli və tətbiq fazalarının əhatə etdiyi məsələlər təsnifləşdirilməlidir.
- Müəssisələrdə kontrollinq sistemini formalaşdırarkən «Planlı təkamül», «Sistemli yanaşma» prinsiplərinə üstünlük verilməli, xarici və daxili təsir amilləri nəzərə alınmalıdır. Bu məqsədlə işdə kontrollinq sisteminin yaradılmasının texnologiyası, mərhələləri və onların məzmunu, tətbiqinin alqoritmi sxem şəklində təklif edilmişdir.
- Kontrollinq xidməti hər bir sənaye müəssisəsinin işinin həcminə, əhatə dairəsinə və xarakterik xüsusiyyətinə uyğun təşkil edilməlidir. Neftqazçıxarma müəssisələrində kontrollinq xidmətinin təşkilində – istehsal və analitik fəaliyyət, eləcə də informasiya texnologiyaları üzrə səlahiyyətli nəzarətçilərin təsis edilməsi məqsədəuyğundur. Hesab edirik ki, şirkətin müəssisələrinin miqyasından və təyinatından asılı olaraq, onların idarə aparatında top-menecer vəzifəsi təsis olunmalı, zəruri

hallarda kontrollinq funksiyası baş mühasibə, iqtisadiyyat şöbəsinin aparıcı mütəxəssisinə həvalə edilə bilər.

- Neftqazçıxarma müəssisələrində kontrollinqin digər mühüm vəzifəsi – xərclərin minimuma endirilməsi və optimallaşdırılmasıdır. Bu məqsədlə müəssisələrdə xərclərin uçotu sistemində çoxvariantlı metoda üstünlük verilməli və xərclərin optimallaşdırılması, xərclərin minimuma endirilməsi və struktur bölmələr arasında optimal nisbətin yaradılması şərti ilə məhsula çəkilən əlavə xərcin azaldılmalıdır.

- Tədqiqatın nəticəsi kimi, neftqazçıxarma müəssisələrində istehsal prosesləri üzrə xərcləri idarə edilməsinə yönəlmiş kontrollinq sisteminin fəaliyyət istiqamətlərinin funksional-məqsədli modeli riyazi olaraq işlənilmişdir. Bu modelin NQÇİ-lərdə tətbiqi operativ və maliyyə kontrollinqinin səmərəli təşkilinə təminat yaradacaqdır.

- Çoxlu sayda funksional biznes proseslərin qarşılıqlı münasibətini əhatə edən neftqazçıxarma müəssisələrində əsas istehsalat bölmələrinin gəlirdə payının müəyyənləşdirilməsinə yönəlmiş ABC təhlil və kənarlaşmaların təhlili üçün operativ kontrollinqin müasir alətlərindən (Du Pont, Veibel, ZVEİ və s.) istifadə edilməsi vacibdir.

- Uzun müddət fəaliyyət göstərən ənənəvi iş üslubu və vərdişləri formalaşan müəssisələrdə kontrollinq xidmətinin təşkili mürəkkəb və baha başa gələn proses olduğundan belə yeniliyin tətbiqinin səmərəliliyi hesablanmalıdır. Kontrollinqin səmərəliliyinin kəmiyyət və keyfiyyət meyarları və qiymətləndirilməsi metodikası işdə təqdim edilmişdir.

- Neftqazçıxarma sənayesi müəssisələrində formalaşan kontrollinq sisteminə həvalə edilən cari funksiyaların icrası ilə yanaşı onların əsas hədəflərinin aşağıdakılara yönəldilməsi məqsədəuyğundur:

- İdarəetmənin bütün səviyyələrində mövcud strukturun təkmilləşdirilməsi, oxşar funksiyalar icra edən kiçik şöbələrin birləşdirilməsi, menecer vəzifələrinin təsis edilməsi və müvafiq reqlamentləşdirici və tənzimedici sənədlərin (əsasnamə, vəzifə təlimatı və s.) işlənilməsi;
- BRP sisteminin geniş tətbiqi; informasiya-kommunikasiya texnologiyalarından, paket-proqramlardan istifadə olunması istiqamətində səylərin artırılması;
- Elmi-tədqiqatların nəticələrinin istehsalata tətbiqi, innovasiya fəaliyyətinin genişləndirilməsi, istehsalatlarda əməyin ödənişinin motivləşdirilməsi üzrə tədbirlərin həyata keçirilməsində yaxından iştirak etmək;

- Planlaşdırılan hasilat həcminin əsaslandırılmasında, proqnozların, maliyyə planlarının, biznes-planların, aylıq, rüblük və illik hesabatların tərtib edilməsində, istehsal-təsərrüfat və maliyyə fəaliyyətinin təhlili prosesində, investisiya-innovasiya layihələrinin işlənilməsində və tətbiqində, biznes-planların formalaşmasında fəal mövqedə dayanmaq;
- İnnovasiya, informasiya və maliyyə menecmentinin səmərəli təşkili üzrə beynəlxalq təcrübənin öyrənilməsi, onların neftqazçıxarma müəssisələrində tətbiqi prosesində yaxından iştirak etmək.

Dissertasiya işinin əsas müddəaları, əldə edilmiş nəticə və təkliflər müəllif tərəfindən dərc olunan aşağıdakı əsərlərdə öz əksini tapmışdır.

1. Poluxov T.N. ARDNŞ sistemində neft və qaz hasilatına çəkilən xərclərin idarə edilməsi, «Ölkə iqtisadiyyatının inkişafında elmi innovasiyanın rolu» mövzusunda keçirilən beynəlxalq EPK-nın materialları. 24-25 noyabr 2011-ci il. Bakı, 2011, s.504-506
2. Əliyev T.N., Poluxov T.N. Sənaye müəssisələrinin idarə edilməsi sistemində kontrollinqin formalaşmasının metodoloji aspektləri. AMEA-nın Xəbərləri. İqtisadiyyat seriyası. № 4. Bakı, «Elm», 2011, s.83-87
3. Poluxov T.N. Sənaye müəssisələrində kontrollinq sisteminin formalaşmasının təşkilati-metodiki aspektləri. AMEA-nın İqtisadiyyat İnstitutunun Elmi Əsərləri. IV buraxılış. Bakı, «Elm», 2011, s.291-297
4. Полухов Т.Н. Совершенствование системы организации управления затратами на нефтегазодобывающих предприятиях Азербайджана. Украинский журнал. «EKONOMİCT» № 11, Киев, 2012, стр. 77-79
5. Poluxov T.N. Azərbaycanın neftqazçıxarma müəssisələrində istehsal xərclərinin artırılmasını şərtləndirən amillər. AMEA-nın Xəbərləri. İqtisadiyyat seriyası. № 1, Bakı, «Elm», 2012, s.108-111.
6. Poluxov T.N. Neftqazçıxarma müəssisələrində maliyyə kontrollinqinin təşkilinin metodiki aspektləri. AMEA-nın Xəbərləri. İqtisadiyyat seriyası. № 2, Bakı, «Elm», 2012, s. 129-132
7. Poluxov T.N. Sənaye müəssisələrində kontrollinq idarəetmə orqanının yaradılmasının təşkilati-texnoloji aspektləri. AMEA-nın Xəbərləri. İqtisadiyyat seriyası. № 3, Bakı, «Elm», 2012, s.110-113.

8. Полухов Т.Н. Возможности внедрения современной ERP-системе в механизм организации контроллинга на промышленных предприятиях Азербайджана, «Audit» jurnalı 2013 № 1, s. 102-111
9. Полухов Т.Н. Анализ основных направлений по формированию стратегического и оперативного контроллинга в системе управления промышленных предприятий, «Maliyyə və uçot» jurnalı, 2013 № 3 s.56-65
10. Poluxov T.N. Neftqazçıxarma idarələrində kontollinq xidmətində riyazi-iqtisadi modellərin tətbiqi prinsipləri, «Audit» jurnalı № 3, 2013 s.45-49
11. Poluxov T.N. Neftqazçıxarma müəssisələrində kontrollinq məsələlərinin həllinə yönəlmiş avtomatlaşdırılmış uçot sistemi və onun tətbiqinin səmərəlilik istiqamətləri, AzTU-nun "Azərbaycanda yüksək texnologiyaların texniki-iqtisadi problemləri" mövzusunda 10-11 dekabr 2013-cü il tarixli EPK materialları. s.298-300
12. Полухов Т.Н. Процесс анализа как составная часть контроллинга в системе менеджмента. Грузинский журнал. «Економика» № 1, Тбилиси, 2013, стр. 83-86
13. Polukhov T.N. Implementation of controlling system for providing strategic benefits of long-term management decisions, Azərbaycan Universitetinin «İpək yolu» jurnalı № 4, Bakı 2013 s.25-29
14. Polukhov T.N. The integration of the modern controlling management body to the managerial activities of Azerbaijan industrial enterprises, «Azərbaycanın vergi jurnalı» № 1, Bakı, 2014, s.167-178
15. Polukhov T.N. Self-controlling in profit analysis system of the small enterprises, Материалы Международных научно-практических конференций «Интеграция мировых научных процессов как основа общественного прогресса», ISSN 2308-7641, Казань, 2014 , стр. 173-178

TOGRUL POLUKHOV NIZAMI

Organizational and methodological aspects of the formation of an efficient controlling system in oil and gas production

ABSTRACT

The dissertation comprises of introduction, 3 chapters, conclusions, recommendations section, and the reference list.

Actuality of subject, investigation level of the issue, goals and objectives of the study, its object and subject matter, theoretical and methodological basis, information base, research methods are given, also the scientific novelty, practical importance, and approbation of the study are interpreted in the introduction.

In the first chapter "**Theoretical and method-logical aspects of controlling in the management process of industrial enterprises**" context, evolution, main purpose and objectives of controlling, formation methodology of controlling in the enterprise, characteristic of the operative and strategic controlling, as well as the arrangement and management of financial controlling are investigated on the basis of designing the appropriate tables and circuits.

In the second chapter with the title of **"Analysis and evaluation of the current status of using the elements of controlling system in the oil and gas production enterprises"** oil and gas production, well fund status, dynamic of financial performance etc. were analysed in details, reserve opportunities for arranging financial and operational controlling by interpreting the reasons causing variations on the basis of the information of long-term statistical, initial accounting and reporting documents were identified.

In third chapter **"Effective organization and management of controlling system in the oil and gas enterprises**" theoretical, methodological and practical type complex measures on the implementation of controlling and the formation of the organizational structure of controlling service on management levels have developed. Functional-economic model of controlling system on optimizing the cost-benefit ratio were given and efficiency criteria have been classified.

The results of research were summarised and proposals and recommendations on arranging the effective controlling activity were made at the end of the thesis.

ТОГРУЛ ПОЛУХОВ НИЗАМИ

Организационно-методические аспекты формирования системы эффективного контроллинга на нефтегазодобывающих предприятиях

РЕЗЮМЕ

Диссертационная работа состоит из введения, 3 глав, заключения и списка использованной литературы.

Во введении указываются актуальность темы, уровень изучения проблемы, цели и задачи, объект и предмет, методы исследования, а также комментируется научная новизна, практическое значение и апробация научной работы.

В первой главе-«**Организационно-методические аспекты организации контроллинга в процессе управления промышленными предприятиями»**, на основании составления соответствующих таблиц и схем были изучены основная цель и задачи контроллинга, методология формирования контроллинга на предприятии, теоретические аспекты организации финансовым контроллингом.

Во второй главе, названной **«Анализ и оценка существующего положения использования элементов системы контроллинга на нефтегазодобывающих предприятиях»** были подробно проанализированы добыча нефти и газа на нефтегазодобывающих предприятиях, состояние фонда скважины, динамика финансовых показателей и т.д, а также, комментируя причины, обуславливающие отклонения, были выявлены резервные средства для организации финансового и оперативного контроллинга

В третьей главе «**Эффективная организация и управление системой контроллинга на нефтегазодобывающих предприятиях**» были разработаны комплексные меры методического и практического характера по формированию организационной структуры службы контроллинга по уровням применения и управления контроллингом. Была представлена функционально-экономическая модель системы контроллинга по оптимизации соотношения затрат и классифицированы критерии эффективности.

В заключении даны выводы и предложения, полученные в результате проведенного исследования.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ АЗЕРБАЙДЖАНСКОЙ РЕСПУБЛИКИ
АЗЕРБАЙДЖАНСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ НЕФТЯНАЯ АКАДЕМИЯ

На правах рукописи

ТОГРУЛ НИЗАМИ ОГЛУ ПОЛУХОВ

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА НА НЕФТЕГАЗОДОБЫВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Специальность: 5312.01– «Экономика отрасли»

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

диссертации на соискание ученой степени
доктора философии по экономике

БАКУ – 2014