

Maliyyə İdarəetməsi və Hesabatları Standartı

Mündəricat

| | |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Giriş | 2 |
| Standartla bağlı qanun və digər normativ sənədlər | 2 |
| Standartın müddəaları | 2 |
| 1 Mühasibat Prosedurları və Mühasibat Funksiyasının İdarə olunması | 2 |
| 2 İdarəedici İnformasiya Sisteminin (İİS) təşkili..... | 3 |
| 2.1 Giriş | 3 |
| 2.2 Maliyyə uçotu İnformasiya Sistemi | 4 |
| 2.3 İdarəetmə uçotu İnformasiya Sistemi..... | 4 |
| 2.4 İdarəedici İnformasiya Sistemi (İİS)..... | 4 |
| 2.5 Bankların İİS-ə ehtiyacı..... | 5 |
| 2.6 İİS-nin tətbiqi | 6 |
| 2.7 İİS-nin tətbiq edilməsi metodologiyası | 7 |
| 3 Maliyyə Nəzarəti..... | 9 |
| 3.1 Maliyyə nəzarəti üzrə məsuliyyəti | 9 |
| 3.2 Məsuliyyət mərkəzləri üzrə təhlil..... | 9 |
| 3.3 Bütçə və maliyyə planlaşdırması prosesləri və qaydaları..... | 18 |
| 3.4 Rəhbərliyə hesabatlar | 21 |
| 3.5 Əmsalların istifadə olunması | 21 |
| 4 Şəffaflıq və Açıqlamalar..... | 28 |
| Daxili nəzarət aspektləri..... | 28 |

Maliyyə İdarəetməsi və Hesabatları Standartı

Giris

Bu standartın məqsədi müvafiq qanunvericiliyə və mükəmməl beynəlxalq təcrübəyə uyğun Azərbaycan Respublikasında fəaliyyət göstərən kommersiya banklarına maliyyə idarəetməsi və hesabatları sahəsində prosedurların müəyyən edilməsində köməklik göstərməkdir. Hər bir bank bu Standartı öz tələblərinə və vəziyyətinə uyğun olaraq tətbiq etməlidir.

Standartla bağlı qanun və digər normativ sənədlər

Azərbaycan Respublikası Mərkəzi Bankının (AMB) müvafiq normativ xarakterli aktları və yerli qanunvericilik bu standart üçün əhəmiyyətlidir.

Standartın müddəaları

1 Mühasibat Prosedurları və Mühasibat Funksiyasının İdarə olunması

Prosedurlar

Hər bir bank özünün mühasibat uçotu və hesabat prosedurları təlimatını hazırlamalıdır. Bu prosedurlar aşağıdakıları əhatə etməlidir:

- ***Bankın mühasibat uçotu siyasəti.*** Bu bölmədə bank tərəfindən hazırlanmış və Maliyyə Hesabatlarının Beynəlxalq Standartlarına (MHBS) uyğun olan spesifik uçot prinsiplərini əks etdirilir. Əgər hər hansı bir MHBS müəyyən maddə ilə əlaqədar uçot siyasəti müxtəlifliyinə icazə verirsə, bu bölmədə, bankın məhz hansı uçot siyasətini qəbul etdiyi göstərməlidir.
- ***Mühasibat uçotu üçün istifadə edilən proqram təminatı.*** Bu bölmədə bankın mühasibat uçotu üçün istifadə etdiyi proqram təminatı paketinin təsviri göstərməlidir.
- ***Mühasibat verilənlər bazasına daxil olma hüquqları.*** Bu bölmədə mühasibat verilənlər bazasına daxil olma hüquqlarının səviyyələri göstərməlidir. (Mühasibat xidməti daxilində hər işçiyə müəyyən daxil olma hüququnun səviyyəsi təyin edilməlidir).
- ***Bank tərəfindən istifadə edilən standart dəstəkləyici sənədlər.*** Bu bölməyə daxili və xarici dəstəkləyici sənədlərin nümunələri və formaları daxil edilməlidir. Bundan əlavə, dəstəkləyici sənədlərin mühasibat xidməti tərəfindən qəbul edilə bilməsi üçün minimal təsdiqləmə şərtləri də bu bölmədə göstərməlidir.
- ***Bank tərəfindən istifadə edilən mühasibat jurnalları və reyestrləri.*** Bu bölmədə mühasibat uçotu qeydlərini aparmaq üçün istifadə edilən mühasibat jurnalları və reyestrləri (elektron və ya əl ilə yazılmış) təsvir edilməlidir. Bu bölmədə həmçinin hər bir mühasibat reyestrinə və ya jurnalına məlumatların hansı mənbələrdən daxil olduğu əks edilməlidir.
- ***Sənədlərin saxlanması və arxivləşdirilməsi.*** Bu bölmədə dəstəkləyici sənədlərin təhlükəsiz yerdə saxlanılmasını və əvvəlki dövrlərə aid olan sənədlərin vaxtında arxivləşdirilməsini təmin etmək üçün bankın tətbiq etdiyi prosedurlar əks edilməlidir. Bundan əlavə, bu bölmədə arxivdən sənədlərin geri götürülməsi prosedurları təsvir edilməlidir.

- **Elektron məlumatların təhlükəsizliyi və ehtiyat sürətləri.** Bu bölmədə elektron mühasibat məlumatlarının gündəlik ehtiyat sürətlərinin yaradılmasını və təhlükəsiz yerdə saxlanılmasını təmin etmək üçün bankın qəbul etdiyi prosedurlar əks edilməlidir. Həmçinin bu bölmədə ehtiyac olduqda ehtiyat sürətlərdən elektron məlumatların bərpa edilməsi prosedurları əks edilməlidir.
- **Rəhbərliyə və istifadəçilərə hesabatların hazırlanması.** Bu bölmədə müntəzəm və ya qeyri-müntəzəm qaydada rəhbərlik və istifadəçilər üçün mühasibat xidməti tərəfindən təqdim edilən hesabatların növləri və formaları, həmçinin onların hazırlanması üçün gərəkli olan prosedurlar əks edilməlidir.

Mühasibat prosedurları və qeydləri MHBS-yə uyğun olaraq maliyyə hesabatlarının hazırlanması üçün banka lazım olan bütün məlumatı təmin etməlidir. Mühasibat prosedurlarının tərtibi zamanı bank mühasibat sisteminin MHBS-də tələb olunan bütün açıqlamaları əks etdirməsini təmin etmək üçün MHBS üzrə məlumatların açıqlanma tələblərini təhlil etməlidir (məsələn, açıqlama cədvəllərindən istifadə etməklə).

İdarəetmə

Müşahidə Şurası MHBS-yə uyğun olaraq maliyyə hesabatlarının hazırlanmasına və təqdim edilməsinə nəzarəti həyata keçirməlidir.

Mühasibat uçotu, hesabat və maliyyə nəzarəti funksiyalarının təşkilinə bankın Baş Maliyyə İnzibatçısı (Direktoru, Baş mühasib) cavabdeh olmalıdır. Baş Maliyyə İnzibatçısının vəzifələrinə aşağıdakılar daxildir:

- Strateji maliyyə planlaşdırması prosesində və bank strategiyasının inkişafında iştirak;
- Maliyyə məsələləri üzrə Müşahidə Şurasına və İdarə Heyəti sədrinə (Baş İcraçıya) köməklik göstərmək;
- Daxili nəzarət sisteminin yaradılmasında, rəhbərliyə və istifadəçilərə hesabatların hazırlanmasında və büdcə prosesində Müşahidə Şurasına və İdarə Heyəti sədrinə (Baş İcraçıya) köməklik göstərmək;
- Bankın mühasibat uçotu işinin, hesabat və maliyyə nəzarəti funksiyalarının təşkil və onlara nəzarət etmək.

Baş Maliyyə İnzibatçısı bankın İdarə Heyəti sədrinə (Baş İcraçıya) hesabat verməlidir.

MHBS-yə əsasən hazırlanmış maliyyə hesabatları Baş Maliyyə İnzibatçısı və İdarə Heyəti sədri (Baş İcraçı) tərəfindən imzalanır.

Baş Maliyyə İnzibatçısı mühasibat uçotu prosedurlarının təşkili, xarici hesabatların (vergi bəyannamələri və MHBS-ə əsasən hazırlanan maliyyə hesabatları daxil olmaqla) hazırlanması və vaxtlı-vaxtında təqdim edilməsinə cavabdeh olmalıdır.

2 İdarəedici İnformasiya Sisteminin (İİS) təşkili

2.1 Giriş

İdarəedici İnformasiya Sistemi (İİS) hesabatların hazırlanması üçün əsas yaradır. Bu hesabatlar müxtəlif istifadəçi qrupları üçün nəzərdə tutulur. Buna görə də İİS-nin

strukturunun müəyyənləşdirilməsi və tamlığının təmin edilməsi üçün müxtəlif istifadəçi qruplarının ehtiyacları və hesabatların məqsədi bank tərəfindən başa düşülməlidir.

İİS maliyyə uçotu məlumat sistemindən və idarəetmə uçotu məlumat sistemindən fərqlidir.

2.2 Maliyyə uçotu İnformasiya Sistemi

Maliyyə uçotu İnformasiya sistemi səhmdarları, nəzarət orqanlarını, kreditorları və potensial investorları məlumatla təmin edir. Lakin, ümumiyyətlə, bu sistem daxili qərarların qəbul olunması üçün yararsızdır, çünki onun əsas məqsədi bankdan xaricə maliyyə məlumatların təqdim edilməsini təmin etməkdir. Sistem idarəetmə məqsədlərinə xidmət etmək üçün nəzərdə tutulmamışdır. Bu sistemdən əldə olunan əsas hesabatlar - Balans və Mənfəət və zərər haqqında hesabatdır. Bu hesabatlar istifadəçiləri bankın maliyyə vəziyyəti və əməliyyat nəticələri haqqında məlumatla təmin edir. Maliyyə ekspertləri və potensial investorlar bu hesabatları təhlil və müqayisə məqsədləri üçün və eyni zamanda bankın gələcək mənfəətinin təxmin edilməsi üçün əsas olaraq istifadə edirlər.

2.3 İdarəetmə uçotu İnformasiya Sistemi

İdarəetmə uçotu İnformasiya sistemi, daxili ehtiyaclara istiqamətləndirilmişdir. Onun əsas məqsədi rəhbərliyi dəstək xidmətlər (təhlil, nəzarət və idarəedici) ilə təmin etməkdir.

Bu sistem bankın daxilində yaranmış hesabatların qiymətləndirilməsi (departamentlərin və xidmətlərin mənfəətliliyi kimi) üzərində mərkəzləşir. Bu hesabatlar adətən rəhbərliyə, müəyyən xərcin “nə üçün” çəkildiyini, hər hansı şöbə və ya xidmətin “nə dərəcədə” rentabelli olduğunu müəyyən etməkdə, gəlir və xərclərin əsas müəyyənedici faktorlarının təhlilində və nəticədə bu xərc və gəlirlərin arzu olunan səviyyəyə gətirilməsində köməklik göstərir.

2.4 İdarəedici İnformasiya Sistemi (İİS)

İİS qurulmasının məqsədi bankın idarə edilməsində rəhbərliyin verdiyi qərarların dəstəklənməsi üçün tam əhatəli məlumatlarla təmin edilməsidir. Mühasibat məlumatları İİS-dən əldə edilən məlumatın bir elementidir.

İİS bankda aşağıdakı qərar qəbul etmə mərkəzlərinin işinin dəstəklənməsi üçün qurulmalıdır.

- *Strategiya ilə məşğul olan Baş Rəhbərlik* (Müşahidə Şurası, İdarə Heyəti sədri (Baş İcraçı), Baş Maliyyə İnzibatçısı, Komitələr) strateji qərarların dəstəklənməsi üçün bankın xaricindən və daxilindən məlumat tələb edir.
- *Risqlərin idarə edilməsi və API* (Aktiv və Passivlərin İdarəetməsi) bölmələri bankın maliyyə və əməliyyat risklərini tənzimləməsi, optimal gəlirlilik və, risklərinin ölçülərini əldə edilməsi, aktiv və passivlərin strukturunu idarə edilməsi üçün məlumat tələb edirlər.
- *Biznes bölmələri* (Kredit, Xəzinədarlıq, Aktivlərin İdarəetməsi, Əməliyyatlar və sair) öz işçilərinin fəaliyyət nəticələrini və müəyyən xidmətlərin rentabelliğini qiymətləndirməsi üçün məlumatlar tələb edirlər.
- *Maliyyə Nəzarəti* biznes vahidlərinin gəlirliliyini qiymətləndirməsi və xərclərə nəzarət edilməsi üçün məlumatlar tələb edir.

- *Daxili audit bölməsi* daxili nəzarət sisteminin səmərəliliyinin qiymətləndirməsi və potensial problemlə sahələri müəyyənləşdirilməsi məqsədi ilə bankın əməliyyatlarını təhlil edilməsi üçün məlumatlar tələb edir.

İİS-nin hesabatları qərar qəbul etmə prosesinin dəstəklənməsi üçün aşağıdakı sahələri məlumatlarla təmin edilməsi şəklində qurulmalıdır:

- Risklərin idarə edilməsi;
- Keçmiş məlumatların təhlili (xal hesabı metodu və s.) əsasında kredit riskinin müəyyən edilməsi;
- API (Aktiv və Passivlərin İdarə edilməsi);
- Müştəri davranışları;
- Statistika;
- Müştəri əlaqələrinin idarə edilməsi, xidmətlərinin və bölmələrinin mənfəətliliyinin qiymətləndirilməsi.

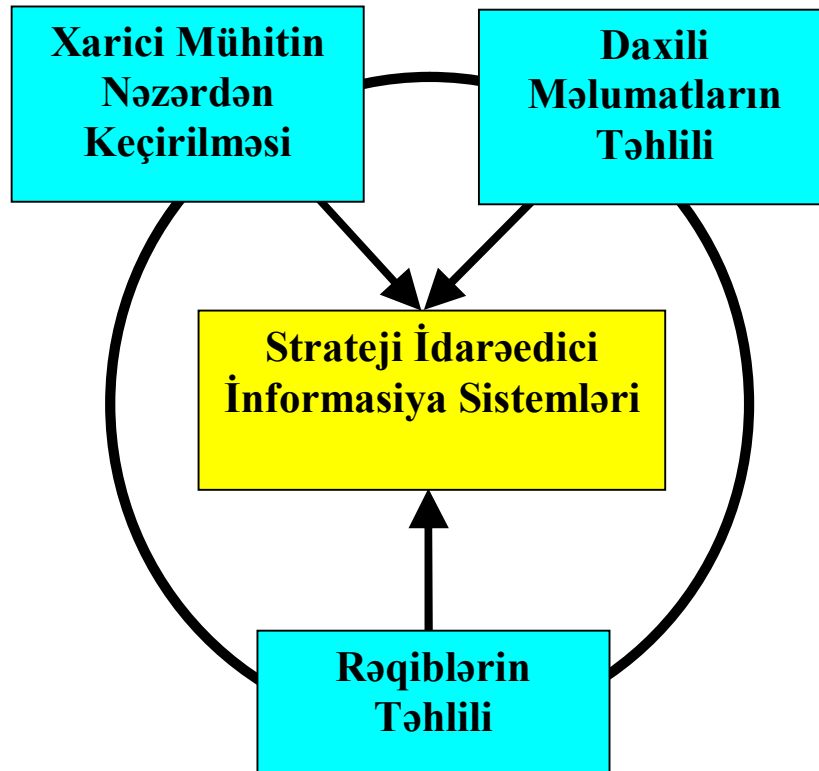
İİS-nin hesabatları rəhbərliyə aşağıdakıların müəyyənləşdirilməsi üçün kifayət qədər məlumatlar verməlidir:

- Hər bir sahədə riskin məqbul sayılan səviyyəsi;
- API strategiyasının münasibliyi;
- Müştərilərin tələbatı əsasında yeni bank xidmətlərinin tətbiqi;
- Hədəflərə nail olunmasına görə mükafatlandırılma sistemi;
- Xərclərin maddələrinin və bütün xidmətlərin, bölmələrin və əlaqələrin gəlirliyinin müəyyənləşdirməsi, gəlir və xərclərin əsas müəyyənədicilə faktorlarının təhlili və arzu olunan səviyyəyə gətirilməsi;
- Daxili nəzarət və audit fəaliyyətlərinin mükəmməlləşdirilməsi.

2.5 Bankların İİS-ə ehtiyacı

Bank sektorunda rəqabətin artması nəticəsində bank rəhbərləri müştərilərin ehtiyaclarının, biznes risklərinin və fəaliyyət nəticələrinin təhlilində daha dəqiq olmalıdırlar. Müştərilərlə davranışın təhlili, bölmələr, xidmətlər və müştərilər üzrə mənfəətin bölüşdürülməsi və sair kimi məsələlər rəqabət üstünlüyünün əldə edilə bilməsi üçün getdikcə daha çox əhəmiyyət kəsb edir. Məsul olan fəaliyyət sahələrinə effektiv şəkildə nəzarətin həyata keçirilməsi üçün rəhbər işçilər xidməti məlumatlara tez, tam və dəqiq şəkildə nəzarət etməlidirlər. Bu səbəbdən böyük həcmdə məlumatı qısa bir zamanda emal edən texnologiyalardan və həmçinin güclü, sazlanıla bilən hesabat sistemlərindən istifadə edilməlidir. Bu sistemlər, istifadəçilərə hesabatları öz ehtiyaclarına görə sazlamaq imkanı verməlidir.

İİS tətbiqini və inkişafını bank öz qarşısında orta müddətli məqsəd kimi qoymalıdır. İİS rəhbərliyə strateji planlaşdırma prosesini effektiv həyata keçirmək üçün məlumatların tam əldə olunmasına kömək edir. Bu maliyyə nəzarəti funksiyasını gücləndirir, bankın məlumat çərçivəsinə təsir göstərən xarici mənbələri əhatə edəcək şəkildə genişləndirir. İİS iri həcmdə məlumat kütləsini emal etdikdə kompüter texnologiyalarından istifadə edilməli və əsasən aşağıdakı elementdən ibarət olmalıdır:



- Daxili məlumatın təhlili
- Xarici mühitin nəzərdən keçirilməsi
- Rəqiblərin təhlili.

Bu elementlər bankın İS daxil edilir və rəhbərliyə bankın bazarda (müşətilər, məhsul və xidmətlər, biznes prosesləri və maliyyə gücü) mövqeyinin təhlilinə köməklik edir. Xarici mühitə nisbətən bankın mövqeyinin başa düşülməsi rəhbərliyə hədəfləri təyin etmək, dəyişikliklərə olan ehtiyacı müəyyən etmək və gələcək üçün strategiyaları inkişaf etdirmək imkanı verəcəkdir.

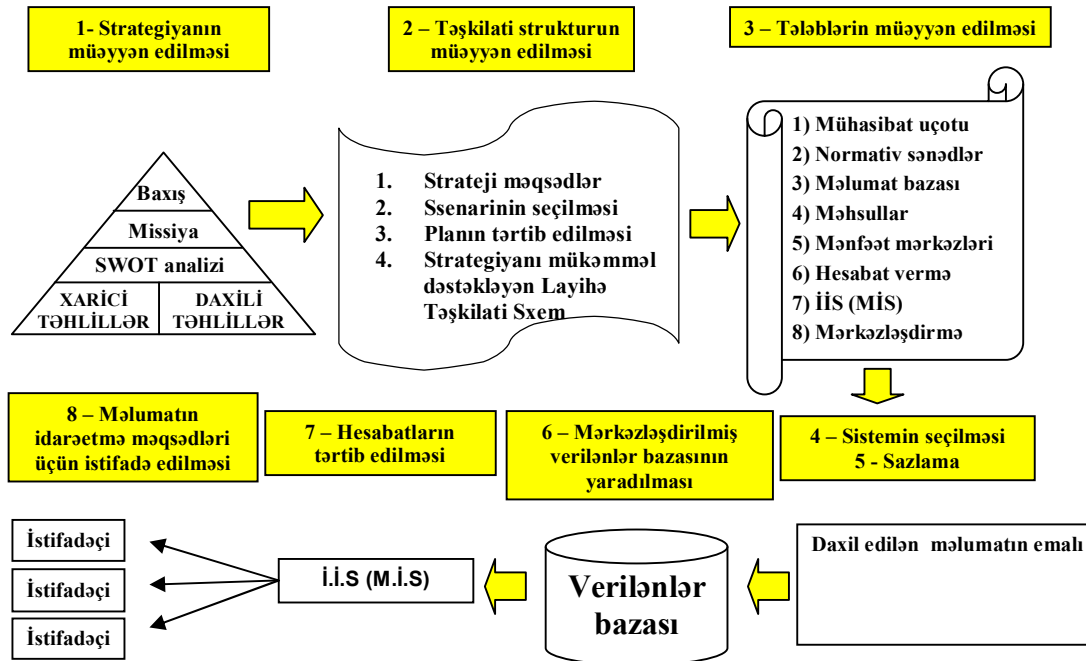
Rəhbərlik əhəmiyyətli nailiyyətləri əldə etmək üçün, xarici mühitin nəzərdən keçirilməsini və rəqiblərin təhlilini birlikdə keçirməlidir. Bu, rəhbərliyə bankın daxili göstəricilərini daha yaxşı başa düşməyə köməklik edəcək, bankın əməliyyat nəticələri barədə əhəmiyyətli məlumatlarla təmin edəcək və dəyişən xarici mühitə daha tez uyğunlaşmağa yardım edəcəkdir. Bunun üçün, rəqabət baxımından bankın bazarda nisbi mövqeyi başa düşülməli və daxili resursların istifadəsi daha da optimallaşdırılmalıdır.

Effektiv İS rəhbərliyə bankın inkişafına və fəaliyyət nəticələrinin strategiyaya uyğunluğuna nəzarət etmək imkanını verir.

İS-nin tətbiqini asanlaşdırmaq üçün, bankın ilk növbədə strategiyası müəyyən olunmalı və buna uyğun təşkilati strukturu yaradılmalıdır.

2.6 İS-nin tətbiqi

Aşağıdakı diaqram tələblərin müəyyən edilməsi, sistemin seçilməsi, təşkili və tətbiqi vasitəsilə ilkin planlaşdırma və strategiya anlayışından başlayaraq hesabat vermə prosesindəki İİS-nin planlaşdırılması və həyata keçirilməsinə dair nümunələri təsvir edir.



2.7 İİS-nin tətbiq edilməsi metodologiyası

- **Strategiyanın müəyyən edilməsi:** bazar metoduna əsasən bankın strategiyasının yaradılması/təkmilləşdirilməsi. Buraya aşağıdakılar daxil edilir:
 - o Strateji Baxış
 - o Missiya hesabatı
 - o SWOT analizləri (Üstünlüklər, Çatışmamazlıqlar, İmkanlar, Təhlükələr)
 - o Daxili təhlillər
 - o Xarici təhlillər
- **Təşkilati strukturun yaradılması**
 - o Ölçülə bilən strateji məqsədlərin müəyyən edilməsi;
 - o Banka ən münasib və həssaslıq təhlillərini özündə əks etdirən strateji ssenarilərin tərtibi və tətbiqi;
 - o Birinci ilin geniş Taktiki Planının əks olunmaqla Strateji Planın(üç illik) tərtib edilməsi
 - o Strateji Planı mükəmməl dəstəkləyən Təşkilati strukturun tərtib edilməsi və struktur vahidlərin - bölmələrin hər birinə münasib işçilərin təyin edilməsi:
 - Müştəri münasibətlərin idarəedilməsinin tətbiqi;
 - Kommersiya və maliyyə kəmiyyət məqsədlərinin müəyyən edilməsi;
 - Məqsədlərə əsasən idarəetmənin tətbiqi.
- **Tələblərin müəyyən edilməsi**
 - o Mühasibat uçotu üzrə: daxili müqavilələrin bağlanması prosesi, xərclərin bölüşdürülməsi cədvəlləri, daxili faiz dərəcələri cədvəlləri və s.;
 - o Hesabatların hazırlanması qaydaları;
 - o Verilənlər bazası üzrə: bütün cari və gələcək ehtiyacların ödənilməsi üçün tələb olunan məlumatlar
 - o Əməliyyat və xidmətlər (cari və gələcək)

- o Təşkilati sxemin hər bir bölməsində strateji məqsədlərə uyğun olaraq mənfəət mərkəzlərinin və fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi sisteminin yaradılması:
 - Müxtəlif bölmələr arasında əhəmiyyətli birbaşa xərclərin bölüşdürməsi metodologiyasının tərbihi;
 - Müxtəlif bölmələr arasında əhəmiyyətli dolayı xərclərin bölüşdürməsi metodologiyasının tərbihi;
 - Bank üzrə vahid maliyyələşdirmə faiz dərəcəsinin hesablanması metodologiyasının tərbihi;
 - Gəlirin müxtəlif üfuqi bölmələr arasında bölüşdürülməsi metodologiyasının tətbiqi.
 - o İİS;
 - o Mərkəzləşdirmə və mərkəzsizləşdirmənin üstünlükləri və çatışmamazlıqları;
 - o Sair.
 - **Sistemin seçilməsi və sazlanması**
 - o Sistemin təsnifatlarının daxili və ya xarici yolla (tender üsulu ilə) həll olması üçün
 - o Uyğun həllin / proqram paketin seçilməsi
 - o Kompüter mühafizə prosedurlarının sazlanması, yoxlanılması və təkmilləşdirilməsi
 - o Kompüterlərə quraşdırılması
 - **Mərkəzləşdirilmiş verilənlər bazasının yaradılması**
 - **İİS tərtib edilməsi və yuxarıda qeyd olunmuş üsullarla hesabatların hazırlanması**
 - **İstifadəçiləri elektron fayl və ya hesabat formasında məlumatlarla təhçiz etmək**
- Bunların tətbiqi nəticəsində, rəhbərlik aşağıdakıları yerinə yetirmək iqtidarında olmalıdır:
- Öz strategiyasını daima müştərilərin davranışına və tələblərinə uyğunlaşdırmaqla idarə edilməsi;
 - Faiz dərəcəsinin və xarici valyuta məzənnəsinin dəyişməsi və s. kimi risklərə nəzarət edilməsi;
 - Hesabat tarixləri arasında bankın fəaliyyət göstəricilərinə müşahidə və nəzarət edilməsi;
 - Gələcəkdə istifadə etmək üçün tarixi verilənlərin(göstəricilərin) bazasının yaradılması, məsələn verilən kreditlərinin qiymətləndirilməsi üçün və s.;
 - Mənfəət mərkəzlərindən istifadə edərək rəhbərliyə aylıq hesabatların hazırlanması;
 - Konkret biznes məqsədləri müəyyənləşdirərək, gəlir və xərc səviyyələrini planlaşdıraraq bankın ayrı-ayrı bölmələrinin fəaliyyətinin izlənməsi;
 - Ayrı-ayrı bölmələrin gəlirliyinin təhlil edilməsi və vəsaitlərin optimal bölüşdürülməsinin təmin edilməsi;
 - Rəhbər işçilərin fəaliyyətinə nəzarət edilməsi, faktiki nəticələrlə nəzərdə tutulmuş məbləğlərin müqaisəsi ilə (Nəzərdə tutulmuş göstəricilərdən kənarlaşma Hesabatı) onların cavabdehliyinin artırılması.

Bu metodologiyayı inkişaf etmək üçün bank aşağıdakıları nəzərə almalıdır:

- Cari və gələcək ehtiyacların öyrənilməsi üçün bankın hansı məlumatla ehtiyacı var;
- Ehtiyac olan daxili və xarici məlumat mənbələrini;
- Səmərəliliyi artırmaq üçün məlumatları yaradan strukturları;
- Strategiyasına uyğun olaraq qısa və orta müddətli ehtiyacları;
- Baş rəhbərlik üçün hazırlanan hesabatların formatı və məzmununu;

- Mövcud olan resursların, cari proqram təminatının və avadanlıqların məlumatların emalında olan ehtiyacların ödəyə bilməsinin qiymətləndirilməsini..

3 Maliyyə Nəzarəti

AMB banklardan mükəmməl maliyyə nəzarəti və risklərin idarə edilməsi təcrübəsinin mövcud olmasını qərarların mükəmməl maliyyə və əməliyyat məlumatları əsasında qəbul edilməsi məqsədi ilə tələb edir.

3.1 Maliyyə nəzarəti üzrə məsuliyyəti

Bankda maliyyə nəzarətinin düzgün təşkil edilməsi üçün Müşahidə Şurası və İdarə Heyəti cavabdeh olmalıdırlar.

Bankdakı maliyyə nəzarəti sisteminin tətbiq edilməsi üçün Baş Maliyyə İnzibatçısı cavabdeh olmalıdır.

Maliyyə nəzarəti prosedurları əsasında aparılan maliyyə nəzarəti üçün məlumatların hazırlanması və təqdim edilməsi üçün bölmə rəhbərləri cavabdeh olmalıdırlar.

3.2 Məsuliyyət mərkəzləri üzrə təhlil

Maliyyə məlumatlarının (əsasən gəlir və xərclərin) mənfəət mərkəzləri üzrə təhlilinin aparılmasında məqsəd - strateji planlaşdırma prosesinə dəstək vermək və İdarə Heyətini, İdarəetmə Komitələrini, bölmə rəhbərlərini və digər işçilərini məlumatlarda olan ehtiyaclarını təmin etməkdir.

Bu təhlili həyata keçirmək üçün bankda məsuliyyət mərkəzləri sistemi yaradılmalıdır. Məsuliyyət mərkəzləri sistemi xərc və mənfəət mərkəzlərindən ibarətdir.

Xərc mərkəzləri birbaşa və ya bölüşdürmə yolu ilə heç bir gəlir əldə etməyən struktur vahidləridir. Bu struktur vahidlərinin rəhbərləri onun xərcləri üçün cavabdeh olmalıdırlar. Xərc mərkəzləri kimi İdarə Heyəti Sədrinin ofisini, maliyyə nəzarəti və mühasibat, , insan resursları, daxili audit və sair departamentlərini nümunə olaraq misal gətirmək olar.

Mənfəət mərkəzləri birbaşa və ya bölüşdürmə yolu ilə gəlir əldə edən struktur vahidləridir. Bu struktur vahidlərinin rəhbərləri onun həm xərcləri, həm də gəlirləri üçün cavabdeh olmalıdırlar. Mənfəət mərkəzləri kimi kredit, qiymətli kağızlarla əməliyyat (xəzinədarlıq), xəzinəni və sair departamentlərini nümunə olaraq misal gətirmək olar.

Mənfəət və xərc mərkəzləri müəyyənləşdirildikdən sonra, aşağıdakılara nail olması üçün məsuliyyət mərkəzlərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi sistemi tətbiq etməlidir:

- Bankın inkişafının izlənməsi;
- Bankın strateji istiqamətlərinin təhlil edilməsi;
- Uyğun investisiyaların həyata keçirilməsi;
- İşçilərin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və mükafatlandırılması;
- Maliyyə planlarının və büdcələrin hazırlanması.

Mənfəət mərkəzlərinin fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün onların hər birinin balans və mənfəət və zərər haqqında hesabatı hazırlanmalıdır. Bunun üçün aşağıdakılar həyata keçirilməlidir:

- Aktiv və passivlərin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi;
- Əməliyyatlarından yaranan gəlir və xərclərin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi;
- Əməliyyat xərclərinin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi;
- Kredit zərəri üzrə ehtiyatların mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi;
- Daxili vəsait köçürmələrinin qiymətləndirilməsinin tətbiq edilməsi.

Aktiv və passivlərin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi

Bankın bütün aktiv və passivləri mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməlidir. Bəzi mənfəət mərkəzlərinin xidmətləri kreditləşmə, investisiya və ya vəsaitlərin cəlb edilməsi fəaliyyəti ilə (aktivlərin idarə olunması, depozitarilər və ya nağd vəsaitlərin yığılması və sair) əlaqəsi olmadığından, onlar üzrə aktiv və passivlər bölüşdürülməyə bilər. Bir çox bölmələr digərlərin vəsaitlərindən və xidmətlərindən istifadə edə bilərlər.

Əməliyyatlarından yaranan gəlir və xərclərin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi

Əməliyyatlarından yaranan aşağıdakı gəlir və xərclər:

- faiz gəlir və xərcləri;
- xidmət haqqı və komissiyalar;
- alqı-satqı əməliyyatları üzrə gəlir və xərclər;
- alqı-satqı əməliyyatları üzrə aktiv və passivlərin ədalətli yenidən qiymətləndirilməsi nəticəsində yaranan gəlir və xərclər;
- sair

Gəlir və xərcləri yaradan əməliyyatların maliyyə nəticələri onları həyata keçirən mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməlidirlər. . Yəni, gəlir və xərclər aid olduqları əməliyyatlara cavabdeh olan mənfəət mərkəzlərinə əsasən qruplaşdırılmalıdır.

Əməliyyat xərclərinin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi

Əməliyyat xərcləri müvafiq mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməlidir. Əməliyyat xərclərinin üç növü mövcuddur:

- **Birbaşa xərclər.** Bunlar birbaşa hər hansı bir mənfəət mərkəzinə aid edilən xərclərdir. Birbaşa xərclər kimi mənfəət mərkəzi işçilərinin əmək haqlarını, mənfəət mərkəzinə ayrılmış əsas vəsaitlərin köhnəlməsini, mənfəət mərkəzinin fəaliyyətini həyata keçirmək üçün çəkilən xərcləri (hər hansı bir xidmətin reklamı və s.) misal gətirmək olar.
- **Dolaylı xərclər** həm mənfəət, həm də xərc mərkəzlərinə aid edilir. Bu xərclər mənfəət və xərc mərkəzlərinə xüsusi bölgü əsasında (məsələn işçilərin sayı, istifadə edilən yerin sahəsi və sairələri əsasında) paylaşdırılmalıdır. Bölgünün əsası çəkilən xərcin xüsusiyyətinə uyğun olaraq müəyyən edilməlidir. Məsələn, binanın icarə xərcinin bölgü əsası mənfəət və ya xərc mərkəzinin yerləşdiyi yerin sahəsi olmalıdır.
- **Əlavə xərclər (inzibati xərcləri).** Bunlar xərc mərkəzlərinin xərcləridir. Əlavə xərclərə həm birbaşa xərc mərkəzinin xərcləri, həm də bölüşdürülmüş ümumi xərclər

daxildir. İnsan resursları departamenti üzrə işçilərinin əmək haqqı və ya icarə xərclərinin mühasibat departamentinə ayrılmış hissəsi buna misal ola bilər. Bu xərclər, mənfəət və ya xərc mərkəzləri tərəfindən göstərilən xidmətlərin xüsusiyyətinə uyğun olaraq müəyyən edilən bölgü əsasında bölüşdürülməlidir. Məsələn, mənfəət mərkəzindəki işçilərin sayı, xərc mərkəzinin işçilərinin mənfəət mərkəzi üçün işlədikləri saat miqdarı və ya xərc mərkəzinin mənfəət mərkəzi üçün həyata keçirdiyi əməliyyatların sayı.

Kredit zərərləri üzrə ehtiyatların mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi

Burada balans və mənfəət və zərər hesabatlarında olan kredit zərərləri üzrə ehtiyatlar nəzərdə tutulur. Kredit zərərləri üzrə ehtiyatlar bankın daxili kredit təsnifləşdirmə sistemində uyğun olaraq mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməlidir. Bu sistem əsasında təsnifləşdirilmiş hər bir kredit üzrə ehtiyatlar, kreditin verildiyi mənfəət mərkəzinə aid edilməlidir. Qrup şəklində təsnifləşdirilmiş kreditlər üzrə ehtiyatlar, hər bir mənfəət mərkəzinə ayrılmış kreditlərin risk dərəcəsi üzrə bölüşdürülməlidir.

Daxili vəsait köçürmələrinin qiymətləndirilməsi

Daxili vəsait köçürmələrinin qiymətləndirilməsi banka aşağıdakı sahələrdə köməklik göstərir:

- Müxtəlif struktur vahidləri tərəfindən istifadə edilən vəsaitlərin həqiqi dəyərinin müəyyən edilməsi;
- Müxtəlif struktur vahidlərinin rentabelliyyəsinin ölçülməsi;
- Aktiv və passivlərin qiymətləndirilməsi qərarlarının verilməsi;
- Faiz xərclərinin kredit riski xərclərindən ayrıca müəyyən edilməsi;
- Bankın qaydaları və maliyyə məqsədləri haqqında rəhbər işçilərə lazimi məlumatların verilməsi.

Bank maliyyə vəsaitini istifadə edən ilə bu vəsaiti təchiz edən mənfəət mərkəzləri arasında vəsait axınıni izləməli, uçota almalı və bu vəsait axınlarını müvafiq dəyərləndirməlidir. Bu daxili “gəlir” və “xərc” müvafiq mənfəət mərkəzlərinin mənfəət və zərər hesabatlarına daxil edilməlidir.

Daha sadə metod kimi, “*vəsaitlərin orta qiyməti*” anlayışını istifadə edərək vahid “*daxili vəsait köçürmə qiyməti*” hesablanı bilər. “Vəsaitlərin orta qiyməti” belə hesablanır:

Borc vəsaitləri üzrə faiz xərci /Borc vəsaitlərinin orta qalığı.

Daha mürəkkəb əməliyyat strukturuna malik olan banklar daha mürəkkəb daxili vəsait köçürmələrinin qiymətləndirilməsi sistemini istifadə edə bilərlər.

3.2.1 Mənfəət mərkəzlərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi

Mənfəət mərkəzləri müəyyənləşdirildikdən sonra, aşağıdakılara nail olması üçün mənfəət mərkəzlərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi sistemi tətbiq etməlidir:

- Əldə edilən hər bir istiqamətdə inkişafın nəzarət edilməsi;
- Yekun olaraq strateji istiqamətin təhlil edilməsi;
- Uyğun investisiyaların edilməsi;
- İşçilərin fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi və mükafatlandırılması
- Növbəti il üçün maliyyə planlarının və büdcələrin hazırlanması

Mənfəət mərkəzlərinin fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi üçün onların hər birinin balans hesabatı və mənfəət və zərər hesabatı hazırlanmalıdır. Bu məqsədlə bankda aşağıdakılar həyata keçirməlidir:

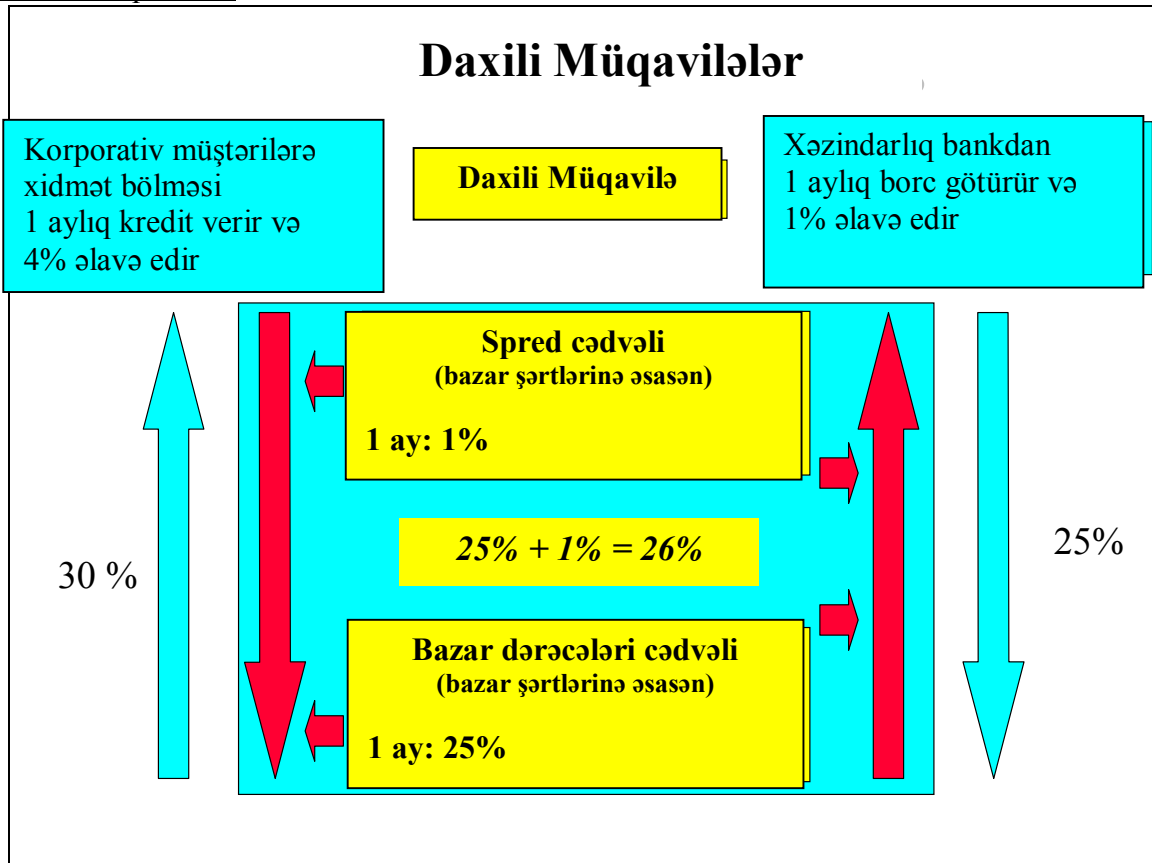
- Aktiv və passivlərin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi;
- Faiz gəlir və xərclərinin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi;
- Xidmət haqqı və komissiyaların mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi;
- Birbaşa və dolayısı xərclərin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi;
- Əsas vəsaitlərin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi;
- Kapitalın mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi.

Sistemin təşkili baxımından, mənfəət mərkəzləri sistemdə filial kimi təsvir oluna bilər: hər bir mənfəət mərkəzi sistemə daxil olmaq üçün ayrıca koda malik olmalı və hər bir əməliyyat, mühasibat müxəbirləşmələri, gəlir və xərclər və sair mənfəət mərkəzinin kodunun köməkliyi ilə müvafiq mənfəət mərkəzinə istiqamətləndirilir.

Aktiv və passivlərin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi

Mənfəət mərkəzi kodunun köməkliyi ilə hər bir mənfəət mərkəzləri üzrə aktiv və passivləri bölüşdürərkən, çox ehtimal olar ki hər bir mənfəət mərkəzi üzrə bölüşdürülən aktiv və passivlər bir birinə bərabər olmayacaq, çünki bir çox departamentlər digərlərinin resurslarından və kreditlərindən istifadə edəcək. Bu hal, yuxarıda göstəriləndiyi kimi hər bir mənfəət mərkəzində əks etdirilməlidir. Mənfəət mərkəzlərinin daxili və ya xarici müştəri və ya təhizatçıları ola bilər. Daxili müştəriləri üçün bank, daxili və ya departamentlərarası müqavilələr hazırlamalıdır.

Daxili müqavilələr



Daxili müqavilənin nümunəsi yuxarıda göstərilir. Korporativ müştərilərə xidmət bölməsi müştəriyə kredit verir. Əməliyyatı maliyyələşdirmək üçün Xəzinədarlıq bölməsi eyni məbləğdə pul vəsaiti cəlb etməlidir. Burada hər iki bölmə mənfəət mərkəzləridir. Bu nümunədə aktiv və passivləri tarazlaşdırmaq üçün Xəzinədarlıq bölməsi Korporativ müştərilərə xidmət bölməsinə pul vəsaitlərini kreditə verməlidir. Bu nümunədə departamentlərarası faiz dərəcəsinin hesablanması üçün iki cədvəldən istifadə edilir:

- **Bazar dərəcələri cədvəli** - cari bazarda faiz dərəcələrini əks etdirmək üçün faiz dərəcələrinin hər gün yeniləşdirildiyi cədvəldir.
- **Spred cədvəli** – cari bazar şəraitinə uyğunlaşdırılmış bankdaxili faiz dərəcələrinin spreadini göstərən cədvəldir.

Bu nümunədə departamentlərarası faiz dərəcəsi (26%) pul bazarı dərəcəsi (25%) üzrə Xəzinədarlıq bölməsinin birinci dərəcəli banka verdiyi kreditlərə əlavə etdiyi spread dərəcəsinin (1%) cəminə bərabərdir. Nəzərdə tutulur ki, bütün departamentlər götürülmüş və ya yerləşdirilmiş tələb olunanadək və yaxud uzunmüddətli depozitləri Xəzinədarlıq bölməsi vasitəsilə həyata keçirirlər.

Daxili müqavilələr sistemə daxil edilə bilər. Əksər sistemlər hal-hazırda əməliyyatlara əsaslanır - bir çox hallarda sistemdə hər bir əməliyyat növü üçün istifadə ediləcək mühasibat proseduru təyin etmək olar. Əgər bank bu cür sistemdən istifadə edirsə, o zaman daxili müqavilələri tətbiqinin təşkilini bir neçə mühasibat müxabirləşmələrin əlavə edilməsi asanlaşdıracaqdır. Nümunəyə əsasən Korporativ müştərilərə xidmət bölməsi müştəriyə kredit verəndə sistemdə avtomatik olaraq aşağıdakı əməliyyatlar üzrə mühasibat müxabirləşmələri verilir:

- Müştərilərə verilmiş kredit;
- Mənfəət mərkəzi (Korporativ müştərilərə xidmət bölməsi) tərəfindən Xəzinədarlıq bölməsindən cəlb edilmiş daxili depozit;
- Mənfəət mərkəzi (Xəzinədarlıq bölməsi) tərəfindən Korporativ müştərilərə xidmət bölməsində yerləşdirilmiş daxili depozit;

Bu cür daxili mühasibat müxabirləşmələri “0” və ya başqa bir kodla başlaya bilər ki, həmin müxabirləşmələri konsolidasiya məqsədləri üçün eyni hesabda qeyd edilsin. Bu hesabın qalığı həmişə sıfıra bərabər olacaqdır, çünki bank öz daxilində məbləğləri bir yerdən başqa bir yerə köçürür.

Struktur nöqtəyi nəzərdən, yalnız əhəmiyyətli sayda əməliyyatlar aparıldığı təqdirdə avtomatlaşdırılmış daxili müqavilələrin sistemə daxil edilməsi tövsiyə edilir. Kiçik həcmli əməliyyatlar qruplaşdırıla bilər və daxili əməliyyatlar kimi günün sonunda və ya Xəzinədarlıq bölməsi məlumat almaq istədikdə sistemə daxil edilə bilər.

Beləliklə, sistemdəki parametrlərin çox asanlıqla dəyişilməsinə imkan yaradan müasir sistemin bütün üstün cəhətlərini görmək olar. Mühasibat sisteminə dəyişikliklər edilə bilmədikdə, bank gələcəkdə öz sistemini yeniləşdirmək niyyətində olduqda gələcək yeni sistemin bu dəyişikliklərin edilməsi imkanları olmasını nəzərə almalıdır.

Faiz gəlir və xərclərinin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi

Bank bütün əməliyyatlarını mənfəət mərkəzinin kodu ilə birgə sistemə daxil etməlidir. Mənfəət mərkəzinin kodu vasitəsilə faiz gəlirlərini və xərclərini müvafiq mənfəət

mərkəzləri üzrə bölüşdürmək olar və sistem daxili müqavilələri də eyni qaydada emal edəcəkdir.

Xidmət haqqı və komissiyaların mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi

Bank bütün xidmət haqqını və komissiyalarını mənfəət mərkəzinin kodu ilə birgə sistemə daxil etməlidir. Mənfəət mərkəzinin kodu vasitəsilə xidmət haqqı və komissiyaları müvafiq mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürmək olar.

Birbaşa və dolaylı xərclərin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi

Hər bir mənfəət mərkəzinin mənfəət və zərər haqqında hesabatının hazırlanması məqsədilə bank öz xərclərini müvafiq mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürməlidir. Bu xərclərə aşağıdakılar aiddir:

➤ **Birbaşa xərclər**

Bu xərclər aydın şəkildə müxtəlif mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülə bilən xərclərdir. Xərclərin bölüşdürülməsi mənfəət mərkəzlərinin əsas fəaliyyət növlərinin təhlilinə əsaslanır. Bu təhlil rəhbərliyin müxtəlif xərclər üzrə kifayət qədər məlumat toplamaq qabiliyyətindən və bu xərclərin ayrı-ayrı mənfəət mərkəzlərinin əməliyyatlarına aid edilməsindən asılı olacaqdır.

Xərclər bölüşdürülməzdən əvvəl müxtəlif mənfəət mərkəzləri tərəfindən qəbul edilməli və ya razılaşdırılmalıdır. Əks təqdirdə xərclərin bölüşdürülməsi rəhbərliyə təqdim edilən hesabatlıq sistemini zəyiflədəcək və müxtəlif mənfəət mərkəzləri üçün qəbul edilməz olacaq. Aşağıdakı cədvəldə birbaşa xərclərin bölüşdürülməsi qaydası göstərilir:

| <i>Birbaşa xərclər</i> | <i>Bölüşdürmə metodologiyası</i> |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Əmək haqqları | Əmək haqqları, mükafatlar və digər əmək haqqı əvəzədiciləri daxil olmaqla, işçilərə verilən bütün ödənişlər. Baş rəhbərlik müvafiq səlahiyyətli işçilərə vaxtlı-vaxtında bütün lazımi məlumatların təqdim edilməsini təmin etməlidir. İnsan resursları və ya mühasibat departamentləri tərəfindən xidməti məlumat sayılan işçilərin əmək haqqları haqqında məlumatların təqdim edilməsinin gecikdirilməsi səbəbləri vaxtlı vaxtında aradan qaldırılmalıdırlar. |
| Binalar | Rəhbərlik hər bir mənfəət mərkəzinin yerləşdiyi ofis sahəsi üzrə xərcləri bölüşdürməlidir. Təklif edilən ofis sahəsinin bölüşdürülməsi əvvəlcədən departament direktorlarına bildirilməlidir. Bunun nəticəsində mənfəət mərkəzlərinin rəhbərləri əlavə xərclərin bölüşdürülməsinə daha diqqətlə yanaşacaq və ofis sahəsinin daha optimal bölüşdürülməsi təmin ediləcəkdir. |
| Təlim (bankdan kənar) | İşçilərin bankdan kənar keçdiyi təlimlər üzrə bütün xərclərə onların işlədiyi struktur vahidi tərəfindən nəzarət olunmalıdır. Rəhbərlik bank tərəfindən çəkilmiş xərcləri təlimdən istifadə edən struktur vahidləri tərəfindən istifadə edilmə səviyyəsinə uyğun olaraq |

| | |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | bölüşdürməlidir. Təlimlərdən istifadə məlumatının qeydə alınmasının mümkün olan kimi yaradılması zəruridir. |
| Ofis kompüterləri | Mövcud kompüterlər üzrə köhnəmə xərcləri onları istifadə edən mənfəət mərkəzinə aid edilməlidir. |
| Ofis avadanlığı | Mövcud avadanlıqlar üzrə köhnəmə xərcləri onları istifadə edən mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməlidir. |
| Ezamiyyət | Bu xərcləri ezamiyyətə göndərilən işçinin işlədiyi mənfəət mərkəzinə aid edilməlidir. Müstəsna hallarda, işçi başqa bir mənfəət mərkəzi tərəfindən ezamiyyətə göndərilə bilər. Bu zaman xərclər ezamiyyətin nəticələrindən faydalanan mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməlidir. |
| Peşəkar xidmətlər | Peşəkar xidmətlərin həyata keçirilməsindən gəlir əldə edən mənfəət mərkəzləri bu cür xidmətlərin göstərilməsindən yaranan xərcləri öz aralarında bölüşdürülməlidirlər. |
| Sığorta xərcləri | Kompüter, mebel və qurğular üzrə sığorta xərcləri müxtəlif struktur vahidlərinə aid edilməsi mümkündürsə, bu xərclər müvafiq olaraq bölüşdürülməlidirlər. Ümumi inzibati sığorta xərcləri əlavə xərclər kimi nəzərə alınmalıdır. |
| Reklam xərcləri | Reklam xərclərini mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürmək üçün rəhbərlik müvafiq məlumatlara malik olmalıdır. |
| Sair | Bütün digər birbaşa xərclər, eyni prinsiplər əsasında mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməlidir. |

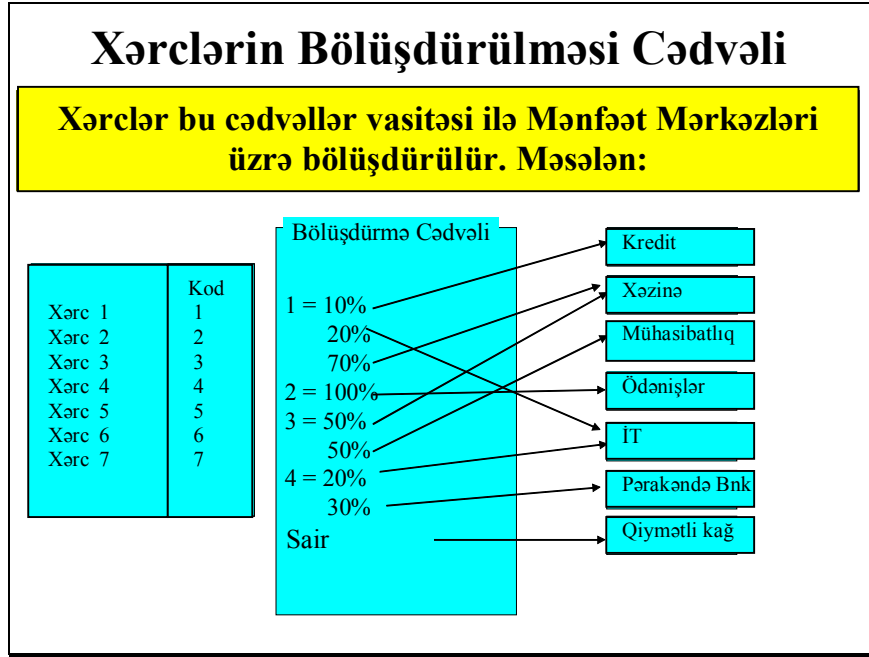
➤ Dolaylı xərclər

Bunlar digər departamentlərə aid olan xərclərdir. Məsələn:

- İnsan Resursları departamenti bütün bank üçün fəaliyyət göstərir. Bu departament öz xidmətlərinə görə bütün departamentlərdən haqq ala bilməlidir. Bu xərclər departamentdəki işçilərin sayına görə bölüşdürülə bilər. Digər tərəfdən, məsələn, İnsan Resursları departamenti Xəzinədarlıq bölməsi üçün təlim kursları təşkil edirsə, bu təlimlə əlaqədar bütün xərclər və sərf edilən vaxt Xəzinədarlıq bölməsinə aid edilməlidir.
- Mühasibat uçotu departamenti hesabatlar hazırlayır. Digər departamentlər Mühasibat uçotu departamentinin hesabatlarının istifadəsinə görə haqq ödəməlidirlər.
- İnformasiya Texnologiyaları Departamenti məlumatları emal edir və kompüter diskləri vasitəsilə arxivlər yaradır. Digər departamentlər onlara aid məlumatların emal edilməsi və istifadə etdikləri kompüter diskləri üçün İnformasiya Texnologiyaları Departamentinə haqq ödəməlidirlər.

Yuxarıda göstərilədiyi kimi, hər bir mənfəət mərkəzinin daxili və ya xarici müştəri və təchizatçıları var. İllik planı hazırlayarkən, daxili müştəriləri olan mənfəət mərkəzləri, öz “daxili müştəriləri” ilə olan xərclərini razılaşdırmalıdırlar. Bu prosesi sadələşdirmək üçün departamentlərarası hesablaşmaların illik planı hazırlanarkən bir il müddətinə razılaşdırılması məsləhət görülür. Departamentlərarası hesablaşmalar, planlaşdırılmamış əlavə xidmətlər istisna olmaqla, növbəti dəfə razılaşdırılmadan hər ay tətbiq edilə bilər. Bank Departamentlərarası hesablaşmalar üçün daxili müqavilələrdən istifadə edə bilər.

➤ Xərclərin bölüşdürülməsi cədvəlləri



Bank mənfəət mərkəzləri üzrə xərclərin bölüşdürülməsi üçün Xərclərin bölüşdürmə cədvəllərini hazırlamalıdır. Bu məqsədlə bank aşağıdakıları həyata keçirməlidir:

- Bütün xərclərin təhlil edilməsini;
- Mənfəət Mərkəzləri üzrə xərcləri bölüşdürmək üçün Xərclərin bölüşdürmə Kodlarının müəyyən edilməsini (yuxarıdakı şəkildə göstəriləyi kimi, bir mənfəət mərkəzi üzrə birbaşa xərcləri bölüşdürmək üçün 100% kodundan istifadə edilə bilər);
- Hər ayın sonunda Xərclərin bölüşdürmə Kodlarına uyğun olaraq xərcləri bankın Mənfəət və zərər hesabatından müvafiq mənfəət mərkəzlərinə köçürməsinə (buna imkan yaradan proqram hazırlanmalıdır);
- Xərclərin bölüşdürmə Kodu ilə birlikdə xərclərin mənfəət mərkəzlərinin Mənfəət və Zərər hesabatlarına daxil edilməsi;
- Hər ay “Xərclərin bölüşdürmə” proqramının tətbiq edilməsi

Əsas vəsaitlərin istifadəsinin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi

Digər xərclərdə olduğu kimi, əsas vəsaitlər və onların köhnəlməsi üzrə xərclər, eyni qaydada hər bir mənfəət mərkəzi üzrə bölüşdürülməlidir. Bu məqsədlə bank başqa bir Xərclərin bölüşdürməsi cədvəli ilə Xərclərin bölüşdürməsi Kodundan istifadə edə bilər. Bu zaman eyni prinsiplər tətbiq ediləcəkdir.

Kapital və əlaqəli xərclərin mənfəət mərkəzləri üzrə bölüşdürülməsi

Bank özünün pul vəsaitlərin axınlarındakı gözlənilməyən dəyişikliklərdən və zərərlərdən qorumaq üçün, öz kapitalını müəyyən səviyyədə saxlamalıdır.

Kapitalla bağlı xərclər səhmdarlara dividendlər və ya borc kapital alətlərinin digər formaları üçün faizlər ödənilərkən yaranır. Bundan əlavə, səhmdarlar uzun müddət ərzində risksiz faiz dərəcəsinin üstündə marja almağı və ya öz səhmlərinin dəyərinin artmasını gözləyirlər. Buna görə də, səhmdarları riskli aktivlərə (yəni səhmdar kapitalına)

investisiyalara görə mükafatlandırmaq üçün, Bankın mənfəətliliyi risksiz aktivlərin mənfəətliliyindən daha yüksək olmalıdır.

Qeyd olunduğu kimi, kapital bankı pul vəsaitlərin axınlarındakı mənfəət dəyişikliklərindən qorumaq üçün saxlanılır. Nəzərə almaq lazımdır ki, kapital nəzəriyyədə depozitlərə də bölüşdürülməlidir, çünki depozit qalıqlarındakı gözlənilməz dəyişikliklər bankı öz kapitalından istifadə etmək məcburiyyəti qarşısında qoya bilər (məsələn vəsaitlərin gözlənilməz dərəcədə əksilməsi, vəsaitlərin köçürülməsi uğursuzluqları, əməliyyat problemləri baş verdikdə). Kapitala aid xərclərin bölüşdürülmə-bölüşdürülməməsi üzrə fikirlər müxtəlif ola bilər. Hər iki halda depozitlərə ayrılacaq kapital məbləği, riskli aktivlərə aid olan kapital məbləğindən xeyli aşağı olacaqdır ki, bu da qısa bir müddət üçün nəzərə alınmaya bilər. Lazım olan hallarda, kapital xərcinin bölüşdürülməsi Bankda daha da mürəkkəbləşsə, bu üsul nəzərə alın bilər.

Mənfəət Mərkəzlərinin öz işlərini yerinə yetirməsinə icazə verəcək kapital tələb edən xərclər Mənfəət Mərkəzləri üzrə bölüşdürülməlidir. Buna səbəb, fəaliyyətin həyata keçirilməsi üçün kapitalın tələb edilməsi (həm tənzimləyici, həm də daxili risklərin idarə edilməsi məqsədləri üçün) və yuxarıda gördüyümüz kimi bu kapital üzrə xərcin olmasıdır.

Kapital üzrə xərclərin müxtəlif aktivlərə bölüşdürülməsini başa düşmək üçün alternativ yol, bankın risksiz aktivlərə kapital yetirməsini faktını nəzərə almaqdır. Riskli aktiv (məsələn kredit) yaratmaq üçün vəsaitlərdən istifadə olunması üzrə xərclər minimal olaraq alternativ imkanlardan istifadə edilməməsi nəticəsində yaranan xərclərdir (yəni, risksiz gəlir dərəcəsi). Buna baxmayaraq, səhmdarlar risksiz gəlir dərəcəsinə daha yüksək gəlir tələb edir, çünki əgər onlar risksiz gəlir dərəcəsi ilə razı olsaydılar, səhmdarlar birbaşa risksiz aktivlərə investisiya qoyardılar. Buna görə də, bank öz kapitalından istifadə edərək riskli aktivlər vasitəsilə daha yüksək gəlir əldə etməlidir. Bu səbəbdən, kapital xərci risksiz gəlir dərəcəsi ilə risk əlavəsinin (səhmdarları kapital investisiyasına görə daşdıqları əlavə risklərə görə mükafatlandırmaq üçün tələb olunan məbləğ) cəminə bərabər olmalıdır.

Kapitalın gəlirliliyi göstəricisi mənfəətin səhmdar kapitalına (yəni, ödənilmiş dividendlər üstə gəl bölüşdürülməmiş mənfəət) nisbətidir. Bu səbəbdən, kapitalın gəlirliliyi göstəricisi ödəniləcək dividendlər üzrə və uzun müddət ərzində bölüşdürülməmiş mənfəət nəticəsində yaranmış kapitalın dəyərindəki artım üzrə xərcləri əks etdirir. Nəticə etibarilə, mənfəətin kapitala nisbəti, kapital xərcinin - yəni uzun müddət ərzində səhmdarlara ödənilməli məbləğin ölçülməsi kimi istifadə edilə bilər. Buna baxmayaraq, kapitalın gəlirliliyi göstəricisi yalnız uçot dövrünün sonunda məlum olduğundan, kapitalın bölüşdürülməsi məqsədləri üçün münasib deyil. Bu səbəbdən, çox zaman hədəflənən kapitalın gəlirliliyi göstəricisi, yəni səhmdarlar tərəfindən qəbul oluna bilən təxmin edilən məbləğdən istifadə olunur. Bu göstərici, qüvvədə olan risksiz gəlir dərəcələrini (müddətə görə faiz gəliri əyrisinə əsasən) və risk əlavəsinin təxmin edilən dərəcəsini əks etdirir. Risk əlavəsinin təxmin edilməsi risk təhlilləri üsullarına, məsələn Kapital Aktivlərinin Qiymətləndirilməsi Modelinə (verginin təsiri nəzərə alınmaqla), əsaslanaraq müəyyən olunur.

Bu prosesi başlamaq üçün bank AMB-nin “Bank kapitalının və onun adekvatlığının hesablanması Qaydaları”na əsasən öz kapitalını və onunla bağlı xərclərini hər bir mənfəət mərkəzi üzrə bölüşdürə bilər. Hər bir mənfəət mərkəzi kapitaldan istifadə etdiyinə görə haqq ödəməlidir. Tövsiyə olunur ki, risksiz gəlir dərəcəsi kimi dövlət qısamüddətli istiqrazların gəlirlilik dərəcəsi götürülsün, lakin digər hər hansı qənaətbəxş üsuldan da istifadə edilə bilər.

3.3 Büdcə və maliyyə planlaşdırması prosesləri və qaydaları

Bankın rəhbərliyi proqnozlaşdırılan gəlirliliyin sistematik və mütəmadi təhlilini həyata keçirməlidir. Bunun məqsədi hədəfləri təyin etmək, onlara nail olma səviyyəsini qiymətləndirmək və nəzarət etməkdir. Bu hədəflərə nail olunmasını təmin etmək üçün hansı hallarda hansı tədbirlərin həyata keçirmək lazım olduğunu göstəricilərini müəyyən etməkdir.

Bankın İdarə Heyəti büdcə və maliyyə planlaşdırması sistemini təşkil etməlidir. Büdcə və maliyyə planları adətən bankın Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiq olunur. Baş Maliyyə İnzibatçısı büdcə və maliyyə planlaşdırması prosesinin nəzarət edilməsini əməliyyat cəhətdən təmin etməlidir.

Büdcələrin, maliyyə planlarının və proqnozların hazırlanması adətən bankın bir departamenti (büdcə və maliyyə planlaşdırması departamenti) tərəfindən həyata keçirilməlidir. Bankda müəyyən olunmuş büdcə və planlaşdırma prosedurlarına uyğun olaraq büdcə və maliyyə planları üçün lazım olan məlumatların hazırlanmasına və təqdim edilməsinə müvafiq departament rəhbərləri cavabdeh olmalıdırlar.

Maliyyə planı

Maliyyə planı strateji planlaşdırma prosesindən yararlanır. Maliyyə planı hər il hazırlanmalı və ən azı üç illik dövrü əhatə etməlidir. Maliyyə planı il başlamazdan əvvəl tamamlanmalı və ya yenilənməlidir.

Maliyyə planı bir neçə müxtəlif məlumatlara olan ehtiyacı ödəmək üçün hazırlanır. Daxildə, maliyyə planı bankın strateji məqsədlərini müəyyən etmək və qiymətləndirmək üçün idarəetmə məqsədlərinə istifadə olunur. Bankdan kənarında isə, maliyyə planı bankın strateji istiqaməti və təxmin edilən gəlirliliyi haqqında rəhbərliyin reyting agentlikləri, ekspertlər və investorlarla ünsiyyətinə dəstəyidir.

Hər bir planlaşdırma dövründən əvvəl bütün yeni planlaşdırılan xidmətlərin və digər məsələlərin (məsələn, daxili vəsait köçürmələrinin qiymətləndirilməsi, kapital bölgüsü, xidmət iyerarxiyası) təhlili aparılmalıdır. Bu təhlili həyata keçirmək üçün maliyyə nəzarəti xidmətinə departamentlər tərəfindən məlumatların təqdim edilməsi tarixini göstərən planlaşdırma təlimatları paylanılmalı və aşağıdakı sahələr nəzərə alınmalıdır:

- Əmək haqqı üzrə təlimatlar;
- Faiz dərəcəsi proqnozları;
- Rəhbərliyin həvəsləndirmə qaydaları və fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi;
- Amortizasiya cədvəlləri/təlimatları;
- Vergi hesablamalarının təfərrüatı;
- Departamentlərin xərclərinin təyin edilməsi;
- Bölüşdürülməyəcək ümumi vahidlər və əlavə xərclər.

Planlaşdırma təlimatlarında müvafiq departamentlər tərəfindən məlumatların təqdim edilməsi üzrə məsuliyyətlər aydın şəkildə bölüşdürülməlidir. Xüsusilə, əmək haqqı və mükafatlar haqqında məlumatların verilməsi məsuliyyəti İR departamentinə, vergi hesablamaları və amortizasiya haqqında məlumatların verilməsi məsuliyyəti Mühəsibat

uçotu Departamentinə və faiz dərəcəsi haqqında proqnozların verilməsi məsuliyyəti Aktiv və Passivlərin İdarəedilməsi Komitəsinə (APIK) verilə bilər.

Hər bir departament tərəfindən bütün lazımı məlumatların vaxtılı-vaxtında hazırlanması və təqdim edilməsi üçün departament direktorları cavabdeh olmalıdırlar. Maliyyə nəzarəti xidməti departamentlərin təqdim etdiyi məlumatlar əsasında bankın maliyyə planını tərtib etməlidir.

Maliyyə planı, bankın gəlirliliyini mənfəət mərkəzləri üzrə proqnozlaşdırmalıdır.

Maliyyə planı mümkün olduğu qədər rəhbərlik hesabatları və MHBS-yə uyğun uçot qaydalarına yaxın olan prinsiplər əsasında hazırlanmalıdır.

Maliyyə planı Baş Maliyyə İnzibatçısının nəzarəti altında hazırlanır, İdarə Heyəti ilə müzakirə edildikdən sonra adətən Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiq olunur. Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiq olunduqdan sonra maliyyə planına dəyişikliklər yalnız Müşahidə Şurasının təsdiqi ilə edilə bilər.

İllik Planın hazırlanması

İllik plan üç hissədən ibarət olmalı və gündəlik balans hesabatı ilə eyni formada hazırlanmalıdır:

1. Göstəricilər:

Göstəricilər bir yerdə qruplaşdırılaraq həssaslıq təhlillərini aparmaq üçün istifadə oluna bilər. Məsələn: faiz dərəcələrinin aşağı düşməsi, inflyasiyanın artması, fəaliyyət biznesin həcmnin 10% azalması və sair hallar baş verdikdə bankın maliyyə vəziyyətinə təsirin təhlili.

2. Balans hesabatı

3. Mənfəət və zərər haqqında hesabat

İllik plan, bankın strategiyasında göstərilədiyi strateji məqsədlərə əsaslanmalıdır. Bu cür məqsədlər aşağıdakılar ola bilər:

- Bankın pərəkəndə bazar payının 10% artması
- Bankın korporativ bazar payının 5% artması
- Kapitalın Gəlirliliyi nisbətinin 50%-ə çatdırılması
- Xərclərin 5% azalması
- 5 yeni filialın açılması
- Sair

Əldə olunan nəticələr icmal balansla əsaslanaraq təhlil edildiyindən, İllik Plan həmçinin icmal balansdan və ümumi göstəricilərdən istifadə edilərək hazırlanmalıdır.

Büdcə

Büdcə illik olaraq hazırlanmalıdır və növbəti il üçün nəzərdə tutulmalıdır. Büdcə il başlanmazdan əvvəl tamamlanmalıdır.

Büdcə, rəhbərlik tərəfindən qısa müddətdə hədəflərin təfəsilatını müəyyən etmək və qiymətləndirmək üçün istifadə olunmalıdır.

Maliyyə planına nisbətən büdcə daha təfəssilatlı olmalıdır. Məsələn, büdcəyə yeni tətbiq edilən xidmət növləri ilə əlaqədar fəaliyyət planları, marketing büdcələri, strateji hədəflərə nail olunması üçün məsul olan şəxslər və hədəflərin yerinə yetirilməsi üçün vaxt çərçivəsi daxil olmalıdır. Maliyyə planında ümumi hədəf və məqsədlərin icmal bölgüsü dəstəkləyici təfəssilatlı fəaliyyət planları verilmədən əks olunur.

Büdcə mümkün olduğu qədər rəhbərlik hesabatları və MHBS uçot qaydalarına yaxın olan prinsiplər əsasında hazırlanmalıdır.

Yeni xidmətlərlə əlaqədar bütün məsələlər (məsələn, daxili vəsait köçürmələrinin qiymətləndirilməsi və kapital bölgüsü) maliyyə planı qəbul edilməzdən əvvəl həll edilməli və büdcəyə daxil edilməlidir.

Maliyyə nəzarəti xidməti büdcə təlimatlarının hazırlanması və paylanması üçün cavabdehlik daşmalıdır. Bu təlimatlar, maliyyə planlaşdırması prosesində təsdiqlənmiş maliyyə planının parametrlərinə əsasən tərtib olunmalıdır.

Büdcə təlimatlarında müvafiq departamentlər arasında məlumatların təqdim edilməsi üzrə məsuliyyətlər aydın şəkildə bölüşdürülməlidir. Məsələn, əmək haqqı və mükafatlar haqqında məlumatların verilməsi məsuliyyəti İR departamentinə, vergi hesablamaları və amortizasiya haqqında məlumatların verilməsi məsuliyyəti mühasibat uçotu departamentinə, faiz dərəcəsi haqqında proqnozların verilməsi məsuliyyəti isə Aktiv və Passivlərin İdarə Olunması Komitəsinə (APİK) bölüşdürülə bilər.

Departament direktorları departamentlərin büdcələrinin maliyyə nəzarəti xidməti tərəfindən hazırlanmış təlimatlara uyğun olaraq vaxtılı-vaxtında tərtib edilməsi üçün cavabdehlik daşmalıdır. Maliyyə nəzarəti xidməti bankın büdcəsini departamentlərin hazırladıkları büdcələr əsasında tərtib edir.

Büdcə Baş Maliyyə İnzibatçısının nəzarəti altında hazırlanır, İdarə Heyəti ilə müzakirə edildikdən sonra adətən Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiq olunur. Müşahidə Şurası tərəfindən təsdiq olunduqdan sonra büdcəyə dəyişikliklər yalnız Müşahidə Şurasının təsdiqi ilə edilə bilər.

Büdcənin həyata keçirilməsinə maliyyə nəzarəti xidməti tərəfindən nəzarət edilir. Bu xidmət departamentin faktiki gəlirlərinə və xərclərinə nəzarət etməlidir. Maliyyə nəzarəti xidməti hər ay hər bir departament və bütövlükdə bankın faktiki və proqnozlaşdırılan rəqəmlərini müqayisə edən hesabatları tərtib etməlidir. Bu hesabatlar İdarə Heyətinə və departament direktorlarına təqdim edilməlidir. İdarə Heyəti bu hesabatları nəzərdən keçirməli və səhvlərin düzəldilməsi üçün tələbləri müəyyən etməlidir.

Proqnoz

Proqnoz rüblük olaraq hazırlanmalı və hazırlandığı tarixə qədər faktiki illik nəticələri və ilin qalan müddədi üçün proqnoz rəqəmləri daxil etməlidir.

Proqnoz, rəhbərlik tərəfindən büdcədə müəyyən edilən hədəflərin yerinə yetirilməsini müəyyən etmək üçün istifadə edilir. Proqnoz hədəflərə nail olmasını təmin etmək üçün tədbirlərin həyata keçirilməsinin lazım olduğunu müəyyən etmək üçün kifayət qədər məlumatla bankın rəhbərlərini təmin edir.

Proqnoz büdcəyə nisbətən daha icmal formada hazırlanır.

Büdcədən əhəmiyyətli kənarlaşmalar proqnozda öz əksini tapmalıdır. Bu kənarlaşmalar proqnozun hazırlanması prosesində izah edilməlidir.

Faktiki nəticələr çox fərqlənərsə proqnozun aylıq əsasında yenilənməsinə ehtiyac ola bilər.

Proqnoz mümkün olduğu qədər rəhbərlik hesabatları və MHBS uçotu qaydalarına yaxın olan prinsiplər əsasında hazırlanmalıdır.

Baş Maliyyə İnzibatçısı proqnozun hazırlanması prosesinə nəzarət etməli və onu İdarə Heyəti ilə aylıq müzakirə edilməsini təmin etməlidir.

3.4 Rəhbərliyə hesabatlar

Rəhbərliyə hesabatların əsas məqsədi rəhbərlik tərəfindən strateji planlaşdırma prosesinin dəstəklənməsindən və Müşahidə Şurasının, İdarə Heyətinin, departament rəhbərlərinin və bank işçilərinin məlumatlara olan ehtiyaclarını ödənilməsindən ibarətdir.

Rəhbərliyə hesabatların iki əsas növü var:

- Maliyyə və fəaliyyət nəticələrinin qiymətləndirilməsi. Bu hesabatlar bankın, onun struktur vahidlərinin və xidmələrin fəaliyyəti haqqında rəhbərliyə məlumat verir.
- Risqlərin İdarə edilməsi. Bu hesabatlar bank rəhbərliyinə riskləri müəyyən etmək və azaltmaq imkanını verir. Bu hesabatlar bankın Azərbaycanda üzləşdiyi əsas riskləri əhatə edir (Risklərin İdarə Edilməsi Standartına bax).

İdarə Heyəti üçün mütəmadi olaraq aşağıdakı rəhbərlik hesabatları hazırlanmalıdır:

- MHBS-yə uyğun olaraq hazırlanmış balans hesabatı (aylıq və ya rüblük)
- MHBS-yə uyğun olaraq hazırlanmış mənfəət və zərər haqqında hesabat (aylıq və ya rüblük)
- Faktiki gəlirlilik ilə müqayisədə büdcədə nəzərdə tutulmuş gəlirliliyin təhlili (bütün bank və ya ayrı-ayrı mənfəət mərkəzləri üzrə)
- Mənfəət proqnozları (bütün bank və ya ayrı - ayrı mənfəət mərkəzləri üzrə)
- Nağd vəsaitlərin axını proqnozları (bütün bank üzrə)
- Mənfəət mərkəzləri üzrə balans və mənfəət və zərər haqqında hesabatlar

Bəzi rəhbərlik hesabatları xüsusi olaraq müəyyən fəaliyyət haqqında mütəmadi olaraq və ya ehtiyac olduqda hazırlana bilər, məsələn:

- Kredit portfelinin müştərilərə görə təhlili;
- Hər hansı bir əməliyyatın və ya əməliyyat növünün gəlirliyinin təhlili;
- Hər hansı bir xidmətin gəlirliyinin təhlili
- Hər hansı bir müştərinin və ya müştəri qrupunun gəlirliyi və s.;

3.5 Əmsalların istifadə olunması

Əmsalların istifadəsi maliyyə və əməliyyat nəticələrinin zəif və güclü tərəflərinin müəyyənləşdirilməsində köməklik göstərir. Müqayisə edilə bilən və etibarlı maliyyə məlumatları mövcud olduğu hallarda, əmsallardan istifadə etməklə, bank rəhbərliyi və maliyyə ekspertləri bankın fəaliyyətini onun rəqiblərinin fəaliyyəti ilə müqayisə edə bilərlər.

Əsas istifadə olunan əmsallar aşağıda göstərilir:

3.5.1 Maliyyə əmsalları

Kapitalın Gəlirliliyi

Kapitalın gəlirliliyi əmsalı kapitalın səmərəliliyini qiymətləndirir. Bu, investorlar üçün mühüm əmsaldır. Bir çox banklar kapitalın gəlirliliyi əmsalını planlaşdırırlar. Asanlıqla başa düşmək olar ki, potensial investor, risk səviyyəsi eyni olmaq şərti ilə, kapitalın gəlirliliyi yüksək olan banka investisiya qoymaqda daha maraqlı olacaq.

Bəzi banklar kapitalın gəlirliliyi əmsalının vergidən əvvəl, digərləri isə vergidən sonra mənfəətə əsasən hesablayırlar. Vergidən sonra mənfəətin vergidən əvvəl mənfəətə nisbəti bankdakı vergi idarəetməsinin göstəricisidir. Bu da həmçinin investorlar üçün mühüm əmsaldır.

Aktivlərin Gəlirliliyi

Aktivlərin gəlirliliyi təhlildə istifadə edilən digər bir əmsaldır. O, aktiv portfelinin səmərəliliyini qiymətləndirir və bankın məruz qaldığı risk dərəcəsinin və əldə edilən fəaliyyətinin nəticələrinin ən yaxşı göstəricisidir. Qeyd etmək lazımdır ki, bu əmsalın göstəricisi cari ildə yüksək ola bilər, lakin eyni zamanda kredit portfelinin keyfiyyətinin aşağı olması səbəbindən, növbəti ildə keçən ilə nisbətən çox aşağı düşə bilər. Bu səbəbdən, əmsalın göstəricilərini bir neçə il üzrə müqayisə etmək daha məqsəduyğundur. Bəzi banklar Aktivlərin Gəlirliliyi əmsalını iki cür hesablayırlar: biri cəmi aktivlərə, digəri isə məhsuldar aktivlərə görə (kredit və investisiya kimi gəlir gətirən aktivlər): və bunlar arasında müqayisə aparmaqla, qeyri-məhsuldar aktivlərin səviyyəsi haqqında məlumat əldə olunur.

Məhsuldarlıq əmsalı

Bu əmsal, bir işçiyə sərf olunan xərcləri ölçmək üçün istifadə edilir. Əlavə olaraq, bu əmsal analogi bankları müqayisə etmək üçün istifadə olunmalıdır.

Xərclərin gəlirlərə nisbəti

Bu, məhsuldarlıq əmsalının başqa bir növüdür: bu əmsal, xərclərlə gəlirlər arasındakı əlaqəni göstərir.

Xidmət haqqı və komissiyaların cəmi gəlirlərə nisbəti

Bu əmsal, gəlirlərin stabilliyi baxımından çox önəmli sayılır: faiz gəlirləri, kredit fəaliyyətinin səviyyəsindən çox asılıdır. Son 20 il ərzində, maliyyə bazarlarında vasitəçiliyin azalması səbəbindən və bazarlara bankların yeni rəqiblərin gəlməsi ilə (korporativ müəssisələr bərc kağızlarının köməyi ilə digər korporativ müəssisələrə kreditlər verir, maliyyə və digər şirkətlər kredit xidmətləri göstərir, bundan əlavə, bir çox müəssisələr fond birjalari və digər kapital bazarları vasitəsilə daha çox kapital və maliyyələşdirmə əldə edirlər) əlaqədar kreditləşmə fəaliyyəti daha rəqabətli olmuşdur. Maliyyə analitikləri, bankların kredit vermə kimi riskli fəaliyyət növləri ilə qeyri-riskli (və ya aşağı riskli) fəaliyyət növləri (haqq və komissiya gətirən) arasındakı nisbətə daha

yaxından nəzarət etməyə başlamışlar. Əksər beynəlxalq banklar, xidmət haqqı və komissiyaların cəmi gəlirlərə nisbət göstəricisinin 50% olmasını hədəf seçirlər.

Əsaslı xərclərin cəmi səhmdar kapitalına nisbəti

Bu əmsal, bankların öz səhmdar kapitalından necə istifadə etməsini təsvir edir. Əvvəllər, banklar daşınmaz əmlaka çox investisiya qoyurdular. Yüksək inflyasiya illərində mülkiyyətin qiyməti sürətlə artmış, lakin daşınmaz əmlak böhranı yarandıqda, banklar və xüsusilə sığorta şirkətləri külli miqdarda vəsait itirmişlər. İndi banklar fərqli düşünürlər. Banklar hesab edirlər ki, onların əsas məqsədi daşınmaz əmlak üzrə alqı-satqı əməliyyatlarını deyil, iqtisadiyyatın bütün sahələrini maliyyələşdirməkdir. Nəticədə, əksər qərb bankları öz bahalı ofislərini sataraq, şəhər mərkəzindən kənardə yerləşən daha ucuz sahələrə köçmüşlər. Banklar dərk etməlidirlər ki, binalara qoyulmuş kapital likvidli deyil: maliyyə böhranı baş verdiyi halda, onlar öz daşınmaz əmlaklarını sata bilməyəcək və təcili olaraq ehtiyac duyduqları pul vəsaitlərini əldə edə bilməyəcəklər.

Balans hesablarının balansdankənar hesablara nisbəti

Bəzi banklar, balans və balansdankənar maddələr arasında 50% nisbətini seçirlər.

Mənfəət vergisi əmsalı

Bu əmsal korporativ mənfəət vergisi dərəcəsi ilə müqayisə edilməklə, bankların korporativ vergilərin idarəedilməsi haqqında təsəvvür yaradır.

Bir işçiyə düşən mənfəət

Bu əmsal, bir işçiyə düşən mənfəəti göstərir. Buna baxmayaraq, kapital səviyyəsi, fəaliyyət növləri və. s kimi parametrləri nəzərə almadan, bu əmsal üzrə digər banklarla müqayisələr aparmaq çətinidir.

Bir səhmə düşən mənfəət

Bu, Beynəlxalq Maliyyə Hesabatları Standartlarında məcburi sayılan göstəricidir. Bu əmsalın son beş il müddəti üzrə hesablanması təmin edilməlidir.

3.5.2 Artım Əmsalları

Bunlar, artımı ölçmək üçün istifadə edilən əmsallardır. Həmin əmsallar öz məzmunları çərçivəsində təhlil edilməlidir. Aşağıda bu əmsalların bir neçə nümunəsi təqdim olunur. Buna baxmayaraq, banklar məşğul olduğu fəaliyyət növlərindən asılı olaraq, onların artmasını ölçmək üçün digər əmsallardan istifadə edilə bilər.

Aktivlərin artımı

Bu əmsal, əvvəlki ilə nisbətən aktivlərin artımını ölçmək üçün tətbiq edilir. Bu əmsal, əvvəlki illərin göstəriciləri ilə birlikdə nəzərdən keçirilməlidir. Bu müəyyən bir tendensiyanın ən yaxşı göstəricisidir. Aktivlərin səviyyəsinin maksimal sürətdə artması bankın daha yüksək dərəcəli risklə üzləşdiyinin göstəricisi ola bilər. Əlavə olaraq, bu əmsal ümumi iqtisadi mühit daxilində nəzərə alınmalıdır.

Müştəri depozitlərinin artımı

Bu əmsal, əvvəlki ilə nisbətən müştəri depozitlərinin artımını ölçmək üçün tətbiq edilir. Bu əmsal, əvvəlki illərin göstəriciləri ilə birlikdə nəzərdən keçirilməlidir. Bu müəyyən bir tendensiyanın ən yaxşı göstəricisidir. Maliyyə analitikləri müştəri depozitlərinin artmasını həmişə müsbət qiymətləndirirlər.

Kapital artımı

İnkişaf nəticəsində fəaliyyətin həcmindəki artımlara tab gətirmək üçün banklar kapital bazasını inkişaf etdirməlidir. Buna bölüşdürülməmiş mənfəət, yeni səhmlərin emissiyası və ya birləşmələr vasitəsilə nail olmaq olar. Kapital artımı, onun hansı yollarla əldə olunması diqqətlə təhlil edilməlidir.

Kredit artımı

Bu əmsal, bankın kredit portfelinin artımı yollarını göstərir. Müştəri depozitlərinin eyni istiqamətdə artmasını müqayisə etmək maraqlı olardı. Bundan əlavə, hər hansı nəticə çıxarmazdan əvvəl, bankın ümumi strategiyasını nəzərə almaq lazımdır.

Müddətli və müddətsiz müştəri depozitlərinin artımı

Maliyyə analitikləri müştəri depozitlərinin artımını həmişə müsbət qiymətləndirirlər. Buna baxmayaraq, belə bir artımın hansı dəyərlə başa gəldiyini diqqətlə təhlil etdikdən sonra, mühakimə aparılmalıdır. Məsələn, Qərbi ölkələrindəki bir sıra iri banklar öz depozit bazalarını dondurmaq qərarına gəlmişdirlər. Çünki, həmin banklar hesab edirdilər ki, onların depozit bazarında payları kredit bazardakı payları ilə müqayisədə xeyli artıqdır. Bu bankların depozit bazasındakı istənilən artım, onları kredit bazar paylarını artırmaq və nəticədə istəmədikləri zəif iqtisadi sektorlarda fəaliyyətlərini inkişaf etdirmək məcburiyyətində qoymuş olardı. Digər tərəfdən isə, banklararası bazarda kredit vermək üçün onların müştəri depozitlərindən istifadə edilməsi çox da faydalı deyil və aktivlər üzrə yüksək gəlir gətirmir.

3.5.3 Kredit keyfiyyəti üzrə əmsallar

Bankın keyfiyyəti, onun aktivlərinin keyfiyyətindən əhəmiyyətli dərəcədə asılıdır. Bu səbəbdən, AMB banklarda aktivlərin keyfiyyətini gücləndirmək məqsədilə bir neçə əmsal təyin etmişdir. Həmin əmsallar bir borcalan və ya borcalanlar qrupu, bir sənaye müəssisəsi və ya ölkə üzrə risk cəmləşməsinə yol verməmək üçün nəzərdə tutulur.

Ümidsiz borclar üzrə əmsal

Bu əmsal, bankın rəhbərliyinin krediti ödəyə bilmək qabiliyyətində olan borcalanları seçmək bacarığının ən yaxşı göstəricisidir. Bu əmsal, bankın fəaliyyət növlərindən asılı olaraq nəzərə alınmalıdır. Qərbi ölkələrində, fiziki şəxslər tərəfindən kreditlərinin ödənilməməsi dərəcəsi hüquqi şəxslər tərəfindən kreditlərinin ödənilməməsi dərəcəsindən yüksəkdir. Qərbdə kredit portfelində vaxtı keçmiş kreditlərin 1% dərəcəsində olmasını müşahidə etmək olar.

Kreditlər üzrə zərərlərin ödənilməsi ilə ehtiyatlar arasındakı əmsallar

Ehtiyat ayırmalarının iki növü mövcuddur:

- Müəyyən zərərlərin ödənilməsi üçün yaradılan məqsədli ehtiyatlar
- Kredit portfelinin faiz dərəcəsi kimi yaradılan ümumi ehtiyatlar. Çox zaman belə ehtiyatlar keçmişdə yaranmış kredit zərərləri üzrə təcrübəyə əsaslanır.

Kreditlər üzrə zərərlərin ödənilməsi ilə ehtiyatlar arasındakı I əmsal

Bu əmsal, məqsədli ehtiyatların ümitsiz kreditlərə olan nisbətini göstərir. Əlbəttə ki, maliyyə analitiki 100% ehtiyat yaradılmasını görməyə şad olardı. Buna baxmayaraq, çox guman ki, ümitsiz kreditlər üzrə 100% məqsədli ehtiyatların yaradılması mütləq 100% zərərin olmasını bildirmir. Bank əmsalların təhlili zamanı sağlam düşüncəyə əsaslanılmalıdır.

Kreditlər üzrə zərərlərin ödənilməsi ilə ehtiyatlar arasındakı II əmsal

Bu əmsal, ümumi kredit portfeli üzrə ehtiyatların dərəcəsi haqqında məlumat verir. Bu əmsal əvvəlki illərin əmsalları ilə müqayisə edilərək təhlil edilməlidir.

Likvidlik əmsalları

Likvidlik bank üçün vacib məsələlərdən biri sayılır. Banklar müxtəlif ödəmə müddətlərinə malik depozitlər və kreditlər verir. Banklar öz öhdəliklərini vaxtında yerinə yetirmək iqtidarında olmalıdır. Əks təqdirdə, əmanətçilər arasında çaxnaşma yarana bilər və bu hal müştərilərin bankla apardığı əməliyyatlar zamanı vacib olan etibarını azaldır. Məhz bu səbəbdən bank nəzarəti orqanları likvidlik məsələləri ilə əlaqədar banklara likvidlik əmsalları təyin etmişlər.

3.5.4 Xarici valyuta əmsalları

Xarici valyuta riski bankın stabilliyinə əhəmiyyətli dərəcədə təsir göstərə bilər. Ona görə də bank nəzarəti orqanları xarici valyuta riski ilə əlaqədar banklara xarici valyuta əmsalları təyin etmişlər. Bu cür əmsallar, bankın kapitalına uyğun hər bir xarici valyuta üzrə mövqeyi və xarici valyutalar üzrə məcmu mövqe üçün limitlər yaradır.

3.5.5 İnsan resursları üzrə əmsallar

Marketinglə məşğul olan və biznesi inkişaf etdirən işçilərin cəmi işçilərə nisbəti

Bu, kifayət qədər maraqlı bir əmsaldır. Beynəlxalq təcrübədə bankların əksəriyyəti bu əmsalın göstəricisini 50% hədəf kimi müəyyən edirlər. Şərqi Avropa ölkələrindəki bankların bəzilərində bu əmsal 95%-dən yuxarıdır. Belə bir əmsalın artırılması düşüncə tərzinin dəyişdirilməsi deməkdir. Bankdakı işçinin “qüvvəsi” ona hesabat verən şəxslərin sayından deyil, onun iqtisadi dəyərindən asılıdır. Bu əmsaldan adətən bank üzrə struktur dəyişikliklər və işçilərin qiymətləndirilməsi prosesində istifadə olunur.

Kompüter avadanlığının cəmi işçilərə nisbəti

Bu əmsal, maliyyə analitiklərində bankdakı kompüterləşdirmə səviyyəsi haqqında yaxşı təsəvvür yarada bilər.

Aşağıdakı cədvəldə əmsalların icmalı göstərilir:

Maliyyə əmsalları

| Əmsal | Hesablanması |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kapitalın Gəlirliliyi (Vergidən əvvəl): | $\frac{\text{Vergidən əvvəl mənfəət}}{\text{Orta kapital qalığı}}$ |
| Kapitalın Gəlirliliyi (Vergidən sonra): | $\frac{\text{Vergidən sonra mənfəət}}{\text{Orta kapital qalığı}}$ |
| Aktivlərin Gəlirliliyi 1: | $\frac{\text{Vergidən əvvəl mənfəət}}{\text{Orta cəmi aktivlər}}$ |
| Aktivlərin Gəlirliliyi 2: | $\frac{\text{Vergidən əvvəl mənfəət}}{\text{Orta gəlir gətirən aktivlər}}$ |
| Məhsuldarlıq əmsalı: | $\frac{\text{Əməliyyatdan yaranan mənfəət}}{\text{Cəmi əmək haqqı}}$ |
| Xərclərin gəlirlərə nisbəti: | $\frac{\text{Xərclər}}{\text{Gəlirlər}}$ |
| Xidmət haqqı və komissiyaların cəmi gəlirlərə nisbəti: | $\frac{\text{Cəmi komissiyalar}}{\text{Cəmi gəlir}}$ |
| Əsaslı xərclərinin cəmi kapitalla nisbəti: | $\frac{\text{Cəmi əsas vəsaitlər}}{\text{Cəmi kapital}}$ |
| İT xərclərinin cəmi xərclərə nisbəti: | $\frac{\text{İT xərcləri}}{\text{Cəmi xərclər}}$ |
| Balans hesabların balansdankənar hesablara nisbəti: | $\frac{\text{Cəmi balans hesabları}}{\text{Cəmi balansdankənar hesabları}}$ |
| Mənfəət vergisi əmsalı: | $\frac{\text{Mənfəət vergisi məbləği}}{\text{Vergidən əvvəl mənfəət}}$ |
| Bir işçiyə düşən mənfəət: | $\frac{\text{Vergidən əvvəl mənfəət}}{\text{İşçilərin sayı}}$ |
| Bir səhmə düşən mənfəət: | $\frac{\text{Vergidən əvvəl mənfəət} - \text{İmtiyazlı dividendlər}}{\text{Adi səhmlərin orta sayı (istinad edilən dövr üçün)}}$ |

Artım əmsalları

| Əmsallar | Hesablanması |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aktivlərin artımı: | $\frac{\text{Əvvəlki ilin cəmi aktivləri} - \text{Cari ilin cəmi aktivləri}}{\text{Cari ilin cəmi aktivləri}}$ |

| | |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Əvvəlki ilin cəmi aktivləri | |
| Müştəri depozitlərinin artımı: | $\frac{\text{Əvvəlki ilin cəmi müştəri depozitləri} - \text{Cari ilin cəmi müştəri depozitləri}}{\text{Əvvəlki ilin cəmi müştəri depozitləri}}$ |
| Kapital artımı: | $\frac{\text{Cari ilin cəmi kapitalı} - \text{Əvvəlki ilin cəmi kapitalı}}{\text{Əvvəlki ilin cəmi kapitalı}}$ |
| Kredit artımı: | $\frac{\text{Cari ilin cəmi kreditləri} - \text{Əvvəlki ilin cəmi kreditləri}}{\text{Əvvəlki ilin cəmi kreditləri}}$ |
| Müddətli müştəri depozitlərinin artımı: | $\frac{\text{Cari ilin müddətli müştəri depozitlərinin cəmi} - \text{Əvvəlki ilin müddətli müştəri depozitlərinin cəmi}}{\text{Əvvəlki ilin müddətli müştəri depozitlərinin cəmi}}$ |
| Müddətsiz müştəri depozitlərinin artımı: | $\frac{\text{Cari ilin müddətsiz müştəri depozitlərinin cəmi} - \text{Əvvəlki ilin müddətsiz müştəri depozitlərinin cəmi}}{\text{Əvvəlki ilin müddətsiz müştəri depozitlərinin cəmi}}$ |

Kreditlərin keyfiyyəti üzrə əmsallar

| Əmsallar | Hesablanması |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Ümidsiz borclar üzrə əmsal: | $\frac{\text{Ümidsiz borcların orta qalığı}}{\text{Kredit portfelinin orta qalığı}}$ |
| Kreditlər üzrə zərərlərin ödənilməsi ilə ehtiyatlar arasındakı I əmsal: | $\frac{\text{Ümidsiz kreditlər üzrə ehtiyat}}{\text{Ümidsiz kreditlər}}$ |
| Kreditlər üzrə zərərlərin ödənilməsi ilə ehtiyatlar arasındakı II əmsal: | $\frac{\text{Ümidsiz kreditlər üzrə ehtiyat}}{\text{Kredit portfelini}}$ |

İnsan resursları üzrə əmsallar

| Əmsallar | Hesablanması |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Biznesi inkişaf etdirən işçilərin cəmi işçilərə nisbəti: | $\frac{\text{Biznesi inkişaf etdirən işçilər}}{\text{Cəmi işçilər}}$ |
| İşçilərin orta yaşı: | $\frac{\text{İşçilərin cəmi yaşı}}{\text{İşçilərin sayı}}$ |
| Kompüter avadanlığının cəmi işçilərə: | $\frac{\text{Cəmi kompüterlər}}{\text{Cəmi işçilər}}$ |

| nisbəti | İşçilərin cəmi sayı |
|---------|---------------------|
|---------|---------------------|

4 Səffaflıq və Açıqlamalar

Bank, MHBS-yə uyğun hazırlanmış maliyyə hesabatlarını hər il öz səhmdarlarına təqdim etməlidir.

Korporativ İdarəetmə üzrə İƏİT Prinsipləri aşağıdakı məlumatların açıqlanmasını tövsiyə edir:

- Maliyyə və əməliyyat nəticələri;
- Bankın məqsədləri;
- Mühüm iştirak payı olan səhmdarlar və onların səs vermə hüquqları;
- İdarə Heyətinin üzvləri və əsas rəhbər işçilər barədə məlumat, onların mükafatlandırılması;
- Proqnozlaşdırılan əhəmiyyətli risk amilləri;
- İşçilərlə və digər maraqlı tərəflərlə əlaqədar əhəmiyyətli məsələlər;
- İdarəetmə strukturu və qaydaları.

Bu məlumatın əksəriyyəti bankın illik hesabatında açıqlana bilər.

Əlavə olaraq, banklara məsləhət görülür ki, onlar ən azı rüblük balans hesabatını və mənfəət və zərər haqqında hesabatını səhmdarlara təqdim etsinlər.

Maliyyə məlumatlarının səhmdarlara və digər istifadəçilərə təqdim edilməsinin ən effektiv yolu həmin məlumatların bankın İnternet sahifəsində yerləşdirilməsidir. Bank həmçinin illik hesabatlarla yanaşı MHBS-yə uyğun hazırlanmış maliyyə hesabatlarını dərc edə bilər və bu məlumatı səhmdarlara poçt vasitəsi ilə göndərə bilər. Bankın Müşahidə Şurası maliyyə məlumatlarının vaxtli-vaxtında səhmdarlara çatdırılmasına, mötəbərliyinə və aydınlığına məsuliyyət daşmalıdır.

Bundan əlavə, qeyri-standart (fövqəladə) maliyyə məlumatlarının səhmdarlara yayılması üçün ehtiyac yarana bilər. Həmin məlumat səhmdarların dərhal diqqətini həm cəlb edə bilər. Bu cür məlumatlar pres-revizlər, elektron vasitələr (bankın internet sahifəsi daxil olmaqla) və/və ya birbaşa poçt vasitəsi ilə yayıla bilər.

Daxili nəzarət aspektləri

İdarə Heyəti aşağıdakılara cavabdeh olmalıdır: maliyyə strategiyaları və planının həyata keçirilməsinə; bankın qarşılaşdığı risklərin müəyyən edilməsinə, ölçülməsinə və onların nəzarəti üçün lazım olan proseslərin inkişaf etdirilməsinə; məsuliyyət, səlahiyyət və hesabat vermə əlaqələrini aydın şəkildə müəyyən edən təşkilati strukturun qorunmasına. Müşahidə Şurası öz tərəfindən İdarə Heyətinə həvalə edilmiş məsuliyyətlərin effektiv həyata keçirilməsindən əmin olması üçün daxili nəzarət qaydalarını müəyyən etməli və daxili nəzarət sisteminin uyğunluğuna və effektivliyinə nəzarət etməlidir.

Adekvat məlumat və effektiv ünsiyyət, daxili nəzarət sisteminin düzgün işləməsi üçün vacibdir. Məlumatların banka faydalı olması üçün, məlumat münasib, etibarlı, vaxtli-

vaxtında, əldə oluna bilən və ardıcıl şəkildə təmin olunmalıdır. Məlumat, daxili maliyyə, əməliyyat və riayət etmə məlumatlarından ibarət ola biləcəyi kimi, qərar verməyə aid olan xarici bazar hadisələri və şərtləri haqqında da ola bilər. Daxili nəzarət məlumatı uçot prosesinin bir hissəsidir. Bu proses uçot qeydlərinin saxlanması prosedurlarını da özündə cəmləşdirməlidir.

Baş rəhbərlik məlumatın müvafiq şəxslərə çatdırıla bilməsi üçün effektiv mübadilə yollarını müəyyən etməlidir.

Bank tərəfindən hazırlanmış maliyyə və rəhbərlik hesabatları və bu hesabatların hazırlanması sistemi bankın daxili audit xidməti tərəfindən mütəmadi qiymətləndirilməlidir.

Maliyyə və rəhbərlik hesabatlarının hazırlanmasında məsul olan şəxslərlə birbaşa əməliyyatların aparılmasında iştirak edən şəxslər arasında adekvat vəzifə bölgüsü olmalıdır.