

ODLAR YURDU UNIVERSİTETİ

Ə.H.ƏLƏKBƏROV
F.V.İBRAHİMOV

M E N E C M E N T

Ali məktəblər üçün dərslik

Azərbaycan Respublikası
Təhsil Nazirliyinin 04 fevral
2004-cü il tarixli 173 sayılı
əmrinə əsasən dərslik kimi təsdiq
edilmişdir.

ÇAŞIOĞLU
2004

RƏYÇİLƏR:

iqtisad elmləri doktoru
M.M.BAGIROV

iqtisad elmləri dokloru, professor
S.H.PÜRHANİ

ELMİ REDAKTOR:

iqtisad elmləri doktoru, professor
Ş.Ə.AXUNDOV

Ə.H. ƏLƏKBƏROV, F.V.İBRAHİMOV

MENECMENT

(Ali məktəblər üçün dərslik)

Bakı: Çarşıoğlu, 2004.-468 s.

Kitab menecmentin əsaslarına həsr olunmuş və Ali məktəblərdə tədris olunan "Menecment" kursunun proqramına uyğun yazılmışdır.

Kitab ali məktəb tələbələri, sahibkarlar, təsərrüfat rəhbərləri və idarəetmə sahəsində çalışan mütəxəssislər və idarəetmə ilə maraqlanan şəxslər üçün nəzərdə tutulmuşdur.

Ə $\frac{0601000000-887}{082-04}$

© «Çarşıoğlu» nəşriyyatı, 2004

GİRİŞ

Azərbaycan vətəndaşlarının ümummilli lideri cənab H.Əliyevin həyata keçirdiyi məqsədyönlü və tarazlaşdırılmış daxili və xarici siyasət nəticəsində ölkəmizin iqtisadiyyatı günü-gündən sürətlə inkişaf edir. Bu, direktiv planlı təsərrüfat sistemindən bazar iqtisadiyyatına keçmiş ölkəmizdə liberal bazar qanunlarının ardıcıl və düşünülmüş tətbiqi sayəsində mümkün olmuşdur.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində ölkənin həm istehsal, həm də qeyri-istehsal sahələrinin inkişafı və səmərəli fəaliyyət göstərməsi başqa bərabər şərtlər daxilində idarəetmə fəaliyyətindən də çox asılıdır. Bazarın tələb və təklifindən, istehsal daxili və beynəlxalq əlaqələrin genişlənib daha da mürəkkəbləşməsindən asılı olaraq, səmərəli idarəetmə qərarları qəbul edilməsi sənaye firmalarının inkişafının başlıca amilidir.

Dəyişən şəraitdən, istehsalın miqyasından, yeni texnika və texnologiyanın tətbiqindən asılı olaraq idarəetmə sistemi daimi olaraq təkmilləşir. Bu yalnız idarəetmənin təşkilati quruluşunun təkmilləşdirilməsini deyil, yeni idarəetmə üsullarının yaradılmasını, idarəetmənin prinsipləri, funksiyaları, metodlarının qarşılıqlı əlaqəli şəkildə istehsalın idarə edilməsinə düzgün tətbiqini nəzərdə tutur. Bu deyilənlər bazar iqtisadiyyatı şəraitində xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.

Ona görə də liberal iqtisadiyyata keçid dövründə idarəetmənin yenidən qurulmasının üstün istiqamətlərindən biri menecmentin istehsalın idarə edilməsi praktikasına tətbiqidir. Bu, ölkəmizdə keçirilən köklü iqtisadi islahatlar, mülkiyyət formasının dəyişməsi, müəssisələrin mənfəətinin bölgüsü qaydasının yeniləşməsi, qiymətin, xarici-iqtisadi fəaliyyətin liberallaşdırılması və digər amillərlə əlaqədardır.

Belə bir şəraitdə menecmentin iqtisadi mexanizmi hüquqi tənzimlənməsi, metodları, funksiyaları, prinsipləri, texnologiyası barədə zəruri bilik, bacarıq və vərdişə malik təsərrüfat

rəhbərlərinin hazırlanması birinci dərəcəli əhəmiyyət kəsb edən məsələyə çevrilir.

Bazar iqtisadiyyatı planlı təsərrüfata nisbətən idarəetmə qərarları qəbul edən rəhbərlərdən daha yüksək bilik və bacarıq tələb edir. Belə tələb strateji qərarlar qəbul edən mütəxəssislərə qarşı daha yüksək olur. Çünki bazarın tələbatına cavab verən, istehlakçıları özünə daha geniş cəlb edən, yeni texniki-iqtisadi xüsusiyyətlərə malik orijinal əmtəələrin istehsalı səmərəli strategiyanın işlənilməsi və tətbiqini tələb edir ki, bu da firmanın ali rəhbərliyinin funksiyasına daxildir. Bu keyfiyyətlər də yalnız o idarəedicilərdə olur ki, onlar idarəetmənin metod və funksiyaları, onun iqtisadi mexanizmi, yenilikçilik barədə zəruri biliklərə malik olsunlar, birgə əməyin motivasiyasını lazımi səviyyədə təşkil edə bilsinlər.

Bütün bunlarla əlaqədar olaraq hesab edirik ki, yüksək ixtisaslı menecerlər hazırlamaq sahəsində bu kitab səmərəli dərs vəsaiti kimi istifadə olunə bilər.

Kitabda menecmentin təşkilati-hüquqi əsasları, mahiyyəti, məqsəd və vəzifələri, menecer və onun funksiyaları, menecmentin əhəmiyyəti və prinsipləri məsələlərinə geniş yer verilmiş və ətraflı şərh edilmişdir. İdarəetmənin metodları və funksiyaları təhlil edilmiş, onlardan düzgün istifadə olunmasının istehsalın səmərəliliyi və əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsində əhəmiyyəti göstərilmişdir.

İdarəetmənin təşkilati-sərəncam, iqtisadi, sosial-psixoloji metodları, qiymət siyasəti və onun məqsədləri, idarəetmənin marketinq, nəzarət, planlaşdırma, təşkil, motivasiya, tənzimləmə kimi funksiyaları geniş təhlil olunmuşdur.

firmaların təsnifatına, onların yaradılması və fəaliyyət göstərməsinin hüquqi tənzimlənməsinə, iri və kiçik firmalarda idarəetmənin təşkili məsələlərinə xüsusi diqqət yetirilmiş və cari strateji məqsədlərin seçilməsi, idarəetmədə qərar qəbulu prosesi, strateji idarəetmə və strateji planlaşdırma məqsədləri də geniş şərh edilmişdir.

Müasir idarəetmə sistemində iqtisadi-riyazi metodların mühüm əhəmiyyət kəsb etməsini nəzərə alaraq, kitabda bu məsələyə ayrıca fəsil həsr edilmişdir.

Kitabda sahibkarlıq fəaliyyəti, onun məqsəd və vəzifələri, sahibkarlıq mühiti, səhmdar cəmiyyətinin yaradılması, əhəmiyyəti və idarə edilməsi xüsusiyyətləri də öz əksini tapmışdır.

İstehsalın inkişafının idarə edilməsinin təşkilatı quruluşu fəslində hazırda ümumi və firma daxili idarəetmədə istifadə olunan bütün mümkün quruluşlar təhlil olunmuş, onlardan hər birinin konkret şəraitdən asılı olaraq müsbət və mənfi cəhətləri göstərilmiş, idarəetmənin təşkilatı quruluşunun təkmilləşdirilməsi yolları şərh edilmişdir.

İşçi heyətinin əməyinin, məhsulun keyfiyyətinin, elmi-texniki tərəqqinin, bələdiyyələrin idarə olunması, müəssisənin sağlamlaşdırılması, müflisləşməsi və iflası, idarəetmənin hüquqi əsasları məsələləri də kitabda öz əksini tapmışdır.

Kitab ali məktəb tələbələri, sahibkarlar, təsərrüfat rəhbərləri və idarəetmə sahəsində çalışan mütəxəssislər və idarəetmə ilə maraqlanan şəxslər üçün nəzərdə tutulmuşdur.

I FƏSİL. MENECMENTİN METODOLOJİ ƏSASLARI

1.1 .MENECMENTİN MAHİYYƏTİ

Menecment nədir? Menecment - idarəetmənin iqtisadi mexanizminin üsül, prinsip və funksiyalarını tətbiq etməklə, material, əmək və maliyyə ehtiyatlarından səmərəli istifadə etmək yolu ilə, bazar şəraitində istənilən fəaliyyət növü ilə məşğul olan firmanın qarşısına qoyduğu məqsədə nail olması üçün həyata keçirilən peşəkar fəaliyyət növüdür. Deməli, qısa desək menecment-bazar iqtisadiyyatı, bazar və rəqabət şəraitində idarə etmədir və aşağıdakı məsələlərin həllini nəzərdə tutur:

- nəzərdə tutulan qədər mənfəət əldə etmək üçün, firmanın fəaliyyətini bazarın tələb və təklifini, həmçinin konkret istehlakçının tələbatını ödəyə biləcək əmtəələrin istehsalına və xidmətlərin göstərilməsinə yönəltmək;

- istehsal məsrəflərini azaltmaqla mütəmadi olaraq istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsinə çalışmaq;

- firmanın və onun istehsal bölmələrinin səmərəli fəaliyyətinə birbaşa məsul olan şəxslərə təsərrüfat fəaliyyətində müstəqillik vermək;

- hüquq və səlahiyyətlərin vəhdətini və bərabərliyini təmin etmək;

- bazarda tələb və təklifin vəziyyətindən və məqsədli bazarın konkret əmtəə və xidmətlərə olan münasibətindən asılı olaraq nəzərdə tutulan məqsəd və proqramlara düzəlişlər etmək;

- əsaslandırılmış idarəetmə qərarlarının qəbul olunması üçün müasir məlumat bazası və kompüter texnikasından geniş istifadə etmək;

- optimal qərarlar qəbulu üçün çox variantlı hesablamaların aparılmasını təmin etmək;

- idarəetmə əməkdaşlarının əməyinin səmərəsini yüksəltmək məqsədilə onun avtomatlaşdırılması və mexanikləşdirilməsi səviyyəsini yüksəltmək;

–firmanın öz məqsədinə nail olması üçün bütün səviyyələrdə idarəetmə aparatına peşəkar və rəhbərlik edəcəyi sahədə işin təşkili üçün zəruri bilik və təcrübəyə malik, ümumilikdə idarəetmənin başlıca funksiya və metodları ilə tamş olan kadrlar seçmək;

–firmanın texniki və texnoloji səviyyəsini daim təkmilləşdirmək, yeni və modernləşdirilmiş əmtəələr istehsalına nail olmaq üçün, elmi-texniki tərəqqinin son nailiyyətlərini daimi olaraq istehsala tətbiq etmək;

–material, əmək və maliyyə ehtiyatlarının optimal sərfinə nail olmaq yolu ilə, firmanın qarşısında duran ümumi məqsədinə çatması üçün əməyin kooperasiyasının təşkil olunmasına obyektiv zəruri təsir göstərmək.

"Menecment", "menecer" terminləri planlı təsərrüfat sistemində işlədilən "idarəetmə" "idarəetmə fəaliyyəti", "rəhbər", "direktor" terminlərinin analoqu olmaqla, bazar iqtisadiyyatı ilə idarə olunan təsərrüfat komplekslərinə aiddir.

"Menecment" termini "idarəetmə" termininin xüsusi halı olmaqla bazar şəraitində sosial-iqtisadi proseslərin idarə edilməsində istifadə olunur. Deməli, "idarəetmə" daha geniş əhatə dairəsinə malik olmaqla, təbiətdə baş verən fiziki və insan fəaliyyətinin bütün növlərinə aid olan proseslərin idarə edilməsini də nəzərdə tutur.

"Menecment" termini, amerika mənşəli termin olmaqla, ingiliscə "managment" sözündən götürülüb və hərfi mənada başqa dillərə tərcümə olunmadığından, beynəlxalq aləmdə, bütün dillərdə "menecment" kimi işlənir.

Bununla əlaqədar olaraq, gələcəkdə paralel olaraq eyni məzmunu malik olan həm "menecment", həm də "idarəetmə" terminləri işlədiləcəkdir.

Menecment (idarəetmə) müstəqil peşəkar fəaliyyət növü olmaqla yanaşı, həm də onu nəzərdə tutur ki, menecerin (idarə edənin) fəaliyyəti onun işlədiyi firmada kapitalm mülikiyyət formasından asılı olmur. Menecer firmada mizdlu işçi

kimi işləyib firmanın səhmdarı olmaya və ya həm də səhmdar olub menecer kimi də işləyə bilər.

Menecerin əməyi məhsuldar əməkdir. Çünki onun əməyi, texnoloji prosesin, işçilərin yüksək səviyyədə ixtisaslaşma səviyyəsi ilə kombinasiya olunduğu şəraitdə bütövlükdə istehsal prosesinin tamlığını və ayrı-ayrı bölmələr arasında əlaqəni təmin edir.

Deməli, menecer bütövlükdə firma, müəssisə və onun ayrı-ayrı bölmələri və müxtəlif ixtisasa malik mütəxəssislərini biribiri ilə zəncirvari şəkildə birləşdirir. Bütövlükdə isə firmanın əldə edəcəyi son optimal nəticə bu birləşmənin (əlaqənin) səmərəliliyindən çox asılı olur.

Peşəkar menecment deyir ki, idarəetmə sistemində subyekti kimi - idarəedici-menecer, obyekt kimi isə - idarə edilən - bütövlükdə firmanın və ya onun konkret sahələrinin təsərrüfat fəalliyəti olmalıdır.

Müasir dövrdə idarəetməyə və idarəedicinin öz sahəsində yüksək peşəkar vərdişlərə malik olmasına tələblər getdikcə artmaqdadır. Bu elmi-texniki tərəqqinin inkişafı, müəssisələrin istehsal miqyasının genişlənməsi, texnoloji proseslərin mürəkkəbləşməsi, firmaların öz fəaliyyətlərini diversifikasiya qaydasında genişləndirmələri və firmalar arasında kooperasiya əlaqələrinin artması ilə əlaqədardır.

Hazırkı şəraitdə maliyyə, iqtisadi və təşkilati sahədə bütün məsələlərin idarə edilməsinin təşkili qaydaları peşəkarlar tərəfindən hazırlanır. Həm də onların həyata keçirilməsini nəzərdə tutan proqramlar və bu proqramların icrasına nəzarət də onlar tərəfindən yerinə yetirilir.

Menecment nöqtəyi nəzərindən firmanın təsərrüfat fəalliyəti deyəndə aşağıdakılar nəzərdə tutulur:

- iqtisadiyyatın sənaye, nəqliyyat, kənd təsərrüfatı, tikinti, bank işi, ticarət və s. kimi müxtəlif sahələrində göstərilən fəalliyət;

- firmanın təsərrüfat bölmələrində elmi-tədqiqat təcrübi konstruktor işləri, istehsalat, təchizat, satış, maliyyə və s. kimi mənfəət gətirməyə xidmət edən bütün fəaliyyət növləri;

- firmanın mənfəət əldə etməsinə xidmət edən digər fəaliyyət növləri.

Beləliklə, "menecment" yalnız o kateqoriya firmalara şamil edilir ki, onlar öz fəaliyyətini mənfəət almağa yönəldirlər.

Menecment yalnız sənaye təyinatlı firmalara deyil, bazar şəraitində müstəqil subyekt kimi fəaliyyət göstərən bütün təsərrüfat sahələrinə: banklara, sığorta cəmiyyətlərinə, turizm firmalarına, mehmanxanalara, nəqliyyat kompaniyalarına, səhiyyəyə və s. şamil edilir.

firmanın təsərrüfat fəaliyyətinin mənası ondan ibarətdir ki, istehsal prosesi bütövlükdə zəruri material, maliyyə və əmək ehtiyatları ilə təmin olunsun və istehsalın vahid texnoloji prosesi təşkil edilsin; elmi-texniki tərəqqinin və firmanın özünün elmi-texniki və təcrübi konstruktor işlərinin nəticələri ardıcıl olaraq yeni və modernləşdirilmiş əmtəə istehsalı və xidmət göstərilməsi üçün istehsalatda tətbiq olunsun; yeni, daha mükəmməl texnika işlənib hazırlansın və mövcud texnologiya təkmilləşdirilsin; tələbkar istehlakçıların yüksələn tələblərinə cavab verəcək yüksək keyfiyyətli məhsul istehsal olunsun; kommersiya əməliyyatları həyata keçirilsin; məhsula texniki xidmət təmin olunsun; istehsal prosesinin maddi-texniki təchizatı ödənilsin; müəssisə maliyyə vəsaiti və bütün səviyyələrdə əmək ehtiyatları ilə təmin olunsun.

Menecment öz fəaliyyət dairəsinə daxil olan funksiyaları həyata keçirmək üçün təsərrüfat fəaliyyəti prosesində meydana çıxıb qarşılıqlı şəkildə fəaliyyət göstərən sosial-iqtisadi, texnoloji, texniki, sosial-psixoloji, sosial-etik problemləri həll etmək üçün özünün iqtisadi mexanizminə malikdir. Menecmentin iqtisadi mexanizminin mövcudluğu obyektiv olaraq onunla əlaqədardır ki, bazar iqtisadiyyatı şəraitində firmanın təsərrüfat və idarəetmə sahələrindəki fəaliyyətləri öz

əsl qiymətini bazarda müxtəlif formada həyata keçirilən mübadilə prosesi zamanı alır.

Meneementin iqtisadi mexanizmi dörd blokdan ibarətdir: firmadaxili idarəetmə; istehsalın idarə olunması; işçi heyətinin idarə olunması; firma ilə qarşılıqlı əlaqədə olub, firmadan kənarda fəaliyyət göstərən amillər. Bu blokların hər birinin geniş izahı müvafiq fəsillərdə verildiyindən, bu fəsildə onların izahı verilmir.

İdarəetmənin inkişaf tarixi. İnsan cəmiyyəti inkişaf edib, sivilizasiya insanın gündəlik həyatında daha dərinlən kök saldıqca, əmək alətləri və istehsal vasitələri təkmilləşib yeniləri meydana gəldikcə həll edilməli olan problemlər daha da mürəkkəbləşməyə başlamışdır. Bu mürəkkəbləşmiş, çoxsahəli problemlərin həlli yeni mükəmməl və mürəkkəb idarəetmə metodlarının yaradılıb, daha da inkişaf etdirilməsi tələbini qoymuşdur.

Ümumiyyətlə, problem o vaxt yaranır ki, hər hansı bir məqsədə nail olmaq üçün müəyyən çətinliklər meydana çıxır. Məsələn, tutaq ki, tanışınız olmayan hər hansı bir yad şəhərdəsiniz, cibinizdə də bir qəpik pul yoxdur. Bərk acmısınız və yeməyə olan fizioloji tələbatınızı özünüzü mütəlak ödəməlisiniz. Onda bu problemi həll etmək üçün düşünüb müxtəlif səmərəli və səmərəsiz yollar axtaracaqsınız. Bu hal əgər kifayət qədər pulunuz olarsa, çox asan həll olunacaqdır. Siz istənilən restorana daxil olub öz tələbatınızı ödəyəcəksiniz. Deməli, qoyulan məqsədə çatmaq yolları açıq-aydın məlumdursa, onda problem özü də yaranmayacaqdır.

Beləliklə, hər hansı bir məqsədə çatmaq istəyi ya problem yaradılmasına, ya da problem yaradılmamasına gətirib çıxaracaqdır. Problemin həlli istənilən məqsədə çatmaq üçün idarəetmə təsiri tətbiq etməklə yolların axtarılıb tapılmasıdır.

İnsan cəmiyyəti özünün çoxəsrlik tarixində yaranmış problemləri həll etmək üçün bir çox idarəetmə üsullarından istifadə etmişdir və bu üsulların da çoxu hazırda da istifadə olunmaqdadır.

Toplanılmış təcrübə üsulu. Ən qədim üsullardan biri olmaqla, analogi hal və ya ona yaxın olan hal üçün qəbul edilmiş qərara müraciət etməklə, yaranmış problemi həll etməkdir. Bu üsulun əsas məqsədi ondan ibarətdir ki, əvvəlki nəsillərin belə problemi həll etmələri qaydasına müraciət edilib qərar qəbul edilsin ki, bir də yenidən belə problemin həlli üsullarının axtarılmasına ehtiyac qalmasın. Bu üsul hazırda nəinki sosial-iqtisadi problemlərin, hətta bir sıra yüksək inkişaf etmiş ölkələrdə cinayət qanunlarının tətbiqində də istifadə olunur.

Fövqəltəbii qüvvələrə müraciət: qədim insanlar qarşılaşdıqları problemi öz təfəkkürləri çərçivəsində mümkün olan üsullarla həll edə bilmədikdə fəvqəltəbii qüvvələrə müraciət edir, yalvarır, hər şeyə qadir olan fəvqəltəbii allahdan kömək umur, hətta öz məqsədinə nail olmaq üçün şeytanın özü ilə belə sazişə gəlməyə razı olurdular.

Varlığı təcrübə və məntiqi nəticələrin köməyi ilə deyil “bilavasitə sevr etmə” volu ilə dərk etmə: yüksək inkişaf etmiş məxluq kimi insanın şüuruna əsaslanaraq yaranmış problemin həll edilməsinin xüsusi üsuludur. İnsan bir sıra sahələrdə topladığı nəzəri biliklərə və müəyyən təcrübəyə əsaslanaraq, həll etməli olduğu problem barədə onda daxili duyma, özünəməxsus dərk etmə qabiliyyəti yaranır və bunlarda ona imkan verir ki, problemin düzgün həllini tapsın. Bu halda o çox vaxt qəbul etdiyi qərarı nəyə əsaslandığına görə qəbul etdiyini nə sübut edə, nə əsaslandırır, hətta bəzən heç izah edə də bilmir, hansı ki, qəbul edilmiş qərar çox vaxt düzgün olur.

Sağlam düşüncə: bu üsulla qərar qəbul edən şəxs onu hər bir mərhələdə ardıcıl mühakimələrlə əsaslandırır. Onun bu əsaslandırması topladığı həyat təcrübəsindən irəli gəlir. Bu üsulla qərar qəbul edilməsi hazırda da geniş istifadə olunur.

İdarəetmə hələ lap qədim zamanlardan özünə məxsus formada mövcuddur. Qədim Şumerlərin, Vavilyonların, Hinduların şəraitdən asılı olaraq, bu və ya digər problemin (özləri-

nin fizioloji, təhlükəsizlik, sosioloji, özünüdərketmə) həlli üçün xüsusi metodlardan istifadə edirdilər. Qədim Misir piramidasının tikilməsi zamanı istifadə olunan idarəçilik üsulları, orada dəfn olunmuş fironların cəsədlərinin min illər bojm çürüməməsi üçün istifadə olunmuş üsullar bu gündə elm tərəflindən tam təfərrüatı ilə öyrənilməmişdir.

Elə idarəetmə formaları mövcuddur ki, onlar yüzilliklər boyu tətbiq olunmuş və bu gün də öz aktuallığını itirməyərək müvəffəqiyyətlə istifadə olunmaqdadır. Roma katolik kilsəsi yarandığı gündən papa-kardinal-arxiepiskop-episkop-yerli (aşağı) səviyyə keşişləri sxemi ilə müvəffəqiyyətlə idarə olunur.

XX əsrin əvvəllərinə qədər idarə edən insanları əsasən o maraqlandırmışdır ki, hansı yolla olursa olsun, çoxlu pul qazansınlar, güclü siyasi kapital əldə etsinlər. Lakin bunun hansı yolla idarə olunaraq əldə edilməsi onları maraqlandırmamışdır.

1.2. MENECEMENTİN ELMİ ƏSASLARI

Menecment anlayışının məzmununa idarəetmənin elmi və praktikası, firmanın təşkilinin idarə edilməsi və idarəetmə qərarlarının qəbulu prosesi kimi baxmaq olar.

İdarəetmənin elmi əsasları deyəndə, idarəetmə praktikası bazasının nəzəri əsasları, yəni menecment praktikasını elmi təkliflərlə təmin edən elmi biliklər sistemi nəzərdə tutulur. İdarəetmə haqqında elm öz inkişafını D.M.Qvişiani, Q.X.Popov, A.İ.Ançışkin, C.Kərimov kimi sovet alimlərinin, idarəetmənin ayrı-ayrı lokal aspektləri Ə.Mahmudov, Z.Səməd-zadə, A.Ələsgərov, A.Musayev, Ə.Əlirzayev, B.Axundov, M.Allahverdiyev, Ş.Səməd-zadə və s. Azərbaycan alimlərinin əsərlərində tapmışdır.

Xarici ölkə alimlərindən R.Ouen, F.Teylor, A.Fayol, P.Druker, M.X.Meskon, İ.Ansoff, A.Hilbert və başqaları

idarəetmə elminin yaradılması və inkişafına dəyərli töhfələr vermişlər.

Ümumiyyətlə, iqtisadi ədəbiyyatda **A.Fayol** menecmentin yaradıcısı - "**atası**" - adlandırılır.

Elmi idarəetmə metodoogiyasının birinci mərhələsini qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün görülməli işlərin məzmununun və onun əsas elementlərinin təhlili təşkil edir.

İkinci mərhələdə istehsal həcmnin artırılması və əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə nail olmaq məqsədilə həvəsləndirmənin müxtəlif formalarından sistematik olaraq istifadə etməyin zəruriliyi əsaslandırılır.

Elmi idarəetmənin əsasları ilə məşğul olan alimlər aşağıdakı elmi məsələləri irəli sürüb əsaslandırıblar:

- konkret məsələlərin həlli və qarşıya qoyulmuş məqsədə çatmağın ən əlverişli yollarını müəyyən etmək üçün elmi təhlil metodundan istifadə etmək;

- konkret məsələləri həll edə biləcək yüksək ixtisaslı kadrların seçilməsinin vacibliyi və onların öyrədilməsi;

- qarşıya qoyulan məsələlərin səmərəli şəkildə yerinə yetirilməsi məqsədi ilə işçilərin bütün növ lazımı ehtiyatlarla təmin olunmasının zəruriliyi;

- qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün istehsal, texnoloji və satış proseslərinin bütün mərhələlərində nəzarət mexanizminin mümkün imkanlarından istifadə olunmasının zəruriliyi;

Xarici idarəetmə elmində, idarəetmənin müasir elm və praktikasına əsaslı töhfə vermiş aşağıdakı əsas konsepsiyalar mövcuddur:

- **elmi idarəetmə;**
- **inzibati idarəetmə;**
- **psixologiya, insanlar arasındakı münasibətlər, davranış haqqında elmi konsepsiya;**
- **idarəetmə elmi və kəmiyyət yanaşması.**

Bunlardan əlavə, idarəetmə prosesinə müasir şəraitdə geniş inkişaf etmiş üç elmi yanaşma mövcuddur:

idarəetməyə proses kimi yanaşma;

- sistem kimi yanaşma;

- situasiya kimi yanaşma.

Amerika mahiyyət etibarilə müasir idarəetmə elminin vətəni hesab olunur. Hələ XIX əsrin əvvəllərində Robert Ouen fəhlələrin abad mənzillərlə təmin olunması, onların iş şəraitinin yaxşılaşdırılması, əmək prosesi nəticəsində işçilərin əməyinin açıq və ədalətli qiymətləndirilməsi, yaxşı iş görə maddi həvəsləndirmə nəticəsində əlavə haqq ödənilməsi yolu ilə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və idarəetmənin yaxşılaşdırılmasına nail olmuşdur.

Elmi idarəetmənin rüşeymlərinin həmin dövrdən qoyulmağına baxmayaraq, elmi idarəetmə konsepsiyası ABŞ-da öz inkişafına Fredirik Teylorun 1911-ci ildə çap etdirdiyi "Elmi idarəetmənin əsasları" kitabı ilə başladı və bu, idarəetmənin elm kimi qəbul edilməsi və müstəqil tədqiqat obyektı olmasının əsasını qoydu.

İdarəetmə elminin ABŞ-da meydana gəlib inkişaf etməsi onunla əlaqədar olmuşdur ki, ABŞ XIX əsrin sonunda ən nəhəng vahid bazara çevrilmişdi ki, bu da intellektin, biznesin və idarəetmə elminin inkişafına şərait yaratmışdır. ABŞ-da iri sahələrin, böyük miqyaslı müəssisə və şirkətlərin meydana gəlməsi idarəetmənin xüsusi formalaşdırılmış üsullarının yaradılmasını tələb edirdi və bunların müstəqil nəticəsi idarəetmənin elm kimi meydana çıxıb formalaşması oldu.

F.Teylor öz kitabında menecmenti dəqiq qanun və qaydaların təməli üzərində yaranmış elm hesab edərək, bunu elmi şəkildə əsaslandırdı. Burada ilk dəfə olaraq planlaşdırmanın işin faktiki olaraq yerinə yetirilməsindən ayrılması prinsipləri şərh olunmuşdur. F.Teylor ilk dəfə olaraq belə bir vacib postulatı əsaslandırdı ki, idarəetmə sahəsində görülən iş müəyyən bir sərbəst ixtisasdır və təşkilat müəyyən qrup adamların ən müvəffəqiyyətlə yerinə yetirə biləcəkləri iş sahəsində cəmləşmələrindən uduş əldə edir.

Elmi idarəetmə konsepsiyasının meydana gəlməsinin nəticəsi olaraq menecmentin elmi tədqiqatların sərbəst sahəsi olması etiraf olundu və isbat olundu ki, elm və texnikada istifadə olunan üsullar, qarşıya qoyulmuş məqsədlərə nail olmaq üçün təşkilatın praktik fəaliyyətində də müvəffəqiyyətə istifadə oluna bilər.

Elmi idarəetmə konsepsiyasının yaranıb inkişaf etməsi 1895-1920-ci illəri əhatə edir. Konsepsiyanın yaradılmasının başlıca nümayəndələri F.Teylor, F.Hilbert, L.Hilbert, H.Hantt, Henri Ford, A.Fayol və başqalarıdır.

Elmi idarəetmənin metodologiyasının birinci mərhələsini görülmək işlərin təhlili və onların əsas hissələrinin müəyyənləşdirilməsi təşkil edir. Başlıca faktor kimi insan faktoru götürülür. Elmi idarəetmə əsaslandırır ki, idarəetmənin yaxşılaşdırılması nəticəsində qoyulan məqsədə nail olmaq üçün işləyən insanlar maddi maraq prinsiplərinin, mükafatlandırmanın iş arası fasilə verilməsinin, istehsal normasının müəyyənləşdirilməsi, işçilərin ixtisaslarını artırmaqla öyrədilmələri vacib şərtlərdir.

F.Teylor planlaşdırmanın işin yerinə yetirilməsindən ayrılması prinsiplərini əsaslandırarkən çox düzgün olaraq idarəetmənin qərar qəbul edilməsi funksiyasını işin faktiki yerinə yetirilməsi funksiyasından ayırırdı.

Elmi idarəetmə konsepsiyasının yaratıcıları idarəetməni müəyyən ixtisas kimi etiraf etməklə yanaşı, həm də hesab edirdilər ki, idarəetməyə sərf olunan əmək məhsuldar əməkdir. Elmi idarəetmə konsepsiyasının müəllifləri öz tədqiqatlarını əsasən istehsalın idarəedilməsi, onun səmərəliliyinin yüksəldilməsi problemlərinə həsr etmişlər.

İstehsalın idarə edilməsi - qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün, təşkilatın sərəncamında olan material, əmək və maliyyə ehtiyatlarının optimal sərfinə nail olmaq yolu ilə əməyin təşkilinin təmin olunmasına zəruri müdaxilənin obyektiv sistemidir.

Hal-hazırda elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərinin daha tez mənimsənilməsinin zəruri olduğu, böyük kompaniyalarda sahə daxili və sahələrarası əlaqələrin mürəkkəbləşdiyi, istehsal sahələrinin bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqəsinin gücləndiyi bir şəraitdə istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün idarəetməyə elmi yanaşma xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Bunun geniş tətbiqi planlaşdırma və uzunmüddətli proqnozlaşmanın elmi səviyyəsinin yüksəlməsinə və beləliklə də firmanın qarşısına qoyduğu məqsədə nail olmasının daha əlverişli yollarının axtarılıb tapılmasına imkan yaradır.

İnzibati idarəetmə konsepsiyasının məqsədi təşkilatın bütövlükdə idarə edilməsinin ümumi prinsip və problemlərinin işlənilib hazırlanmasıdır.

İnzibati (klassik) idarəetmə məktəbinin təşəkkül tapıb inkişaf etməsi 1920-1950-ci illəri əhatə edir. Bu idarəetmə məktəbinin baniləri elmi ədəbiyyatlarda menecmentin atası adlandırılan fransız A.Fayol, ingilis L.Urvik və amerikalı D.Muni hesab olunur.

İnzibati (klassik) idarəetmə məktəbinin banisi A.Fayol kömür çıxaran Fransa kompaniyasının sahibi və rəhbəri olmuşdur. A.Fayolun klassik konsepsiyasına görə nəzərdə tutulur ki, "idarəetmə-qabaqcadan görmək, təşkil etmək, sərəncam vermək, razılaşdırmaq və nəzarətdir"dən ibarətdir.

Klassik idarəetmə məktəbinin məqsədi universal idarəetmə prinsiplərinin yaradılması olmuşdur. Bu, məsələnin həllinin iki aspektini nəzərdə tuturdu:

- təşkilatın idarə edilməsinin rəşional sisteminin yaradılması;
- işçi kollektivinin idarə edilməsi və təşkil formasının müəyyənəşdirilməsi.

Qeyd etmək lazımdır ki, A.Fayol idarəetməni universal proses hesab edərək, ona firmanın ehtiyat və imkanlarından ortimal istifadə etməklə, sahibkarlıq fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə yönəldilmiş prinsip, qayda və qanunların məc-musu kimi baxırdı.

A.Fayolun idarəetmə elminin inkişafında xidməti ondan ibarət olmuşdur ki, o, idarəetməyə universal proses kimi: planlaşdırma, təşkil, motivasiya və nəzarət kimi qarşılıqlı əlaqədə olan funksiyaların kompleksi kimi baxmışdır.

Ümumiyyətlə, idarəetmədə inzibati problemlər firmanın təşkili, idarə edənlər arasında axır nəticəyə görə məsuliyyətin və qərar qəbul edilməsində hüquqların bölünməsi, görülməli işlərin ardıcılığı və həcmnin müəyyənləşdirilməsi, idarəetmə funksiyaları arasında münasibətlərin optimallaşdırılması, məlumat və hesablama sistemlərindən ibarətdir.

Psixologiya, insanlar arasındakı münasibətlər və davranış haqqında elmi konsepsiya. Bu konsepsiya 1930-50-ci illərdə idarəetmədə ən çox yayılmış konsepsiya olmuşdur. Bunun əsas məğzi ondan ibarətdir ki, şəxslər arasındakı münasibətlərin idarə olunması metodlarından istifadə etməklə, işçilərin öz əməklərinin nəticələrindən razı qalma səviyyələrinin yüksəldilməsi onların əmək məhsuldarlığının artırılmasının əsasını təşkil edir.

Bu konsepsiyanın baniləri M.Follett, E.Meyo, K.Ardjis, R.Laykert, D.Qreqor, F.Qertsberq, A.Maslou və başqalarıdır.

M.Follettin bu konsepsiya çərçivəsində müəyyənləşdirdiyinə görə menecment "başqa şəxslərin köməkliyi ilə işin yerinə yetirilməsidir".

Elton Meyo öz müşahidə və tədqiqatları nəticəsində belə nəticəyə gəlmişdir ki, işin yerinə yetirilməsi üçün dəqiq hazırlanmış əməliyyat və yaxşı əmək haqqı heç də həmişə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsini təmin etmir.

Psixoloq Abraxam Maslounun apardığı tədqiqatlar göstərdi ki, elmi idarəetmə konsepsiyası tərəfdarlarının hesab etdikləri kimi, insanların əməllərinin dəlilləri heç də həmişə iqtisadi faktorlar deyil, onların pulla ödəmə bilməyən müxtəlif tələbatlarıdır. İşçilərin əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi əmək haqqının artırılmasından o qədər asılı deyil, nə qədər ki, fəhlələrlə menecerlər arasındakı münasibətdən, işçilərin öz

əməklərinin nəticələrindən razı qalmaları və kollektivdəki münasibətdən asılıdır.

Bu məktəbin nümayəndələri belə hesab edirlər ki, yüksək məhsuldarlığa nail olmaq üçün aşağıdan tutmuş ali səviyyəyədək tutduğu mövqedən asılı olmayaraq bütün işçilər arasında yaxşı insani münasibətlər yaradılmalı və hər bir işçiyə qayğı göstərilməlidir.

Elmi idarəetmədə davranışm tədqiqi psixologiya və sosiologiyanın təkamülü ilə başlanmışdır. Bu məktəbin başlıca konsepsiyası ondan ibarət idi ki, işin təşkilinin səmərəliliyi insan ehtiyatlarından istifadənin əlverişliliyi hesabına əldə edilməlidir.

İdarəetmə elmi və ya kəmiyyət yanaşması konsepsiyası. İdarəetmənin bu konsepsiyası 1950-ci illərdən təkamül tapmağa başlamışdır.

Riyaziyyat, statistika, kibernetika, mühəndislik elmləri və bunlarla qarşılıqlı əlaqədə olan digər elm sahələrinin inkişafı idarəetmə nəzəriyyəsi və praktikasına çox mühüm təsir göstərmişdir.

Problemin dərk edilib qoyuluşundan sonra əməliyyatların tədqiqi üzrə mütəxəssislər situasiyanın modelini işləyib hazırlayır. Model bu və ya digər reallığın təqdim olunması formasıdır. Model reallığın mürəkkəbliyinin dərk edilməsini asanlaşdırır. Mütəxəssislər prosesin modelini müxtəlif tənlilik və işarələr vasitəsilə reallaşdırdıqdan sonra dəyişənlərə kəmiyyətə müxtəlif qiymətlər verirlər. Bu qiymətlərin dəyişmə intervalından asılı olaraq, qoyulan məsələnin həllinin müxtəlif variantları meydana çıxır ki, bu da idarəetmə aparatına qərar qəbul edilməsində hərəkət etmək sərbəstliyi verməklə, konkret şəraitdən asılı olaraq qoyulmuş məqsəd kriteriyası əsasında inkişafın optimal variantının seçilməsinə imkan verir.

Bu konsepsiyanın əsas xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, burada sözlərlə aparılan quru təhlil işarələrlə, tənliliklərlə və ciddi kəmiyyət asılılıqları ilə əvəz olunur və mürəkkəb şərait-

lərdə qərar qəbul etməli olan rəhbərlərə kömək məqsədilə kəmiyyət asılılığı üsulları tətbiq olunur.

İdarəetməyə proses kimi yanaşma. İdarəetməyə proses kimi yanaşılması idarəetməni proses kimi müəyyənləşdirir. Çünki başqasının köməkliyi ilə qoyulan məqsədə nail olmaq üçün görülən iş bir dəfəlik hərəkət deyil, bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqəli olan kəsilməz hərəkətlər silsiləsindən ibarətdir ki, bunlarda idarəetmənin bir-biri ilə sıx əlaqədə olan funksiyasıdır. İdarəetmə prosesi bütün idarəetmə funksiyalarının məcmudur.

İdarəetməyə sistem kimi yanaşma. Sistem yanaşması nəzərdə tutur ki, rəhbərlər təşkilata bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan, - məsələn, insanlar, quruluş, qoyulan məsələ, texnologiya - elementlərin məcmusu kimi baxsın. Hansı ki, bütün bu elementlər ətraf mühitin dəyişən şəraitindən asılı olaraq qarşıya qoyulmuş müxtəlif məqsədlərə nail olmağa yönəldilmişdir.

1.3. SİSTEM ANLAYIŞI

"Sistem" termini elmi ədəbiyyatda çox qədimdən və geniş şəkildə istifadə olunur. Gündəlik həyatda bu termin məcmunun sinonimi, bu və ya digər real obyektlərin kompleksi, məsələn zavodlar ("nazirlik sistemi"), ticarət müəssisələri ("ticarət şəbəkələri və ya sistemi"), səma cisimləri ("kosmik sistem") və s. Həm də bu halda nəzərdə tutulur ki, bu obyektlər bu və ya digər formada bir-biri ilə əlaqədardır. Məlum mənada bir vahidlik təşkil edir və onlara bir bütövlük kimi baxıla bilər.

Son dövrlərdə məntiq və kibernetika elmlərinin qarşılıqlı əlaqəsi nəticəsində, "sistem" anlayışının dəqiq müəyyənləşdirilməsi mümkün olmuşdur.

Kibernetika dilində - sistem deyəndə qarşılıqlı əlaqəli dəyişənlərin (elementlərin, blokların) məcmusu başa düşülür. "Dəyişənlər" - sistemin elementi olub, öz məzmununa

görə real obyektə bərabər olmayıb bu obyektin hər hansı hissəsidir. Məsələn, zavod praktiki olaraq sonsuz saylı xüsusiyyətləri olan obyekt kimi xarakterizə oluna bilər: onun istehsal gücləri, yerləşdiyi yer, işləyən fəhlələrin sayı, istehsal sahəsi, əsas və dövrüyyə istehsal fondlarının tərkibi və dəyəri, divar və damlarda istifadə olunan materiallar, fabrikin trubasının hündürlüyü, arxitekturanın xüsusiyyətləri, istehsal etdiyi məhsulların yüksək keyfiyyəti və s. Lakin bir obyekt kimi zavod ayrı-ayrı mütəxəssislər tərəfindən müxtəlif prizmələrdən qəbul edilir. Planlaşdırıcı zavoda hər hansı bir iqtisadi sistemin obyektini kimi yanaşacaq və onu planlaşdırma obyektini kimi zavodun zəruri xarakteristikaları, su təsərrüfatı üzrə müfəttiş onun nə qədər su işlədəcəyi və çirkli suyu haraya axıdacağı ilə, yaxınlıqda aerodrom tikən mütəxəssisi zavoddan atmosfərə tüstü buraxan borunun hündürlüyü maraqlandıracaqdır, çünki gələcəkdə o əngəllər yaratmaqla, aerodromun radiotuşlayıcılarının işinə maneçilik törədə bilər.

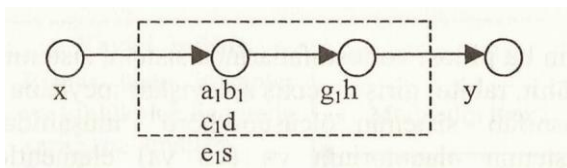
Göründüyü kimi, hər hansı bir obyekt özünün fərdi xüsusiyyətlərinə görə müxtəlif sistemlərə aid edilə bilər.

Q. Qrenovski daxili mühitlə heç olmasa bir giriş və bir çıxışla əlaqəsi olan nisbətən xüsusiləşmiş (və ya nisbətən təcrid olunmuş) sistem anlayışını ədəbiyyata daxil etmişdir.

Sistem o vaxt və yalnız o vaxt qapalı adlanır ki, onun istənilən elementi üçün həmin sistemə aid olan səmərəli eyniləşdirmə prosesi mövcud olsun. Bu halda sistem xarici əlaqələrə malik deyil və onun elementləri yalnız sistem daxilində qarşılıqlı əlaqədə olurlar.

Qapalı olmayan sistemlər üçün belə bir mənalı eyniləşdirmə mümkün deyil. Bu halda sistemin xarici əlaqəsi olan elementi ya həmin sistemə və ya başqa sistemə aid edilə bilər. Məsələn, Yer kürəsi kənd təsərrüfatında həm təbii faktor, həm istehsal aləti, həm də müxtəlif təsirlərə məruz qalan obyekt kimi qəbul oluna bilər. Real həyat da mütləq xüsusiləşmiş (qapalı) sistem yoxdur.

Ümumi mənada sistemin quruluşu dedikdə onun elementləri arasındakı əlaqələrin məcmuu nəzərdə tutulur. Bir qayda olaraq sistemin elementləri arasındakı əlaqə və ya münasibət deyəndə, onların arasında nizamlanma nəzərdə tutulduğundan, sistemin quruluşunun müəyyən edilməsini düzgün istiqamətləndirmiş qraf şəklində təsvir etmək olar.



Sistemin funksiyası dedikdə sistemin vəziyyətinin dəyişməsinə müəyyənləşdirən xüsusiyyətlər başa düşülür. Başqa bərabər şərtlər daxilində sistemin funksiyası onun çıxışlarının vəziyyətinin dəyişməsinə müəyyənləşdirən xüsusiyyətlərdir.

Sistemin məqsədi dedikdə, onun çıxışının müəyyənləşdirilmiş "istənilən" (xaricdən verilən və ya sistemin özü tərəfindən müəyyən edilən) vəziyyəti, yəni sistemin funksiyasının bir sıra mənalı nəzərdə tutulur.

Həqiqətdə sistemin xarakteristikaları, funksional və struktur quruluşları qarşılıqlı şəkildə bir-biri ilə əlaqədardır. Sistemin təhlili məlum (və ya verilmiş) quruluş əsasında onun funksiyasının müəyyənləşdirilməsidir.

Sistemin sintezi onun verilmiş və ya funksiyalar sinfinin reallaşdırıla bilən strukturasının qurulmasıdır.

Verilmiş sistemin dəyişənlərinə (elementlərinə) öz növbəsində sistem kimi baxıla bilər. O cümlədən hər bir sistem altsistemlərə, hər bir altsistem isə yenidən daha "aşağı" səviyyəli altsistemlərə və s. bölünə bilər.

Həm sadə, həm də mürəkkəb sistemlər altsistemlərə bölünə bilər.

Beləliklə, sistemlər ierarxiyası qurula bilər. Məsələn, tədqiqatçı dünya iqtisadiyyatı ierarxiyasında ayrı-ayrı ölkələrin xalq təsərrüfatı kompleksinə onun elementləri kimi baxa bilər.

Ölkənin xalq təsərrüfatı sahə və regional komplekslərə ayrılır ki, onların da hər biri müəssisələr sistemindən ibarətdir.

Sistemin idarə edilməsinin tədqiqi nöqtəyi nəzərdə aşağıdakı təsnifatlara baxaq:

U - təsnifatı - sistemin elementlərinin uyğunlaşdırılması üzrə - sistemin qapalı və ya qeyri qapalı (açıq) sistemlərə bölünür.

Təhlilin bu pilləsi və təsnifatlarında sistem, sistemin elementləri, mühit, rabitə, giriş və çıxış anlayışları meydana çıxır.

Ö - təsnifatı - sistemin "ölçüsünə görə" - müşahidəçi tərəfindən sistemin əlaqələrinin və (və ya) elementlərinin sayının hüdudunun müəyyənləşdirilməsi tələb olunur və bu tam qəti deyil.

Müşahidəçinin nöqtəyi nəzərinə müəyyənləşdirilmiş bu məsələlər sistemin kiçik və böyük sistemlərə bölünməsinə imkan yaradır.

Qapalı sistem qəti müəyyənləşdirilmiş sərhədlərə malik olan sistemdir. Onun özünü aparması nisbi mənada sistemi əhatə edən mühitdən asılı olmur.

Açıq sistem, əksinə xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqədə xarakterizə olunur. Bütün iqtisadi təşkilatlar açıq sistemə aiddirlər. Ona görə də onlar öz fəaliyyətlərini davam etdirmək üçün xarici mühitdə baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşma xüsusiyyətlərinə malik olmalıdırlar.

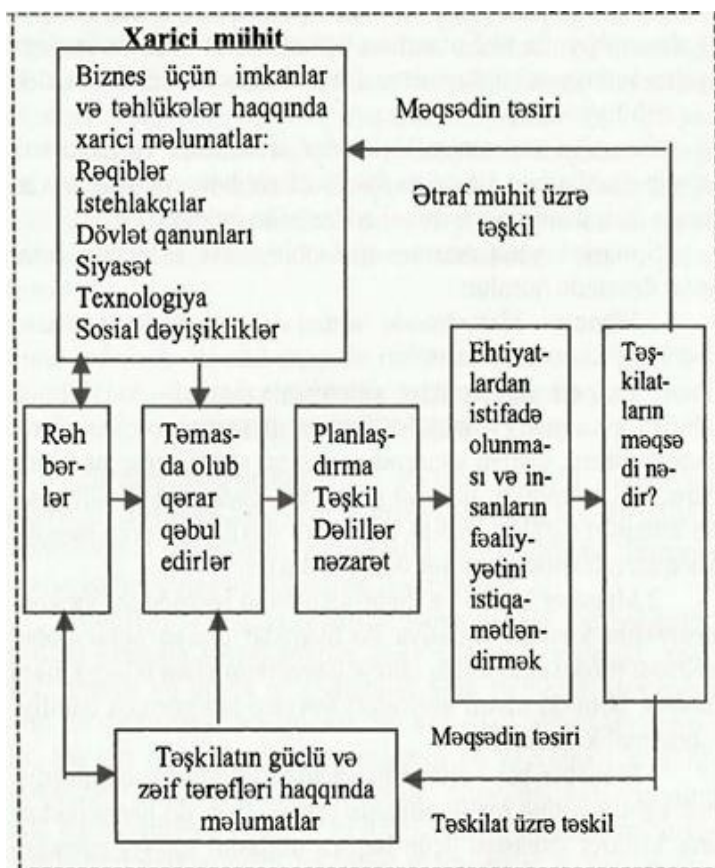
Açıq sistem kimi təşkilatın modeli aşağıdakı kimidir:



Sxem 1

Sistem yanaşması (sistem nəzəriyyəsi) nəzərdə tutur ki, təşkilat çoxsaylı qarşılıqlı əlaqəli alt sistemlərdən ibarət olmaqla, ətraf mühitlə qarşılıqlı şəkildə fəaliyyət göstərən açıq sistemdir.

Xarici mühitlə qarşılıqlı şəkildə fəaliyyət göstərən açıq sistemin idarəedilməsi prosesi sxem №2-də verilmişdir:



Sxem №2

Situasiya yanaşması: Situasiya yanaşmasının başlıca momenti yaranmış situasiyadır. Bu o deməkdir ki, hazırkı konkret zamanda işin təşkilinə güclü təsir göstərən konkret amillər dəsti öyrənilməli və təsiredici tədbirlər görülməlidir.

Situasiya yanaşması təşkilati problemlər və onların həlli barədə olan təvəkkür qabiliyyətidir.

Situasiya yanaşması təşkilatın qarşısında qoyulan məqsədə səmərəli yolla nail olunması üçün konkret üsul və konsepsiyaları müəyyən konkret situasiyalarla əlaqələndirməyə çalışmaq qabiliyyətidir.

Situasiya yanaşması təşkilatlar arasındakı və təşkilatın özünün daxilindəki situasiya fərqləri üzərində cəmləşir və bu əsasda da müvafiq qərar qəbul edilməsinə imkan verir.

Situasiya yanaşmasının metodologiyası aşağıdakı prinsiplər üzərində qurulur:

1. Menecer idarəetmədə səmərəliliyini praktiki olaraq göstərmiş idarəetmə vasitələri və metodları ilə dərindən tanış olmalı və onlardan konkret situasiyada istifadə edə bilmək qabiliyyətinə malik olmalıdır. Buraya idarəetmə prosesi, fərdi qrup davranışı, sistem yanaşması, cari və strateji planlaşdırma, idarəetmə metodları, nəzarət qaydaları, qərar qəbul edilməsinin müxtəlif üsulları, rabitə vasitələri, daxili və xarici hesabat sistemləri, texniki vasitələr və sairə daxildir.

2. Menecer bu və ya digər idarəetmə metodu və ya konsepsiyasını konkret situasiya ilə əlaqədar olaraq qərar qəbul edilməsi prosesində tətbiq etmək istəyərkən alına biləcək həm müsbət, həm də mənfi nəticələri əvvəlcədən görmək qabiliyyətinə malik olmalıdır.

3. Menecer baş verən situasiyalar külliyyatını cəmləşdirmək qabiliyyətinə malik olmaqla yanaşı, həm də hansı faktorların konkret situasiya üçün başlıca olmasını müəyyənləşdirə bilməlidir ki, onlardan birinin və ya bir neçəsinin hansı istiqamətdə dəyişəcəyi təqdirdə nə baş verəcəyini dərk edə bilsin.

4. Menecer konkret situasiyadan asılı olaraq, təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədə nail olmaq üçün elə konkret

üsullar seçməlidir ki, onlar baş vermiş situasiyadan çıxmaq üçün ən az məsrəf sərfi ilə nəticələnmiş olsun.

5. Menecer baş vermiş situasiyanın hansı daxili və xarici amillərin təsirindən baş verməsini görmək qabiliyyətinə malik olmalıdır ki, o həmin daxili və ya xarici mühit amillərinə daha səmərəli təsir etməyi müəyyənləşdirə bilsin.

Situasiya dəyişənlərinin davranışı daxili və xarici amillərdən asılı olur. Daxili amillər təşkilatın öz daxilində mövcud olub və onun qoyulan məqsədlərə nail olmasına müxtəlif istiqamətlərdə təsir göstərən amillərdir.

Xarici amillər təşkilatın biləvasitə əlaqədə olduğu (məsələn, mal göndərənlər, rəqiblər, kooperasiya əlaqəsində olduğu təşkilatlar, marketinq vasitəçiləri, müştərilər və s.) və onu əhatə edən ətraf mühitin təsiri nəticəsində əmələ gələn amillərdir.

1.4. MENECEMENT FİRMANIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏŞKİLİDİR

Menecment mənfəət əldə etmək məqsədi ilə həyata keçirilən istənilən sahibkarlıq fəaliyyəti növüdür. Beləliklə, menecmentin məzmunu sahibkarlıq fəaliyyətində firmamın müəyyən nəticələr əldə etməsindən ibarətdir.

İstənilən təşkilatın məqsədi müxtəlif növ fəaliyyətlərlə məşğul olmaqla sərəncamında olan məlumat, material, xammal, kapital və əmək ehtiyatlarının ilkin formasını dəyişmək yolu ilə qarşısına qoyduğu son məqsədə nail olmaqdan ibarətdir. Bu son məqsəddə əmtəə istehsalı və ya xidmət göstərilməsindən, mənfəət götürülməsindən, artımdan, bazar payının əldə edilməsindən, işçilərin öz əmək fəaliyyətlərinin nəticələrindən razı qalmasından və sosial məsələlərin həllindən ibarətdir.

Menecment idarəetmənin təşkilidir. Təşkil deyəndə qarşıya qoyulan məqsədə səmərəli vasitələrlə nail olunması üçün nəzərdə tutulan tədbirlərin məqsədyönlü şəkildə

həyata keçirilməsi nəzərdə tutulur. Bir sıra müəlliflərin qeyd etdiyi kimi təşkil - müəssisənin anatomiyası, idarəetmə isə onun fiziologiyasıdır. İdarəetmə özü-özlüyündə müəyyən bir quruluşa malikdir və onun da səmərəliliyi bu quruluşun çevik və mükəmməl olmasından çox asılıdır. İstənilən idarəetmə sistemi deyəndə, tam bir vahidlik təşkil edən, müəyyən formada düzülmüş elementlərin məcmusu nəzərdə tutulur. İdarəetmənin quruluşu müəyyən mənada onun rəmzidir və idarəetmənin qaydaya salınma mexanizmini xarakterizə edir. İdarəetmənin quruluşuna idarəetmə orqanı deyilir. İdarəetmə orqanı deyəndə əsasən firmanı təmsil edib, onun adından çıxış etmək hüququna malik olan rəhbərlik nəzərdə tutulur.

İdarəetmə aparatının müxtəlif səviyyələri. Övvəllər iri firmalarda idarəetmə aparatının səviyyəsi 10-11-ə çatırdı ki, bu da əlavə xərclər tələb etməklə yanaşı, həm də onsuz da mürəkkəb olan idarəetmə sisteminin mexanizmini daha da mürəkkəbləşdirirdi. Hal-hazırda iri firmaların idarəetmə aparatı üç səviyyədən ibarət olur ki, bunların da hər biri öz adında beynəlxalq aləmdə qəbul olunmuş, "menecment" sözünü birləşdirir.

Top managment - idarəetmənin ali səviyyəsi, ali rəhbərlik

Middle managment - idarəetmənin orta səviyyəsi

Lower managment - idarəetmənin aşağı səviyyəsi

Menecment qoyulan məqsədə daha rəşional üsulla nail olmaq üçün ayrı-ayrı adamların, əməkdaşların və kollektivin işinin təşkilidir. Nəzərdə tutulur ki, əmək kollektivinin idarə olunması işi elə təşkil olunmalıdır ki, o əməkdaşların tələblərinə uyğun gəlsin, onların öz əməklərinin nəticələrindən razılığı təmin olunsun. Bütün bu amillər də əmək məhsuldarlığının, əmək fəallığının yüksəldilməsinə və bununla da istehsalın səmərəliliyinin artırılmasına əlavə stimulyaratsın.

Menecment idarəetmə sistemi kimi. Bu halda firma və onun ayrı-ayrı bölmələri idarə edilən obyekt kimi çıxış edirlər.

İdarəetmənin səmərəliliyi və keyfiyyətinin əsas meyarını qarşıya qoyulan məqsədə cari, orta və uzaq perspektivdə nail olunması dərəcəsi təşkil edir.

Menecment istənilən təşkilatın idarəedilməsi kimi. Sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmayan elə təşkilatlar var ki baxmayaraq ki, onlar öz öhdəliklərinə görə öz kapitaları ilə cavabdehdir, lakin onların məqsədi mənfəət əldə etmək deyil, müəyyən konkret funksiyaları yerinə yetirməkdir (məsələn: məktəblər, xəstəxanalar, kitabxanalar, məscidlər, kilsələr, ordu, dövlət təşkilatları və s.). Fəaliyyətlərinin məqsədindən asılı olmayaraq bütün bu təşkilatlarda da menecment idarə edilmə kimi fəaliyyət göstərir, baxmayaraq ki, menecmentin alət və metodları dövlət və kütləvi təşkilatlarda geniş şəkildə istifadə olunursa da bir çox mütəxəssislər belə təşkilatlara rəhbərliyi menecmentə aid etmirlər.

1.5. MENECEMENTİN MƏQSƏD VƏ VƏZİFƏLƏRİ

Menecmentin son məqsədi, firmanın fəaliyyətində istehsalın idarə olunması və texniki-texnoloji bazanın inkişafı nəzərə alınmaqla, istehsal prosesinin səmərəli təşkili, eləcə də işçilərin ixtisasının artırılması və yaradıcılıq fəaliyyətinin aktivləşdirilməsi vasitəsilə kadr potensialı və firmanın sərəncamında olan digər ehtiyatlardan əlverişli istifadə etməklə mənfəətliyin təmin olunmasıdır.

firmamın mənfəətlə (gəlirlə) işləməsi onun istehsal-satış fəaliyyətinin səmərəliliyinə dəlalət edir ki, bu da istehsal prosesinə qoyulan bütün xərclərin minimumlaşdırılması və yüksək keyfiyyətli məhsul istehsalı və xidmət göstərilməsi nəticəsində əldə edilir.

Menecment firmanın müvəffəqiyyətli fəaliyyəti üçün elə şərait yaratmalıdır ki, mənfəət firmanın fəaliyyət göstərməsinin səbəbi yox, onun səmərəli fəaliyyətinin nəticəsi olsun. Bunu isə istehsal olunan əmtəə və göstərilən xidmətin istehlakçıların tələb və tələbatlarını nə dərəcədə ödəməsindən asılı

olaraq bazar müəyyənləşdirməlidir. Deməli, menecment fəaliyyətinin səmərəli olub-olmamasını axır nəticədə bazar meydana çıxarır. Mənfəət firmanın gələcək fəaliyyətinin, onun genişlənməsinin, inkişafının yeganə təminatçısıdır. Belə ki, bazar şəraitində əmtəələrin satılması ilə əlaqədar olaraq tez-tez meydana çıxan gözlənilən və gözlənilməyən təhlükələri mənfəətdən ayırmalar hesabına yaradılmış müxtəlif fondlara toplanmış pul vəsaiti hesabına aradan qaldırmaq mümkündür.

Məlumdur ki, rəqiblərin vəziyyətindən, istehlakçıların tələb və tələbatından, maliyyə vəziyyətindən, bütövlükdə ölkədə və istehsal sahəsində olan rəqabətin səviyyəsindən, beynəlxalq əmtəə bazarında ticarət şəraitindən, ictimai-siyasi və iqtisadi amillərdən, ölkə daxilindəki siyasi mühitdən asılı olaraq bazarda situasiya daima dəyişikliyə məruz qalır. Bunların nəticəsində daimi olaraq hər bir firma üçün təhlükələr meydana çıxır. Bununla əlaqədar bu şəraitdə menecmentin məqsədi nəinki indiki, hətta gələcəkdə də baş verə biləcək təhlükələri aradan qaldırmaqdan ibarətdir. Bunun da öhdəsindən gəlmək üçün ehtiyat maliyyə vəsaitlərinin olması və dəyişən şəraitə daha tez alışıb, çevik tədbirlər görmək üçün menecerlərə təsərrüfat fəaliyyətinin idarə olunmasında müəyyən sərbəstlik və hüquqlar verilməsi zəruridir.

Menecmentin başlıca vəzifəsi əldə olan maddi, maliyyə və əmək resurslarından səmərəli istifadə etməklə, elə əmtəə və xidmətlərin istehsalını təşkil etməkdir ki, onlar istehlakçıların zəruri tələblərinə cavab verməklə, müəssisənin fəaliyyətinin rentabelliğini və onun bazarda stabil vəziyyətini təmin etsin. Göstərilənlərin təmin olunması ilə əlaqədar olaraq menecmentin vəzifələri aşağıdakılardan ibarətdir:

- işçi heyətinə daha yaxşı iş şəraiti yaratmaq, mövcud imkanlar daxilində onların əmək haqqını yüksəltmək; əmək prosesinin bütün səviyyələrində yoldaşlıq əməkdaşlığı qurmaq; yaradıcılıq atmosferi yaratmaq; firma əməkdaşlarının sərf etdikləri əməyin kəmiyyət və keyfiyyətindən asılı olaraq maddi həvəsləndirmə sistemini həyata keçirmək;

- yeni texnika və texnologiyaya yiyələnmiş yüksək ixtisaslı kadrlardan istifadə etməklə istehsal prosesinin avtomatlaşdırılmasını təmin etmək;
- firmanın bütün bölmələrinin fəaliyyətini əlaqələndirmək, firmanın səmərəli fəaliyyət göstərməsinə daim nəzarət etmək;
- daimi olaraq yeni daxili və xarici bazarın axtarılıb tutulması;
- firmaya təsir göstərən daxili və xarici mühit amillərini nəzərə almaqla firmanın inkişafının konkret məqsədlərini müəyyənləşdirmək;
- firmanın strateji inkişafının işlənilməsi;
- qarşıya qoyulan cari və strateji məqsədlərdən asılı olaraq zəruri ehtiyatların və onların mənbələrinin müəyyənləşdirilməsi;
- qarşıya qoyulan məqsədə çatmaq üçün əlverişli nəzarətin təmin edilməsi.

Menecmentin yuxarıda göstərilən məqsəd və vəzifələrin öhdəsindən necə gəlməsi, öz zəruri funksiyalarını necə yerinə yetirməsi öz qiymətini axır nəticədə firmanın istehsal etdiyi əmtəə və xidmətlərinə olan tələbatdan asılı olaraq bazarda alır. Menecmentin vəzifəsi istehsal miqyasının genişlənməsi və bununla əlaqədar olaraq material, maliyyə, əmək və digər ehtiyatlara olan tələbatın artması ilə daha da mürəkkəbləşir.

1.6. MENECER VƏ ONUN FUNKSİYALARI

Müasir mənada "menecer" bazar şəraitində fəaliyyət göstərən firmanın təsərrüfat fəaliyyətinin konkret növləri üzrə qərar qəbul edilməsində müəyyən hüquqlara malik olub, haqqı ödənilməklə daimi vəzifə tutan rəhbər və ya idarəedicidir.

"Menecer" termini hazırda çox geniş yayılmışdır və aşağıdakı hallarda işlənir:

- ayrı-ayrı bölmələr və ya məqsədli proqram qrupları çərçivəsində konkret fəaliyyət növlərinin təşkilatçısı;

- bütövlükdə müəssisənin və onun ayrı-ayrı bölmələrinin rəhbəri;

- təbəçilikdə olanların rəhbəri;

- müasir metodlarla iş təşkil edən, idarəetmənin istənilən səviyyəsində rəhbər;

- müəssisə (təşkilat) adından çıxış edib, onu başqa təşkilatlarda təmsil edənlər.

Bazar şəraitinə xas olan təhlükələr və qeyri-müəyyən situasiyalar şəraitində qərar qəbul edilməsi prosesində menecer fəaliyyəti müstəqillik və məsuliyyət tələb edir. Bunlar da onu yeniliklər nəzərə alınmaqla optimal təşkilati və elmi-texniki qərarlar qəbul edilməsi yollarının axtarış tapılmasına təhrik edir.

İstənilən. səviyyədə olan menecerə aşağıdakı çox yüksək tələblər qoyulur:

- müəssisənin idarəedilməsi sahəsində ümumi bilik və bacarığa malik olmaq;

- müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin növü və xarakterindən asılı olaraq aid olduğu sahədə qabaqcıl texnoloji proseslər sahəsində səriştəlilik;

- inzibatchılıqla yanaşı, həm də sahibkarlıq vərdişlərinə malik olmaq, bazarda situasiyanı ələ almağı bacarmaq və təşəbbüskar olmaq;

- yaranmış təhlükələri dərk edib onun aradan qaldırılması yollarını tapmaq və yeni meydana çıxmış imkanlardan istifadə etmək məqsədilə, firmanın ehtiyatlarını yenidən bölməklə onları daha sərfəli sahələrə yönəltməyi bacarmaq;

- özündən aşağı səviyyə rəhbərləri və işçilərlə razılaşma əsasında əsaslandırılmış düzgün qərar qəbul etmək və onun yerinə yetirilməsi üçün hər bir işçinin iştirak dərəcəsini müəyyənləşdirib onlar arasında bölüşdürmək qabiliyyəti;

- artıq fəaliyyət göstərdiyi və ya göstərmək istədiyini bazarlarda, yaxud onların seqmentlərində olan iqtisadi situasiyanın təhlili sahəsində bilik və praktiki təcrübəyə malik olmaq;

-

-

- rəqib firmaların fəaliyyət sahələrini bilmək və onların hərəkət və fəaliyyətlərini təhlil edib müvafiq qərar qəbul etmək bacarığı;

- firmanın öz mövqeyini saxlamaq və möhkəmləndirmək istədiyi bazarlarda mövcud və potensial vəziyyəti, öz ölkəsində və maraqlı olduğu digər ölkələrdə iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi tədbirlərini, təsərrüfat konyukturası və tələbin xüsusiyyətlərinin dəyişmə istiqamətlərini görməyi bacarmaq qabiliyyəti.

Bütün bunlarla yanaşı, istənilən səviyyədə menecerə olan başlıca tələb insanları idarə etməyi bacarmaqdır. İstənilən səviyyədə olan menecer bunun öhdəsindən gəlməzsə, o heç bir vaxt firmanı qarşısında duran məqsədə çatdıra bilməz. Buraya aşağıdakılar aiddir:

- özünün birbaşa tabeliyində olan işçiləri tanımalı, onların hər birinin adını bilməli, hər birinə formalaşmış şəxsiyyəti, mədəni səviyyəsi və tutduğu mövqedən asılı olaraq fərdi yanaşmağı bacarmalıdır;

- firmanın qarşısında qoyulan məqsədə nail olması üçün görülməli işləri işçilər arasında onların bilik, bacarıq və imkanlarını nəzərə almaqla bölüşdürməyi bacarmalıdır;

- firmanın və işçilərin maraqlarını ədalətli şəkildə müdafiə etməli və birinin digərinə olan münasibətini aydınlaşdırarkən haqsızlığa yol verməməlidir;

- firmanın düzgün fəaliyyət göstərməsi və kollektivin birliyini təmin etmək məqsədilə bacarıqsız işçilərdən xilas olmağı bacarmalıdır;

- öz davranışı və hərəkətləri ilə kollektivdə sağlam yoldaşlıq və qarşılıqlı əməkdaşlıq mühiti yaratmağı bacarmalıdır.

firma unutmamalıdır ki, o, öz işçilərinin əməyi sayəsində fəaliyyət göstərir. Ona görə də firma mənfəət götürmək məqsədilə özünün müştərilərinin - istehlakçılarının tələbatlarına cavab verən əmtəə və ya xidmət istehsal etmək qayğısına qaldığı kimi, daimi olaraq özünün işçilərinin də qayğısına qalmalıdır.

1.7."SAHİBKARLIQ""BİZNES", "SAHİBKARLIQ FƏALİYYƏTİ" ANLAYIŞLARININ MƏZMUNU VƏ MƏNASI

Sahibkarlıq (entrepreneurship) (sahibkarlıq fəaliyyəti) - sahibkar adlanan hüquqi və fiziki şəxslərin, onların birliklərinin mənfəət və ya sahibkarlıq gəliri əldə edilməsi məqsədilə özlərinin cavabdehliyi və əmlak məsuliyyəti ilə daimi əsaslarla fəaliyyət göstərərək məhsul istehsalı, satışı və xidmətlər göstərilməsi formasında həyata keçirilən müstəqil təsərrüfat fəaliyyəti növüdür.

Sahibkarlar (sahibkarlıq fəaliyyəti) qeydiyyatdan keçdiyi ölkənin qanunvericiliyinə müvafiq olaraq fəaliyyət göstərir və ölkədə mövcud olan qanunvericiliklə təsərrüfat fəaliyyətinin qadağan olunmayan bütün növləri ilə diversifikasiya qaydasında məşğul ola bilər.

Sahibkarlıq əmək fəaliyyətinin xüsusi növü kimi bu fəaliyyətin obyektlərində xüsusi təfəkkürün, təsərrüfat əxlaqının xüsusi növ və formasının olmasını tələb edir. Bu işə özünü xüsusi yaradıcılıqla yanaşmaqda, sərbəst təşəbbüskarlıqda, daimi yeniliyə can atmaqda, ənənəvi olmayan imkan və qərarların axtarılmasında və ələlxüsüs da daimi cavabdehlik və məsuliyyət şəraitində işləməkdə göstərir.

Sahibkarlıq müstəqil fəaliyyət kimi bu fəaliyyətin subyektinə müxtəlif istiqamətlərdə tam azad və müstəqillik nəzərdə tutur.

Sahibkarlar aşağıdakı hüquqlara malikdirlər:

- sahibkarlıq fəaliyyətində istənilən fəaliyyət növü və sahəni seçmək;

- fəaliyyətin istənilən üsul və istiqamətlərini seçmək; - istənilən qərarı qəbul edib onun həyata keçirilməsi üçün əlverişli vasitələri seçmək;

- istehsal proqramının hazırlanması və seçilməsi, maliyyə mənbələrinin, malgöndərənlərin, əmək ehtiyatı mənbələrinin seçilməsi;

- istənilən müəssisələr yaratmaq, onların idarəetmə orqanlarında vəzifə tutmaq və bu orqanların işində iştirak etmək;
- işçiləri işə qəbul etmək, işdən azad etmək, işçilərin əməyinin ödənilməsinin forma və sistemini, onların əmək haqqının məbləğini və gəlirinin digər növlərini müəyyənləşdirmək;
- istənilən qədər qazanc əldə etmək;
- özünün məhsul və xidmətləri üçün qiymət və tariflərin səviyyəsini müəyyənləşdirmək;
- dövlət sosial təminatı sistemindən istifadə etmək və sığorta növünü sərbəst surətdə seçmək;
- valyuta əməliyyatları aparmaq və sərbəst şəkildə xarici iqtisadi münasibətlərdə iştirak etmək;
- vergiləri və digər məcburi ödəmələri verdikdən sonra yerdə qalan mənfəətdən istədiyi kimi istifadə etmək.

Sahibkarlar bütün bu hüquqlarını hər bir ölkədə mövcud olan müvafiq qanunvericiliyə əməl etməklə həyata keçirirlər.

Qeyd edildiyi kimi, sahibkarlıq fəaliyyəti fiziki və hüquqi şəxslər tərəfindən həyata keçirilir.

Fiziki şəxs - hüquqi vəziyyəti müvafiq qanunlarla tənzimlənən fərdi sahibkarlardır. Onlar kontraktlar bağlayır, hüquq və səlahiyyətlərə malik olur, əmlak və başqa məsuliyyətlər daşıyırlar.

Fiziki şəxslər tərəfindən həyata keçirilən sahibkarlıq fəaliyyəti fərdi (şəxsi) sahibkarlıq fəaliyyətinə şamil edilir və müvafiq qaydada dövlət qeydiyyatından keçir.

Əlavə işçi qüvvəsi cəlb etmədən sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan fiziki şəxslər hüquqi şəxs yaratmadan da fəaliyyət göstərə bilərlər. Lakin unutmamaq olmur ki, sahibkarlıqla məşğul olanlar istər-istəməz dövlət və qeyri-dövlət strukturları ilə əlaqələrə girdikləri üçün hüquqi şəxs kimi qanunvericiliyə uyğun rəsmi qeydiyyatdan keçməlidirlər.

Hüquqi şəxs yaratmadan sahibkarlıqla məşğul olmaq istəyənlər yaşadıkları və ya fəaliyyət göstərdikləri rayonun vergi orqanına müraciət edib, uçota durmalı və müvafiq

şəhadətnamə almalıdırlar. Hüquqi şəxs yaratmadan fəaliyyət göstərən sahibkar bu fəaliyyətlə bağlı öhdəliklər üçün özünün bütün əmlakı ilə cavabdehdir.

Hüquqi şəxs - əmlak hüququ və məsuliyyətinin daşıyıcısıdır. Hüquqi şəxs təsərrüfat fəaliyyətində öz adından çıxış edir, onun tərkibinə daxil olan şəxslərin kimliyindən asılı olmayaraq fəaliyyət göstərir, qəbul etdiyi öhdəliklər üzrə sərbəst olaraq əmlak məsuliyyəti daşıyır. Hüquqi şəxsin əmlakı onun üzvlərinin şəxsi əmlakından ayrılır.

Hüquqi şəxslər tərəfindən həyata keçirilən sahibkarlıq fəaliyyəti, kollektiv sahibkarlığa aid edilir.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin hər iki forması həmin fəaliyyətin subyektlərinə mənsub olan kapital və əmlaka, həmçinin kənardan cəlb olunan ınaliyyə vəsaitlərinə əsaslanaraq həyata keçirilir.

Mülkiyyət formasından asılı olmayaraq, sahibkarlıq fəaliyyətinin bütün növləri bərabər hüquqa malikdirlər.

Sahibkar - öz şəxsi vəsaitini müəyyən bir işin görülməsinə sərf edən və bunun nəticəsi ilə əlaqədar olaraq bütün məsuliyyətləri öz üzərinə götürən şəxsdir.

Bazar münasibətlərinin digər iştirakçıları ilə təsərrüfat əlaqəsinə girərkən, sahibkar sövdələşmənin (müqavilənin) tərəflərindən biri kimi çıxış edir. O, öz adından və ya firmanın adından, kontrakt imzalanmasını müəyyən hüquqlar verdiyi başqa bir şəxsə etibar edə bilər.

Öz cavabdehlik və əmlak məsuliyyəti ilə fəaliyyət göstərərkən sahibkar son nəticəyə görə məsuliyyəti bütövlükdə öz üzərinə götürür.

Sahibkarda aşağıdakı xüsusiyyətlərin olması zəruridir:

- fəaliyyət göstərdiyi sahədə peşəkarlıq;
- istehsal, satış və xidmətlər göstərilməsi, həmçinin marketing fəaliyyəti sahəsində müəyyən idarəetmə vərdiş və biliklərinə malik olmaq;

- öz imkanlarını və bazardakı vəziyyəti düzgün qiymətləndirməyi və fəaliyyətə cəlb olunmuş bütün ehtiyatlardan səmərəli istifadə etməyi bacarmalıdır;

- iqtisadi təfəkkürə, səriştəliliyə, iş mədəniyyətinə, praktiki vərdiş və təcrübəyə malik olmalıdır;

- qoyulan məqsədə nail olub, mənfəət əldə etmək üçün istehsalı təşkil etmək qabiliyyətinə malik olmalıdır;

- idarəetmədə vahid idarəetmə prinsipinə əməl etməli, təbəliyəndə olan işçilərin hər birinə fərdi yanaşmağı bacarmalıdır;

- əmlakın sahibi, istifadə edicisi və sərəncamçısı olmağı bacarmalıdır;

- vəziyyətdən asılı olaraq sərbəst və müstəqil qərar qəbul etmək bacarığına malik olmalıdır.

Əmlakının sahibi, istifadəediciyi və sərəncamçısı hüququna malik olan sahibkar, onlardan istehsal, məhsul istehsalı və beləliklə də, mənfəət əldə etmək məqsədilə istifadə etmə prosesində idarəediciyə çevrilir.

Sahibkarlıq bazar təsərrüfatının bir-biri ilə hüquqi, iqtisadi, maliyyə və başqa münasibətləri olan və iqtisadi cəhətdən biri-birindən asılı olmayan subyektlərin olmasını nəzərdə tutur. Belə subyektlər tərəfdaş, tərəf müqabili, vasitəçi və s. adlanır.

Bazarın sahəsi, milli və beynəlxalq quruluşu bazar təsərrüfatının azad iqtisadi subyektlərindən əmələ gəlir.

Sahibkarın vəzifələri aşağıdakılardır:

- işə qəbul edilənlərlə və zəruri hallarda həmkarlar ittifaqları ilə müqavilələr bağlamaq, işçilərin həmkarlar ittifaqlarında birləşməsinə mane olmamaq;

- işçilərin əmək haqqını ölkədə mövcud olan qanunvericiliyə və müqavilənin şərtlərinə müvafiq qaydada ödəmək;

- bazar rəqabətinə davam gətirə biləcək keyfiyyətli məhsullar (işlər, xidmətlər) istehsal etmək;

- istehlakçıların qanuni hüquq və tələblərini gözləmək;

- işçilərə zəruri əmək şəraiti yaratmaq;

- dövlət sığorta fonduna, işçilərin sosial müdafiəsi üçün yaradılan digər fondlara müəyyən edilmiş qaydada və həcmdə ayırmaları köçürmək və vergilər ödəmək;

- ekoloji təhlükəsizliyin, əməyin mühafizəsinin, təhlükəsizlik texnikasının, istehsal gigiyenasının və sanitariyasının təmin edilməsi üçün tədbirlər həyata keçirmək;

- əmtəə (xidmət) nişanlarının və markalarının qeydiyyatdan keçirilməsi, işlədilməsi və verilməsi qaydalarına əməl etməklə, istehsal etdiyi məhsulları nişanlamaq və markalaşdırmaq;

- öz fəaliyyəti haqqında ölkədə qüvvədə olan qanunvericiliyə uyğun olaraq müvafiq dövlət orqanlarına hesabat vermək.

Sahibkarlıq fəaliyyətini tənzimləyən hüquqi normalar həm də fərdi sahibkarın və ya firmanın fəaliyyətinin dayandırılması və fəaliyyətinə xitam verilməsi şərtlərini də nəzərdə tutur. Bu aşağıdakı hallarda nəzərdə tutulur:

- sahibkarlıq fəaliyyətinə xitam verilməsi haqqında sahibkar özü və ya məhkəmə qərar qəbul etdikdə;

- sahibkar və ya firma müflisləşdikdə;

- ölkə qanunvericiliyinə əməl olunmadıqda və s.

İstənilən hal üçün sahibkarlıq fəaliyyətinin dayandırılmasının qaydası və müddəti dəqiq müəyyən edilir. Müəssisə dövlət qeydiyyatı və ya ticarət reyestrindən çıxarıldığı andan ləğv olunmuş sayılır və bu barədə məlumat ixtisaslaşmış mətbuat orqanlarında və bülletenlərdə dərc olunur.

Biznes (business) - konkret fəaliyyət növü üzrə bazar praktikasında mövcud olan üsul və metodlardan istifadə etməklə, iqtisadi subyektlər arasında əmtəə və xidmətlərin mübadilə olunması əməliyyatının həyata keçirilməsinə yönəldilmiş işgüzar fəaliyyətdir.

Biznes istənilən sahədə, istənilən fəaliyyət formasından istifadə etməklə qazanc (mənfəət) alınması məqsədilə həyata keçirilir.

Biznesin bütün subyektləri ölkədə qüvvədə olan qanunvericiliyə uyğun olaraq fəaliyyət göstərir və məsuliyyət daşıyır.

Biznesin subyekti kimi həm fiziki, həm də hüquqi şəxslər çıxış edə bilirlər.

Biznes bütün hallarda əmtəə və xidmətlərin mübadiləsi üzrə axır nəticədə gəlir və ya ziyan gətirə biləcək kommersiya əməliyyatının həyata keçirilməsini nəzərdə tutur.

Biznes sahibkarlıq fəaliyyətinə nisbətən daha geniş anlayışdır. Çünki başqa bərabər şərtlər daxilində, biznesə həm də istənilən fəaliyyət dairəsində gəlir (qazanc) əldə edilməsinə yönəldilmiş, birdəfəlik istənilən kommersiya əməliyyatının aparılması da aiddir.

Biznesdə subyekt biznesmen və ya kommersant adlanır.

Kommersant statusu qanunla fəaliyyətləri aşağıdakı əlamətlərlə xarakterizə olunan şəxslərə aid edilir:

- sövdələşmələr və sahibkarlıq qaydasında başqa təsərrüfat əməliyyatları aparan;

- bazar münasibətlərinin sərbəst iqtisadi subyekt kimi öz adından sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirən.

Kommersant kimi həm fərdi sahibkarlar, həm də sahibkarların birlikləri çıxış edə bilirlər.

Fərdi kommersantlara müəssisənin mülkiyyətçisi olub, ayrıca sahibkar kimi fəaliyyət göstərən fiziki şəxslər aiddirlər. Onların fəaliyyət növü adətən kiçik istehsal və ticarət, xidmət sahələri, ticarət vasitəçiliyi kimi iri kapital qoyuluşu tələb etməyən sahələri əhatə edir.

Sahibkarların birliyi müxtəlif hüquqi formada fəaliyyət göstərməklə, hüquqi şəxs kimi çıxış edir. Bu halda kommersant təsərrüfat fəaliyyəti ilə peşəkar qaydada məşğul olur və qiymətli kağızlar və əmtəələrin alınib-satılması, sığorta, nəqliyyat, bank, ticarət-vasitəçilik və s. kimi konkret fəaliyyət növləri üzrə ixtisaslaşır. Kommersantlar həm də kiçik sənaye, kənd və meşə təsərrüfatı sahələri müəssisələrinin sahibi də olurlar.

Kommersantlar öz fəaliyyətləri çərçivəsində aşağıdakı ümumi vəzifələri yerinə yetirməlidirlər:

- özünün ticarət reyestrində hansı formada qeydiyyatdan keçməsi barədə məlumatı dərc etdirilməlidir;
- müəyyən olunmuş məbləğdə vergini ödəməklə təsərrüfat fəaliyyətini həyata keçirmək üçün icazə almalıdır;
- mühasibat (ticarət) uçotu aparmalıdır;
- özünün bankda xüsusi hesabını açmalıdır;
- təsərrüfat dövrüyyəsinə özünün adı ilə daxil olmalıdır.

Sahibkarlıq quruluşu deyəndə fəaliyyətinin axır nəticəsi mənfəət (sahibkarlıq gəliri) əldə etmək olan bazar münasibətləri subyektlərinin tərkibi nəzərdə tutulur.

Fəaliyyət növündən asılı olaraq bazar münasibətləri subyektlərini 4 kateqoriyaya bölmək olar: *firmalar, banklar, sığorta kompaniyaları və investisiya strukturları*.

Bu halda firma sahibkarlıq fəaliyyətinin əsas subyekti, banklar, sığorta kompaniyaları və investisiya strukturları isə xidmət sahələri kimi çıxış edir.

firma deyəndə, hüquqi şəxs olub iqtisadi kompleksin bütün sahələrində kommersiya məqsədi güdməklə, sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirən istənilən müstəqil təşkilati təsərrüfat vahidi nəzərdə tutulur.

Hər bir firmanın tərkibində konkret fəaliyyət növü ilə məşğul olan bir və ya bir neçə müəssisə və idarəetmə fəaliyyətini həyata keçirən funksional bölmələr olur.

Müəssisə-mülkiyyət formasından asılı olmayaraq yaradılan və ictimai tələbatın ödənilməsi və mənfəət alınması məqsədilə məhsul istehsal edən və satan, işlər görən və xidmətlər göstərən hüquqi şəxs olan (və ya olmayan) təsərrüfat subyektidir.

II FƏSİL. MENECMENTİN ƏHƏMİYYƏTİ VƏ PRİNSİPLƏRİ

İstehsalın idarə edilməsinin prinsipləri - istehsalın məqsədinə nail olması üçün təşkilati məsələlərin həlli zamanı idarəetmə orqanlarının əldə rəhbər tutduğu əsas qaydalar sisteminin məcmusudur.

Bu prinsiplər bazar və qeyri bazar şəraitində mövcud olan iqtisadi qanunların elmi dərk edilməsinin sintezi və təsərrüfat praktikasının ümumiləşdirilməsi əsasında istehsalın sosial-iqtisadi şərtlərini əks etdirir.

İstehsalın idarə edilməsi prinsipləri bütövlükdə iqtisadi kompleksin idarə edilməsinə elmi yanaşmanı təmin edir, həm də iqtisadi qanunların dərk edilməsi və istehsalın inkişafı ilə tam uyğun münasibətdə olur.

Menecmentin prinsipləri - idarəetmənin ümumi praktiki məsələlərinin quruluşu zamanı idarəetmə sistemi- nin müxtəlif prinsipləri arasındakı əlaqələrin həyata keçirilməsinin ümumi qanunauyğunluqlarının təyin edilməsinə - dən ibarətdir.

firmanın idarə edilməsi prinsipləri çoxlu sayda faktorlardan asılıdır. Buraya istehsalın miqyası, təmayülü, istehsal texnologiyası, buraxılan məhsulun çeşidi və xarakteri, məlumatların işlənilməsində müasir hesablama texnikasından istifadə, istehsalın avtomatlaşdırılması və mexanikləşdirilməsi, idarəetmənin müasir üsul və vasitələrindən istifadə, xarici iqtisadi əlaqələrin səviyyəsi və s. daxildir.

II. 1 .MƏRKƏZLƏŞDİRMƏ VƏ QEYRİ-MƏRKƏZLƏŞDİRMƏ ARASINDA OPTİMAL MÜNASİBƏTİN YARADILMASI

İdarəetmə fəaliyyətinin vacib prinsipləri idarəetmənin təşkilati formasının əsasını təşkil edən mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmə, onlar arasında optimal münasibətlərin yaradılmasıdır. Yəni menecmentin əsas prinsipi idarəetmədə mərkəzləşdirilmə və qeyri-mərkəzləşdirmə (yuxarı

idarəetmə orqanlarının funksiyalarının bir hissəsinin aşağı idarəetmə orqanlarına verilməsi) arasında optimal əlaqənin təmin edilməsidir. Bu prinsip müxtəlif idarəetmə səviyyələrində müəyyən konkret idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində səlahiyyətlərin bölünməsi probleminin həllini nəzərdə tutur. Bu münasibətin həllində optimal variant ondan ibarətdir ki, firmanın məqsəd və strategiyası bütövlükdə mərkəzləşdirilmiş qaydada, operativ idarəetmənin isə çox ciddi qaydaya salınması və əlaqələndirilməsi, onların tamamilə təsərrüfat müstəqilliyinə malik olması prinsipi ilə həyata keçirilsin.

İdarəetmənin ciddi şəkildə mərkəzləşdirilmiş forması adətən, bir sahənin və ya bir növ məhsulun istehsalı ilə məşğul olan, vahid texnologiyadan istifadə edən, əsasən də fəaliyyəti yerli bazara yönəldilən kiçik kompaniyalarda geniş istifadə olunur.

Kiçik kompaniyalarda mərkəzləşdirilmiş idarəetmə prinsipinin geniş yayılması orada olan idarəetmə və texnoloji prosesin idarə olunmasının sadəliyi ilə əlaqədardır. Burada idarəetmənin təşkilati quruluşu da çox sadədir. Belə kompaniyalarda prezident həm də idarəedici funksiyasını yerinə yetirir və onun ən çoxu iki vitse-prezidenti olur ki, onlardan da biri texnologiya və məhsul istehsalı məsələləri, digəri isə təchizat və satış da daxil olmaqla meydana çıxan bütün başqa məsələlərlə məşğul olur. Belə kompaniyalar öz maraqları ilə əlaqədar qarşıya çıxan hüquqi məsələlərin həllini, mühasibat hesabatının aparılmasını adətən, ixtisaslaşmış firmaların və ya müvəqqəti işçilərin vasitəsilə həyata keçirirlər. Çünki hər bir məsələ üçün daimi işçi saxlamağa onların maliyyə vəziyyəti imkan vermir.

Bir neçə çeşiddə məhsul istehsal edən iri firmaların mərkəzləşdirilmiş qaydada idarə edilməsi çətin məsələdir. Burada prezident yalnız ümumi rəhbərliyi həyata keçirir. Onun istehsal, təchizat, satış, maliyyə və s. funksional sahələr üzrə vitse-prezidenti, hər bir vitse-prezidentin tabeliyində isə daha dar sahələr üzrə idarəedici menecerlər olur.

Bir neçə çeşiddə məhsul istehsal edib, həm xarici, həm də daxili bazar üçün istiqamətləndirilmiş iri kompaniyaların mərkəzləşdirilmiş qaydada idarə olunması daha mürəkkəb problemdir. Belə kompaniyalarda ümumi məsələlərlə məşğul olan prezidentin bir neçə vitse-prezidenti olur. İstehsalatla məşğul olan vitse-prezidentə konkret çeşidlərdə məhsul istehsalına məsul olan bir neçə idarəedici tabe olur.

Satış və təchizat üzrə vitse-prezidentə adətən, təchizatla məşğui olan idarəedici, eləcə də satışla məşğul olan iki idarəedici - biri daxili, digəri isə xarici bazarda məhsulların satışı və marketinqlə məşğul olan idarəedicilər tabe olurlar. Bəzən belə kompaniyalarda marketinq üzrə vitse-prezident vəzifəsi də olur.

Adətən, belə kompaniyalarda sərəncamçı vitse-prezident və ya ümumi məsələlərlə məşğul olan baş idarəedici də olur ki, o da prezidentin köməkçisi kimi fəaliyyət göstərir.

firmanın idarəetmə formasının quruluşu aşağıdakı hallarda mərkəzləşdirilmiş hesab olunur:

- firmanın idarə olunmasında istehsal bölmələrinə nisbətən funksional bölmələr daha vacib rol oynayırlar;

- həddən artıq çox funksional xidmət şöbələri fəaliyyət göstərir;

- elmi-tədqiqat bölmələri mərkəzi aparatın təbəçiliyində fəaliyyət göstərilir;

- istehsal bölmələrində olan satış şəbəkəsi mərkəzi satış şöbəsinin tabeliyində fəaliyyət göstərir;

- qəbul olunan mühüm qərarlar əmək kollektivi və aşağı həlqə rəhbərlərinin iştirakı olmadan ali rəhbərlik tərəfindən qəbul edilir;

- mərkəzi aparatın funksional bölmələri aşağı səviyyədə olan müvafiq funksional bölmələrin fəaliyyəti üzərində nəzarəti həyata keçirirlər.

Bəzi hallarda mərkəzləşdirilmiş qaydada idarə edilən iri kompaniyalarda direktorlar şurası nəzdində kompaniyaya rəhbərliyin əsas prinsiplərinin həyata keçirilməsi, firmanın inkişaf-

finin əsas istiqamətlərinin müəyyənləşdirilməsi, yeni kapital tikintilərin maliyyələşdirilməsi, idarəedicilərin təyin olunması kimi məsələlərin həlli üçün, firmaların ali rəhbərliyinə məsləhətlər verməklə məşğul olan idarəedicilər komitəsi və ya icraedici komitə yaradılır.

A.Fayol yazırdı ki, mərkəzləşdirmə idarəetmənin nə yaxşı, nə də pis formasıdır və bunu rəhbərin arzusu ilə qəbul və ya rədd etmək olmaz. Əsas məsələ ondan ibarətdir ki, müəssisənin inkişafı və idarə edilməsi üçün onun ən yaxşı istifadə dərəcəsi tapılsın.

Mərkəzləşdirilmiş idarəetmənin əsas funksiyası planlaşdırma, nəzarət, texniki və maliyyə məsələləri, maddi-texniki təchizat və bütövlükdə firmanın strateji siyasətinə rəhbərlikdir.

Qeyri-mərkəzləşdirmə deyəndə, operativ təsərrüfat məsələlərinin həlli barədə qərar qəbul edilməsi səlahiyyətinin təsərrüfat müstəqilliyi hüququndan istifadə edən aşağı operativ idarəetmə həlqlərinə, istehsal bölmələrinə, filiallara, istehsal vahidlərinə, sexlərə və s. verilməsi nəzərdə tutulur. Bu prinsip idarəetmənin bütün səviyyələri arasındakı əlaqələrin yüksək dərəcədə koordinasiya olunmasına, idarəetmə strukturunun bütün həlqlərinin rəhbərlik etdikləri sahənin fəaliyyətinə daha dərindən məsuliyyət daşmasına və bununla da firmanın vahid bir orqanizm kimi fəaliyyətinə hərtərəfli şərait yaradır.

Bu prinsip sosialist idarəetmə sistemində demokratik mərkəzləşdirmə prinsipi adlanırdı. Demokratik mərkəzləşdirmə prinsipinin məğzi mərkəzləşdirmənin (iri miqyaslı istehsalların vahid mərkəzdən idarə olunması) yerli idarəetmə orqanları və əmək kollektivlərinə verilmiş çoxşaxəli müstəqilliklə dialektik əlaqələndirilməsindən ibarət idi.

Bu prinsipin ən böyük əhəmiyyəti iri sənaye və istehsal birlikləri şəbəkələrinin genişləndiyi bir şəraitdə idarəetmə orqanlarının quruluşunun sadələşdirilməsi, onların elmi-tədqiqat təşkilatları ilə daha sıx yaxınlaşması hesabına mər-

kəzləşdirilmiş idarəetmə prinsipinin səmərəliliyinin yüksəldilməsindən ibarət idi.

İdarəetmənin qeyri-mərkəzləşdirilmiş forması firmanın tərkibində həm istehsal, həm də satış sahəsində geniş səlahiyyətlərə malik olub, mənfəət əldə edilməsi üçün məsuliyyət daşıyan tam təsərrüfat müstəqilliyinə malik olan istehsal bölmələrinin yaradılmasını nəzərdə tutur. Bu halda firmanın ali rəhbərliyinin səlahiyyətində bölmələrin operativ fəaliyyətinə nəzarət, kompaniyanın fəaliyyətinin mənfəətliyi və səmərəliliyinin təmin edilməsi üçün istehsal bölmələrinin inkişafının əsas istiqamətlərini müəyyənləşdirmək və görülməli işləri əlaqələndirmək, həmçinin perspektiv planların həyata keçirilməsi qalır. Bu halda istehsal-satış fəaliyyətinin təşkili üçün bütün məsuliyyət istehsal bölmələrinin üzərinə qoyulur.

Hər bir istehsal bölməsi öz fəaliyyətini müstəqil olaraq özü maliyyələşdirir, kommersiya və tərəf müqabililiyi əsasında üçüncü tərəflə əlaqəyə girir.

Lakin qeyd etmək lazımdır ki, istehsal bölmələrinin yaradılması faktı hələ özü-özlüyündə kompaniyanın qeyri-mərkəzləşdirmə prinsipi üzrə idarəedilməsi demək deyil. İdarəetmədə qeyri-mərkəzləşdirmə dərəcəsi bölmələrin rəhbərlərinə qərar qəbul olunmasında ali rəhbərlik tərəfindən səlahiyyət verilməsindən asılıdır.

Bir sıra firmalarda çoxlu sayda istehsal bölmələri və onları idarə edən ali idarəedicilər olmasına baxmayaraq, az və ya çox dərəcədə vacib olan məsələlərin həllində qərarı kompaniyanın prezidenti təkbəşmə qəbul edir, yəni belə kompaniyanın idarə edilməsi faktiki olaraq mərkəzləşdirilmiş qaydada həyata keçirilir.

İdarəetmənin qeyri-mərkəzləşdirmə olunmuş funksiyalarına bazara daxil olma və orada möhkəmlənmə siyasəti də daxil olmaqla marketing, istehlakçılara xidmət göstərilməsi, yeni texnikanın işlənilməsi və tətbiqi, kadr məsələlərinin həlli, dövlət orqanları və həmkarlar təşkilatları ilə əlaqələr və

ayrı-ayrı müəssisələrin maddi-texniki təchizat məsələləri daxildir.

Mərkəzləşdirilmiş və qeyri-mərkəzləşdirmə prinsiplərin tətbiqi və onlar arasındakı optimal münasibətlərin müəyyən-ləşdirilməsi konkret istehsalın xarakteri və şəraitindən asılıdır. Nəzərdə tutulmalıdır ki, cəmiyyət üçün nə əlverişlidirsə, o müəssisə üçün də əlverişli hesab edilməli və onun fəaliyyətin-də əsas məqsəd kimi həyata keçirilməlidir.

Bu prinsipin aktuallığı həm də onunla əlaqədardır ki, müasir elmi-texniki inqilab şəraitində geniş işçi kütləsinin fəaliyyətindəki yekdillik müəssisə qarşısında qoyulan sosial, iqtisadi və istehsal məsələlərinin müvəffəqiyyətli həllində həlledici rol oynayır.

Bu problemin həllinin, idarəetməyə gətirdiyi yeniliyin vacibliyi həm də ondadır ki, o əvvəllər biri işləyib, digəri istehsalı idarə etməlidir prinsipi çərçivəsində idarəetmənin necə təşkil olunması məsələsini məhsuldar qüvvələr eyni zamanda istehsalın idarəedicisi rolunda çıxış etdikdə necə idarəetmə sisteminin təşkil olunmasına çevirdi.

Bu prinsipin tətbiqi və inkişafı həm də məhsuldar qüvvələrin müasir səviyyəsindən də asılıdır.

İdarəetmənin bu iki vacib prinsipi arasında optimal münasibətin yaradılması həm də ona görə zəruridir ki, işçilə-rin firmanın qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olması üçün zəruri yolların axtarılmasında və qəbul olunan qərarların yerinə yetirilməsində fəal iştirakı təmin olunsun. Bu həmçinin onların öz iştirakları ilə qəbul olunmuş qərarların yerinə yetirilməsində şəxsi məsuliyyət hissini artırır. Belə olan şəraitdə istehsal mexanizmi başqa bərabər şərtlər daxilində həqiqətən də saat mexanizmi kimi işləyəcəkdir. Məhz məsuliyyət hissi-nin gücləndirilməsi əməyə tamamilə yeni münasibətin, yeni əmək intizamının yaranmasına, öz öhdəsinə düşən vəzifənin şüurlu və vicdanla yerinə yetirilməsinə gətirib çıxarır.

Menecmentdə mərkəzləşdirilmə və qeyri-mərkəzləşdir-mənin əlaqələndirilməsi prinsipi kollegial və təkbaşına

idarəetmədən düzgün istifadə olunmasının zəruriliyini nəzərdə tutur.

Təkbəşmə idarəetmə deyəndə firmanın və ya onun bölmələrinin rəhbərlərinə tapşırılmış iş şəxsən cavabdeh olmaq şərtilə, qərar qəbul edilməsi üçün bütün səlahiyyətlərin verilməsi nəzərdə tutulur.

II.2. KOLLEGİALLIQ PRİNSİPİ

Kollegiallıq - konkret qərarların icraçıları olan istehsal bölmələri və digər müxtəlif səviyyə rəhbərlərinin rəy və mülahizələri əsasında kollektiv qərar hazırlanmasını nəzərdə tutur. Belə qərarlar ümumi yığıncaqda, məsələn səhmdarların yığıncağında səs çoxluğu ilə qəbul olunur. Bu halda rəhbərliyin vəzifəsi qərar layihələrinin hazırlanması və əsaslandırılmasından ibarət olur.

Kollegiallıq qəbul olunan qərarları daha obyektiv edir və onların müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinə əsas yaradır. Kollegial qərar qəbul edilməsinin fərdi qərar qəbul edilməsinə nisbətən çatışmayan cəhəti ondan ibarətdir ki, belə qərarlar ləng qəbul edilir və bu da məsələnin bütövlükdə həllinin operativliyinə mənfi təsir göstərir.

Bəzi tədqiqatçılar səhvən belə hesab edirlər ki, təkbəşmə rəhbərliklə kollegial rəhbərlik bir araya sığmır. Lakin qeyd etmək lazımdır ki, kollegiallıq əmək prosesinin başlanması, bu prosesdə iştirak edəcək hər bir şəxsin yerinə yetirəcəyi iş üçün şəxsi məsuliyyətinin müəyyənləşdirilməsi ilə müşayiət olunmalıdır. İdarəetmənin bu prinsipindən imtina etmək idarəetmədə mütləq səhvlər buraxılmasına və bürokratiyanın əmələ gəlməsinə gətirib çıxaracaqdır. Kollegiallıq müəyyən mənada təkbəşmə rəhbərliyi gücləndirir. Hal-hazırda iri miqyaslı kompaniyalarda onların inkişafının strateji problemlərinin işlənilməsi, perspektiv qərarların hazırlanması, uzun müddətli proqnozların tərtib olunması və səmərəlilik kriteriyasının seçilməsi, hətta ən yüksək ixtisaslı rəhbərin belə imkan dairəsindən

kənardır. Bu məqsədləri yalnız mütəxəssislər kollektivinin təfəkkürü ilə həll etmək mümkündür. Məhz böyük kompaniyalarda prezidentin yanında yaradılan direktorlar şurası, idarəedici komitə kimi orqanlar kompaniya qarşısında duran global məsələləri kollegial həll etmək məqsədi güdürlər.

Təkbəşinə rəhbərlik və kollegiallığın qarşılıqlı əlaqəli şəkildə istifadə olunmasının əhəmiyyəti deyilənlərlə məhdudlaşmır. İdarəetmənin bu prinsipinin başlıca məqsədi əmək kollektivi üzvlərinin istehsal məsələlərinin həllində bilavasitə iştirakının təmin olunmasıdır. İşçilərin istehsahın idarəedilməsində iştirak etmələrinin geniş təmin olunması istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsinə və əmək intizamının möhkəmləndirilməsinə gətirib çıxarır. Ona görə də böyük kompaniyalarda yaradılan müxtəlif şuraların tərkibinə istehsalat yenilikçiləri və qabaqcılları, müxtəlif ixtisaslı mütəxəssislər, səmərələşdirici və ixtiraçılar, həmçinin elmi-tədqiqat təşkilatlarının nümayəndələri daxil edirlər.

II.3. MADDİ VƏ MƏNƏVİ HƏVƏSLƏNDİRMƏ PRİNSİPİ

İdarəetmənin maddi və mənəvi həvəsləndirmə prinsipinin məqsədmüvafiq şəkildə həyata keçirilməsi əmək məhsuldarlığının və beləliklə də, istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün əlahiddə əhəmiyyətə malikdir.

Şəxsi maddi həvəsləndirmə müvəffəqiyyətlə işləməyin başlıca şərtlərindəndir. Həç bir vaxt şəxsi ruh yüksəkliyi ilə uzun müddətli inkişafa malik olmaq mümkün deyil. Yalnız şəxsi maraq, şəxsi həvəsləndirmə, təsərrüfat hesabı prinsiplərini geniş tətbiq etməklə bu ruh yüksəkliyinin köməkliyi ilə qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq mümkündür.

İstehsalın dinamik inkişafı daxili ehtiyatların səfərbər olunması şəraitindən asılı olaraq həvəsləndirmənin daimi təkmilləşdirilməyə ehtiyacı olan üsul və metodlarının işlənilməsi və istifadə olunmasından çox asılıdır.

Təbii məsələdir ki, bazar iqtisadiyyatı şəraitində həvəsləndirmə metodları birbaşa əməyin nəticəsindən asılı olaraq tətbiq edilir. Bu məsələdə eyniləşdirmə maddi həvəsləndirmə sisteminin səmərəliliyini aşağı salır və beləliklə də işçilərin öz əməklərinin nəticəsinə görə aldıkları razılıq hissini heçə endirir. Belə hal nəinki işçiyə həvəsləndirmənin dəqiq və konkret rolunu hiss etməyə imkan vermir, hətta əməyə görə ədalətli haqq ödənilməsi prinsipini pozur.

II.4. HÜQUQ VƏ SƏLAHİYYƏTLƏRİN VƏHDƏTİ PRİNSİPİ

İdarəetmənin digər vacib prinsipi işçinin hüquq, vəzifə səlahiyyətləri və məsuliyyəti arasındakı münasibətin düzgün uzlaşdırılmasıdır. **Bu prinsipin vacibliyi ondan ibarətdir ki, o hər şeyin və hər kəsin öz yerində olmasını nəzərdə tutur.** Əgər idarəedicinin hüquq və vəzifə səlahiyyətləri məhdud, məsuliyyəti isə böyük olarsa, o nə qədər çalışsa da yüksək nailiyyətlər əldə edə bilməyəcəkdir. Əksinə, əgər idarəedici istehsalın nəticəsinə görə kifayət qədər məsuliyyət daşımayıb, geniş hüquq və səlahiyyətlərə malik olsa, onda o istehsal rəhbərindən çox jandarm məmuru rolunu yerinə yetirəcəkdir. Bu da axır nəticədə istehsalın səmərəliliyinin aşağı düşməsinə və bürokratizmə gətirib çıxaracaqdır. Ona görə də hüquq, səlahiyyət və məsuliyyət arasında hər bir konkret şəraitdən asılı olaraq optimal münasibətin yaradılması idarəetmənin səmərəli olmasının başlıca amillərindəndir.

Hələ XX əsrin I yarısında menecmentin banisi, fransız sahibkarı, klassik (inzibati) idarəetmə məktəbinin görkəmli nümayəndəsi Anri Fayol müəssisənin quruluşunun təşkili və işçilərin idarəedilməsi, beləliklə də əmək məhsuldarlığının və istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün 1923-cü ildə Brüsseldə idarəetmə üzrə II beynəlxalq qurultayda etdiyi məruzədə idarəetmənin aşağıdakı prinsiplərini irəli sürmüşdür:

1. Əmək bölgüsü.
2. Səlahiyyət və məsuliyyət.
3. Əmək intizamı.
4. Təkbəşinə rəhbərlik.
5. İstiqamətin birgəliyi.
6. Şəxsi maraqların ümumi maraqlara tabe etdirilməsi.
7. İşçi heyətinin mükafatlandırılması.
8. Mərkəzləşdirmə.
9. Skalyar məqsəd.
10. Qayda-qanun - hər şey öz yerində olmalı, hər şey üçün yer olmalıdır.
11. Ədalətlilik.
12. İşçi heyəti üçün iş yerinin stabilliyi.
13. Təşəbbüskarlıq- planın işlənməsi və həyata keçirilməsi.
14. İş yerində ittifaq-bu güc və insan münasibətlərindən yaranır.

İdarəetməyə universal bir proses kimi baxan Anri Fayolun idarəetmə prinsipləri bu gündə öz əhəmiyyətini itirməmişdir. Şərh edilənlərdən göründüyü kimi, idarəetmənin müasir prinsiplərinin hamısı onun təklif edib öz əməli fəaliyyətində tətbiq etdiyi prinsiplərdə öz əksini tapmışdır.

Hələ bundan əvvəl XX əsrin əvvəllərində dünya avtomobil sənayesinin banisi Henri Ford istehsalın və kommersiya-nın elmi təşkilinin əsasını qoymuş və özünün 72 prinsipini formalaşdırmışdır. Onlardan bəziləri bu gün də aktualdır. Məsələn:

- keçmişdən yapışıb durmaq və gələcəkdən qorxmaq lazım deyil;

- keçmiş ona görə gərəklidir ki, o bizə gələcək inkişaf üçün yol və vasitələr göstərir;

- kim ki, cəsarətli deyil və uğursuzluqdan qorxursa, o öz fəaliyyətini məhdudlaşdırır;
xeyir götürdükdə borcu da yaddan çıxarma;

- işgüzar fəaliyyətdə inzibati üsluba az, təşəbbüskarlığa çox yer verməli;

- mənim məqsədim - sadəlikdir;

- əgər istehlakçının gəliri əmtəənin qiymətindən aşağıdırsa, qiymətləri gəlirlərə uyğunlaşdırmaq lazımdır;

- dövlət miqyasında əmək haqlarının azaldılması səfeh siyasətdir, çünki o əmtəələrə olan tələbi aşağı salır"¹.

Bundan əlavə, idarəetmənin bir sıra digər prinsipləri də vardır: məqsədli uyğunlaşma və cəmləşdirmə; sistemin fəaliyyətinin fasiləsizliyi və etibarlılığı; idarəetmənin plana uyğunluğu və dinamizmi; üsulların elmi və əsaslı olması; idarəetmənin səmərəliliyi; idarəetmədə şəxsi, kollektiv və dövlət mənafehlərinin uyğunlaşdırılması; idarəetmə funksiyalarının bölgüsü- nün demokratik prinsipləri və sairə.

II.5. MƏQSƏDLİ UYĞUNLAŞMA VƏ CƏMLƏŞDİRMƏ PRİNSİPİ

İdarəetmənin bu prinsipinə əməl olunması müəssisənin qarşısına qoyduğu ümumi məsələnin həllinə nail olması üçün məqsədəmüvafiq idarəetmə prinsipinin yaradılmasını nəzərdə tutur. İdarəetmə sisteminin həlqələri arasında elə qarşılıqlı əlaqə və əks-əlaqə yaradılmalıdır ki, onlar vahid mexanizm şəklində fəaliyyət göstərsinlər. Müəssisənin bütün bölmələrinin işi elə təşkil olunmalıdır ki, marketing tədqiqatlarının nəticəsinə uyğun olaraq nəzərdə tutulan zaman istehlakçının tələbatlarını ödəyən məhsul hazır olsun.

¹ 72 принципа Генри Форда. "Московский автозаводец" от 9 ноября 1984 г.

II.6. FASILƏSİZLİK VƏ ETİBARLILIQ PRİNSİPİ

Bu prinsip nəzərdə tutur ki, təsərrüfat fəaliyyətinin bütün istiqamətlərinin idarə edilməsinin elə sistemi yaradılmalıdır ki, o istehsal prosesinin dayanıqlı və fasiləsiz iş rejimini təmin edə bilsin. İdarəedici orqanla idarə edilən obyekt üçün idarəetmə ünsürləri arasında elə əks-əlaqə yaradılsın ki, istənilən vaxt istehsal prosesində baş verən əyintilər müvafiq düzəlişverici hərəkətlər vasitəsilə aradan qaldırıla bilsin.

II.7. PLANAUYĞUNLUQ VƏ DİNAMİZM PRİNSİPİ

Bu prinsip nəzərdə tutur ki, idarəetmə fəaliyyəti yalnız cari və operativ məsələlərin həllinə deyil, həm də müəssisənin strateji inkişafının təmin olunmasına yönəlmiş olsun. Çünki müəssisənin hazırkı fəaliyyətini gələcək fəaliyyətlə yalnız planlaşdırmanın müxtəlif növləri vasitəsilə əlaqələndirmək mümkündür.

II.8. İDARƏETMƏ FUNKSİYALARININ BÖLGÜSÜNÜN DEMOKRATİK PRİNSİPLƏRİ

Bu prinsipin məqsədi ondan ibarətdir ki, ictimai əmək bölgüsünün qayda və üsullarına əsaslanaraq təsərrüfat rəhbərliyinin hər bir orqanı idarəetmə işinin müəyyən bir hissəsinin yerinə yetirilməsinə təhkim olunsun. Həm də bu mexaniki bölgü olmamalıdır. Hər bir orqana:

- qəbul olunmuş qərarların yüksək səmərə ilə həyata keçirilməsinə maraqlı olduğu sahə tapşırılmalıdır;
- ən çox məlumatı olduğu müvafiq obyektə idarəetmə işlərinin yerinə yetirilməsi təhkim olunmalıdır;
- qəbul olunmuş qərarların keyfiyyətlə və tam həcmdə yerinə yetirilməsinə maddi, hüquqi və inzibati məsuliyyət daşıdığı obyekt tapşırılmalıdır.

II.9. İDARƏETMƏ ÜSULLARININ ELMİ VƏ ƏSASLIOLMASI PRİNSİPİ

Nəzərdə tutulur ki, idarəetmənin forması, üsul və vasitələri elmi əsaslara söykənməli və praktikada yoxlanılmış olmalıdır. İstehsalat çox mürəkkəb bir mühitdir. Burada ictimai inkişaf və təbiət qanunları istehsalın öz qanunları ilə birləşir. Ona görə də idarəetmə sistemində çalışan hər kəsin istehsal qanunlarını bilməsi onun əsaslı qərar qəbul etməsi üçün vacib şərtidir.

Məsələn, tutaq ki, istehsalın mütənasib inkişaf qanunu pozulur. Bir çeşid əmtəədən tələbatdan çox, digər əmtəədən isə əksinə az istehsal olunur. Onda nə baş verəcəkdir? Çox istehsal olunmuş əmtəə satılmayacaq və yığılıb qalacaqdır. Az istehsal olunmuş əmtəə isə çatışmayacaq və qıtlıq yaranacaqdır. Birinci əmtəə satılmadığından sərf olunmuş əməyin qiyməti aşağı düşəcək, balans pozulacaq, müəssisə zərərlə işləyəcəkdir.

Əmək haqqının ödənilməsi prinsipi pozulduqda əmək məhsuldarlığı və keyfiyyət də aşağı düşür. Əməyin axır nəticəsi nəzərə alınmadan əmək haqqının bərabər ödənilməsi təşəbbüskarlıq göstərilməsi və keyfiyyətin yüksəldilməsi üçün marağı heçə endirəcəkdir. Bu da istehsala əvəz olunmaz dərəcədə iqtisadi və mənəvi ziyan vuracaq və sosial ədalət prinsipinin pozulmasına gətirib çıxaracaqdır.

Ona görə də iqtisadiyyatın inkişafının obyektiv qanunlarını pozmaq olmaz. Onları bilmək və konkret istehsalın xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla tətbiq etmək zəruridir.

II.10. ELMİLİK PRİNSİPİ

Elmilik prinsipi elmi-texniki, iqtisadi, hüquqi və digər müxtəlif mühit amilləri barədə daimi olaraq məlumatların toplanılmasını, işlənilməsini, təhlilini və bunların nəticəsinin qərar qəbulu prosesində istifadə olunmasını nəzərdə tutur.

II.11 .İDARƏETMƏNİN SƏMƏRƏLİLİYİ PRİNSİPİ

Məlumdur ki, eyni bir məqsədə nail olmaq üçün çoxlu sayda müxtəlif yollar mövcuddur. İdarəetmənin səmərəliliyi prinsipi nəzərdə tutur ki, müəssisədə istehsalın təşkili və rəqabətə davamlı məhsul istehsal edilməsi üçün bu çoxsaylı yollardan ən əlverişlisi seçilsin. Əgər idarəedicisi düzgün qərar qəbul etdiyinə və seçdiyi yolun məqsədə yaxınlaşdıracağına əmin deyilsə, onda ən yaxşı variant odur ki, o ümumiyyətlə, qərar qəbul etməsin və bu işi problemin mahiyyətini daha dərinədən dərk edən mütəxəssisin sərəncamına versin. Qərar qəbul edilərkən eyni zamanda onun həyata keçirilməsinin iqtisadi, təşkilatı, inzibati tədbirləri və bu tədbirlərin yerinə yetirilməsinə nəzarət mexanizmi hazırlanmalıdır. Əks təqdirdə qərarın nəzərdə tutulan vaxtda yerinə yetirilməsi ləngiyə bilər ki, bu da vaxt itkisinə və axır nəticədə müəssisənin zərərə düşməsinə gətirib çıxarar.

II.12. İDARƏETMƏDƏ ŞƏXSİ, KOLLEKTİV VƏ DÖVLƏT MARAQLARININ UYĞUNLAŞDIRILMASI PRİNSİPİ

Bu prinsip istehsalın ictimai xarakterindən asılı olaraq müəyyənləşdirilir.

Müəssisə müəyyən bir ərazidə, yaşayış məntəqəsində yerləşir və orada o, özünəməxsus olmayan hava, su, ümumi təhsil dövlət müəssisələrində hazırlanmış mütəxəssislər, tibbi xidmət kimi ehtiyatlardan istifadə edir.

Bundan əlavə, kadrların formalaşdırılması, su və istilik təchizatı, kanalizasiyadan istifadə, enerji təchizatı, spesifik nəqliyyat xidməti və sair kimi elə məsələlər var ki, hər müəssisə onu dövlət və yerli hakimiyyət orqanlarının yardımı olmadan həll edə bilməz. Ona görə də müəssisə ilə yerli dövlət orqanları biri-birinə qarşılıqlı kömək göstərməlidirlər. Belə əməkdaşlıq və qarşılıqlı nəzarət dünya bazarındakı hazırki güclü rəqabət şəraitində zərurətə çevrilir. Dövlət və

yerli hakimiyyət orqanları ərazidə yerləşən müəssisələrin işinə hərtərəfli əvəzsiz olaraq yardım etməli, onlara bəzi borclarını ödəmək üçün dotasiyalar, güzəştli kreditlər ayırmalı, vergilər və dövlət büdcəsinə digər ödəmələrin köçürülməsinə möhlət verməli, onların başqa ehtiyaclarının da ödənilməsinə kömək etməlidir.

Müəssisələr də öz növbəsində ekologiya və ətraf mühitin çirklənməsinə yol verməməli, onlar üçün ayrılmış təbii ehtiyatlardan səmərəli istifadə etməlidirlər.

Hər bir işçi isə özünün şəxsi tələbatının ödənilməsi üçün təşəbbüskar olmalı, yüksək keyfiyyətli məhsul istehsalına çalışmalı və müəssisənin qarşısına qoyduğu ümumi məqsədə çatması üçün bütün imkanlarından istifadə etməlidir.

II. 13. İDARƏETMƏNİN DEMOKRATİKLƏŞDİRİLMƏSİ PRİNSİPİ

İdarəetmənin demokratikləşdirilməsi əmək məhsuldarlığının və istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsinin və beləliklə də qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olmaq üçün qəbul edilmiş qərarların vaxtında və müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsinin vacib şərtlərindəndir. **İdarəetmənin demokratikləşdirilməsi işçilərin və fəhlələrin müxtəlif formalarda idarəetmə prosesində və mənfəətin bölüşdürülməsində iştirakını nəzərdə tutur.** Hal-hazırda elm, texnika və texnologiyanın müasir səviyyəsində iri istehsal sahələrində işçilərin yüksək ixtisas səviyyəsi və özünü dərk etmə dərəcəsi obyektiv olaraq onların idarəetmədə və qərar qəbulu prosesində iştirakını zəruriləşdirir. İstehsal rəhbərlərinin çoxu anlayır ki, əməkdaşlıq və kooperasiya əlaqələrinə girmədən, işçi heyəti ilə tərəfdaşlıq münasibəti olmadan, menecerlər və sahibkarlar istehsal prosesini idarə edib, səmərəli nəticələr əldə etmək iqtidarına malik deyillər. Ona görə də indiki şəraitdə mikrosəviyyədə təsərrüfat obyektinin optimal forması, səhmlərinin xeyli

hissəsi fəhlələrə mənsub olub, işçi heyətinin də idarəetmədə iştirak etdiyi səhmdar kompaniyalardır (əəmiyyətlərdir). Bu onunla əlaqədardır ki, indiki iqtisadi inkişaf dövründə dünya ölkələri iqtisadiyyatının integrasiya prosesinin güclənməsi, işçilərdə özünüdərk etmənin yüksəlişi, özünə hörmət tələbatlarının artması, onların əməyə yaradıcılıqla yanaşması kimi zəruri amillər yeni təkamül dövrünü yaşayır. Müəssisənin işçiləri istəyirlər ki, qərar qəbulu prosesində və onların həyata keçirilməsində tam hüquqlu üzv kimi iştirak etsinlər, özlərinin sosial müdafiələrinin və istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi nəticəsində həyat səviyyələrinin yüksəlişini təmin etsinlər.

Sahibkarlar və işçilər arasındakı tərəfdaşlıq münasibətlərinin inkişafı aşağıdakıları nəzərdə tutur:

- menecmentin hökmranlığının müəyyən dərəcədə zəiflədilməsi;

- firmanın müvəffəqiyyətli fəaliyyəti üçün fəhlələrin marağının artırılması;

- istehsal prosesində əmək münasibətlərinin yaxşılaşdırılması. Buraya kadr axıcılığının ixtisarı, iş buraxma və mitinqlərin azaldılması, hər bir istehsal sahəsində mikroklimatın yaxşılaşdırılması və s. daxildir.

- fəhlələrin idarəetmənin bütün səviyyələrində iştirak etməsini, işçilərin işlədikləri müəssisənin səhmlərini almaq üçün sosial fondların yaradılmasını, öz gəlirinin müəyyən hissəsini işçi heyəti arasında bölüşdürülməsini həyata keçirən firmalara vergi güzəştlərinin verilməsini tənzimləyən dövlət qanunlarının qəbul olunmasını.

İstehsal prosesinin avtomatlaşdırılması nəticəsində istehsal və əmək prosesinin mürəkkəbləşməsi daha yüksək ixtisaslı fəhlələr tələb etdiyindən onlara münasibət kökündən dəyişir və fəhlələr idarəetmə obyektindən istehsal prosesinin subyektinə çevrilirlər. İstehsal prosesində münasibətlərin demokratikləşdirilməsi ideyası həyatı zərurət olduğundan həm qulluqçular, həm də fəhlələr tərəfindən irəli sürülür. İstehsalat demok-

ratiyası fəhlələrin marağına cavab verməklə yanaşı, həm də rentabellidir. "Sənaye demokratiyası" termini ilk dəfə olaraq 1897-ci ildə V.Uebb və S.Uebbin eyni adlı kitabında işlədilmişdir. Qərbi Avropa ölkələrində istehsalatda fəhlələrin hüquq və məsuliyyətlərinə məhz sənaye demokratiyası aspektindən baxılır və istehsalın səmərəliliyinin necə dəyişməsindən asılı olmayaraq bu ideya müstəqil əhəmiyyətə malikdir.

Qərbi Avropa ölkələrində özünü sahibkarlar və fəhlələr arasında tərəfdaşlıq münasibəti kimi biruzə verən sənaye demokratiyası prinsipi ABŞ-a nisbətən daha geniş yayılmışdır. Bu onunla əlaqədardır ki, Qərbi Avropa firmalarında mülkiyyətin xarakteri ABŞ-dakı mülkiyyət xarakterindən əsaslı surətdə fərqlənir. Belə ki, bu ölkələrdə özünü idarə edən quruluşa malik istehsal kooperativləri və operativ idarə etmədə işçilərin də iştirak etdiyi dövlət müəssisələri üstünlük təşkil edir.

Almaniya Federativ Respublikasında idarəetmənin demokratikləşdirilməsi kompaniyalar haqqında qanunvericilikdə hələ 1951-ci ildə təsbit olunmuşdur. Bu qanunla sənayenin dəmir filizi və kömür hasilatı, həmçinin poladtökmə sahəsində fəhlələrin tətıl etməsinin qarşısını almaq məqsədilə, bu sahəyə aid olan firmalarda direktorlar şurasındakı yerlərin yarısı fəhlələrin nümayəndələrinə verildi. 1976-cı ildə qəbul olunmuş qanuna əsasən isə 200 nəfərdən çox işçisi olan firmalarda, hansı sahəyə və fəaliyyət növünə aid olmasından asılı olmayaraq, Müşahidə Şuralarındakı yerlərin yarısı, işçilərin sayı 500 nəfərdən 2000 nəfərədək olan firmalarda isə Müşahidə Şuralarındakı yerlərin sayının üçdə iki hissəsi fəhlələrə məxsusdur. İdarəetmə şurasında (heyətində) fəhlələr bir direktorla təmsil olunurlar. Bütün bu tədbirlər Almaniya firmalarında istehsalatda psixoloji mühitin yaxşılaşdırılmasına və son nəticənin müvəffəqiyyətli olmasında fəhlələrin marağının yüksədilməsinə gətirib çıxardı.

Kompaniyaların Direktorlar Şurasının tərkibində həll-edici səsə fəhlələrin nümayəndələrinin mütləq iştirak etməsi haqqında qanun İsveç, Avstriya, Danimarka, Hollandiya və Lüksemburqda da qəbul olunmuşdur. Fransada Direktorlar Şu- rasının işində qərar qəbul edilməsi prosesində fəhlələrin məşvərətçi səsə malik nümayəndələri iştirak edir.

Bir sıra firmalarda istehsal bölmələrində işçilərin iş qəbulu və işdən azad olunması, iş rejimi, texniki təhlükəsizlik və istehsal olunan məhsulun keyfiyyətinə nəzarətlə əlaqədar qərarlar qəbul etmək hüququna malik olan fəhlə şuraları yaradılır. Avropa birliyinə daxil olan ölkələrdə Avropa birliyi komissiyasının birliyə daxil olan dövlətləri fəhlə və qulluqçu- ların Avropa kompaniyalarının idarədilməsində və strateji inkişafının müəyyənləşdirilməsində iştirakını təmin etməyi öhdəsinə götürməyə təhrik edən xüsusi Direktiv qəbul etmişdir. Bundan əlavə Şura tərəfindən Avropa kompaniyaları (AK) haqqında təsdiq olunmuş Nizamnamənin bəzi maddələrində də bu məsələnin həlli öz əksini tapmışdır. Bu məsələlər hər bir dövlətin qanun və ənənələrinə əməl etməklə müxtəlif formalarda həyata keçirilir.

Qərbi Avropa ölkələrindən fərqli olaraq, ABŞ-da indi də fəhlələrin direktorlar şurası səviyyəsində idarəetmədə iştirakı həyata keçirilmir. Burada idarəetmə məsələlərinin həlli zamanı qərar qəbul edilməsində işçilərin səs hüququ çox cüzi- dir. Ölkədə mövcud olan qanunlara müvafiq olaraq xüsusi firmalarda işçilər yalnız firmanın ləğv olunması, başqa firma ilə birləşdirilməsi və yerinin dəyişdirilməsi kimi məhdud məsələlərin həlli prosesində qərar qəbul edilməsində iştirak etmək hüququna malikdirlər.

Bu sahədə Amerika firmaları üçün yeni forma keyfiyyət dərnəkləri metodudur. Bu dərnəklər fəhlələrin istehsalı idarə edilməsi prosesində iştiraklarını buraxılan məhsulun keyfiyyə- tinin idarə olunması prosesində nəzərdə tutur. Bu dərnəklər ehtiyatların idarə olunmasının "dəqiq və vaxtında" kimi yeni sistemlərinin praktikada tətbiq olunmasında, yeni istehsalat

xətlərinin və istehlakçılara xidmət göstərilməsinin yeni sisteminin yaradılmasında əhəmiyyətli rol oynayır. Lakin bu dərnəklərin yaradılması fəhlələrin firmanın idarə olunmasında və qərar qəbul edilməsi prosesində iştirak etmələri demək deyil.

Yapon firmalarında da fəhlələrin direktorlar şurasında nümayəndələri yoxdur. Lakin buna baxmayaraq, sahibkarlarla fəhlələr arasındakı tərəfdaşlıq münasibələri ən demokratik münasibət hesab edilir. Belə ki, Yapon firmalarında qərar qəbul edilməsi prosesi sahibkarlarla fəhlələr arasında keçirilən birgə məsləhətləşmənin nəticəsində konsensus əsasında qəbul olunur.

III FƏSİL. İDARƏETMƏ METODLARI

İdarəetmə metodları - qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün, əmək kollektivinə göstərilən məqsədə uyğun təsirlərin kompleksidir. İstehsalat təşkilatçısının fəaliyyətində idarəetmə metodları, qoyulan məqsədləri həyata keçirməyin üsulu, təsir vasitəsi rolunu oynayır. İdarəetmə metodları aşağıdakı suala cavab verir: icraçı qarşısında yerinə yetirəcəyi məsələni necə qoymalı, ona daha səmərəli formada necə təsir etməli ki, qəbul edilən qərar qısa bir vaxtda və keyfiyyətli yerinə yetirilsin.

Təsərrüfat praktikasında, qəbul olunmuş qərarların yerinə yetirilməsi, qoyulan məqsədə nail olunması idarəetmə metodlarının məcmusundan istifadə olunmasını tələb edir.

İdarəetmə metodları ictimai xarakter daşıyır. Onlar istehsalat kollektivi fəaliyyətinin bütün tərəflərini əhatə edir. Bu səbəbdəndə idarəetmə metodlarının təkmilləşdirilməsi bütövlükdə kollektivin maraqlarına toxunur.

İdarəetmə metodları idarəedici təsirlərin hazırlanması qaydalarını müəyyənləşdirir.

İdarəetmə metodlarını o vaxt elmi əsaslandırılmış hesab etmək olar ki, onlar obyektin, onun inkişafının obyektiv qanunauyğunluqlarını özündə tam əks etdirmiş olsun. İdarəetmə metodları nəşə özbaşına əmələ gələn bir şey deyil. İdarəetmə metodlarının elmi əsaslandırılmış sistemi-istehsalat sürətli inkişafına proporsional, optimal qaydada uyğun gələn, idarəetmə aparatı əməkdaşlarının fəaliyyətinin daim təkmilləşdirilməsi üsullarıdır.

İdarəetmə metodları rəhbərin fəaliyyətini məqsədə uyğun istiqamətə yönəldir. Bu metodlar istehsalat tələblərinə nə qədər dolğun cavab versə, rəhbərin əməyinin səmərəliliyi də o qədər yüksək olur.

Qarşılıqlı əməyin idarə edilməsinin amili olmaqla, idarəetmə metodları rəhbərin icraçılara, yaxud icraçılar qrupuna təsir etməyə başladığı vaxtdan özünü göstərir. İstehsalat rəhbəri istehsal şəraitindən, idarə ediləcək məsələnin xarakterin-

dən və icraçıların fərdi qabiliyyətindən asılı olaraq, idarəedici təsirin konkret vəziyyətdə zəruri formasını tapmağa çalışır. Bunun öhdəsindən gəlmək üçün isə rəhbər konkret istehsal sahəsində zəruri bilik və təcrübəyə, idarəetmə qabiliyyətinə, iqtisadi və hüquqi biliyə malik olmalıdır. Metod-idarəetmə fəaliyyətinin şüurlu şəkildə işlənilməsi variantlarıdır. İdarəetmə məharəti konkret şəraitdən asılı olaraq, idarəedici təsirin optimal formalarının tapılmasından ibarətdir.

Beləliklə, idarəetmə metodu-mövcud kooperasiya şəraitində idarə edilən obyektin tələbatları və vəziyyətindən asılı olaraq, qarşıya qoyulmuş məsələləri həll etmək üçün, rəhbərin kollektivin birgə fəaliyyətinə məqsədəuyğun təsir formasıdır.

İdarəetmə prosesində təsir gücünə malik olan bütün mövcud faktorların məcmusu nəzərə alınmalı, istehsalın təşkilati, texniki, iqtisadi, hüquqi, sosial və başqa məsələlərinin həlli ilə əlaqədar olaraq müxtəlif məsələlər həll olunmalıdır. Bu idarəetmə prosesində bir sıra metodların mövcud olması ilə əlaqədardır.

İdarəetmə metodlarının təsnifləşdirilməsi üç əsas əlamətə görə həyata keçirilir:

a) idarəetmə funksiyalarına məxsus olması əlamətinə görə - planlaşdırma metodları, maddi-texniki ehtiyatların idarə edilməsi, maliyyənin idarə edilməsi, elmi-texniki tərəqqinin idarə edilməsi, mühasibat uçotu, satışın idarə edilməsi və s.

b) qərar qəbul edilməsi mərhələsinə məxsusluğu əlamətinə görə - məlumat toplanması üsulları, məlumatların işlənilməsi, qərar hazırlanması və qəbul edilməsi;

c) qəbul olunmuş qərarın həyata keçirilməsi forması üzrə - iqtisadi, inzibati - hüquqi və sosial-ictimai.

İdarəetmə metodlarının bütün məcmusunu əhatə edən belə təsnifləşdirmə, idarəetmənin hər bir konkret funksiyasının həyata keçirilməsinin bütün formalarını əhatə edir.

Bu metodları şərti olaraq aşağıdakı qruplarda birləşdirmək olar: təşkilati- sərəncam, iqtisadi və sosial-psixoloji.

III. 1 .İDARƏETMƏNİN TƏŞKİLATI - SƏRƏNCAM METODLARI

Bu metodlar birgə əməyin məqsədə müvafiqliyini zəruri səviyyədə saxlamağa yönəldilmişdir.

Rəhbərliyin təkbaşına yaratdığı, ciddi qayda olmadan, kollektivin birliyi dağılacaq və istehsal prosesi baş verməyəcəkdir. Bu metodlarla nə əldə edilir?

Birincisi - işçilərin müəyyən bir kooperasiyada birləşməsi, müəyyən qrup şəxslərin razılaşdırılmış hərəkətlərinin təsbit olunması, qarşılıqlı faydalı əməyin qurulması;

İkincisi - işçilər arasında qəbul olunmuş əmək bölgüsünün tənzimlənməsi və qaydaya salınması;

Üçüncüsü - nəinki təkcə əməyin kooperasiyasının məqsədə uyğunluğunun nizamlanması, həm də onun gələcək inkişafı.

Məhz, idarəetmənin təşkilati-sərəncam metodu sayəsində əməyin kooperasiyası mövcud olur və birgə əmək prosesi yaranır. V.İ.Lenin idarəetmənin təşkilati-sərəncam metodundan danışarkən göstərmişdir ki, müvəffəqiyyətlə idarə etmək üçün praktiki təşkil etməyi bacarmaq lazımdır. Bu ən çətin məsələdir. İstehsalın sosial təmayülündən asılı olmayaraq, öz təbiətinə görə kooperasiya olunmuş əmək hər bir muxtariyyətliyi aradan qaldırır.

Kollektivin fəaliyyətinin birliyi vahid sərəncamçılıq nəticəsində həyata keçirilir. Bu mənada tabeçilik olmadan ümumiyyətlə, idarəetmədən və beləliklə də hər hansı bir kollektiv əməyin qaydaya salınmasından danışmaq mənasızdır. Kooperasiya tam mənasında yalnız idarəetmənin təşkilati metodunun həyata keçirilməsi şəraitində fəaliyyət göstərir ki, bunun da köməyliyi ilə rəhbərlik qəbul olunmuş idarəetmə qərarlarının vaxtında həyata keçirilməsinə nail olur.

Qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmənin bu metodlarının təkmilləşdirilməsinin zəruriliyi istehsalın texniki təchizatının dəyişməsi, buraxılan məhsulun mürəkkəbliyi, kooperasiyanın

əldə olunmuş səviyyəsi, fəhlə kadrlarının peşəkarlığı və s. kimi faktorların dəyişməsi ilə əlaqədardır.

İdarəetmənin hansı təsir formasını onun təşkilati formasına aid etmək olar? İstənilən tapşırıq, təlimat, əmr, göstəriş, qrafik, istehsalat planı, birgə əməyin daha yüksək birləşdirilməsinə nail olmağa yönəldilmiş istənilən idarəetmə məlumatları və bunlar kimi digər üsul və alətlər, idarəetmənin təşkilati metodunun formalarıdır.

Təşkilati metodlar, müəyyən hüquqi normalarla tənzimlənən qanunçuluq çərçivəsində həyata keçirilir (məsələn, iş qəbul və işdən azad olunma, iş vaxtından əlavə işləmə, iş müddətinin nə qədər olması və s.).

Təkbəşinə rəhbərlik və tabeçilik münasibətləri həmişə mövcud hüquqi tələblər əsasında həyata keçirilir. Bütün bunlar idarəetmənin bu metodlarına təşkilati-hüquqi xarakter verir. Görünür, elə bu səbəbdən də idarəetmənin təşkilati- sərəncam metodları ayrıca qrupda cəmləşdirilirlər. firma rəhbərləri kollektiv əməyin nizamına salınmasına yönəldilmiş fəaliyyətlə yanaşı, həm də başqa məqsədlərə yönəldilmiş tamamilə təşkilati məqsədlər güdən işlər də görürlər. Onlar qəbul olunmuş qərarların yerinə yetirilməsinə nəzarət edir, tabeliklərində olan istehsalat bölmələrində qayda-qanunu təmin edir, əmək qanunçuluğunu tənzimləyən normativ sənədlərin tələblərinə əməl olunması üçün tədbirlər görür və s. Orta hesabla rəhbərlərin əməyinin 25%-i təşkilati metodların hazırlanması və həyata keçirilməsinə sərf olunur.

III.2. İDARƏETMƏNİN İQTİSADI METODLARI.

İdarəetmənin iqtisadi metodları hər bir işçinin əməyi- nin nəticəsindən asılı olaraq, onun şəxsi marağının cəmiy- yətin və firmanın maraqları ilə mümkün qədər yaxınlaşdırılmasının təmin olunmasına yönəldilmişdir. Bu metodlar əmək kollektivlərində birdəfəlik olaraq maddi bərabərsizliyi

aradan qaldırmağa və əməyin nəticəsinə görə maraqlandırma tədbirlərinin yaradılmasına xidmət edir.

İqtisadi metodların vəzifəsi, maraqların maddi həvəsləndirmə mexanizmi vasitəsilə mümkün qədər tam və dolğun uyğunlaşdırılmasından ibarətdir. Bütün bu vəzifələri yerinə yetirmək üçün plan, mənfəət, kredit, təsərrüfat hesabı, qiymət, maddi həvəsləndirmə sistemi və bu kimi vasitələrdən geniş istifadə olunur.

Qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmənin iqtisadi metodlarına yalnız əmtəə-pul tənzimlənməsi metodu kimi baxmaq olmaz. Bu onun fəaliyyət dairəsinin daralmasına və iqtisadi metodların ən vacib funksiyası olan plan-iqtisad funksiyasının sıradan çıxarılmasına gətirib çıxarar.

Hal-hazırda iqtisadi metodlar idarəetmədə daha vacib rol oynayır və onların praktiki tətbiqi idarəetmə kadrlarından iqtisadiyyat, maliyyə və hüquq sahəsində zəruri bilikləri olmasını tələb edir. İdarəetmədə iqtisadi metodların tətbiqinin rolu, idarəetmənin səviyyəsinin yüksəlməsi və əmək kollektivi üzvlərinin sayının çoxalması ilə əlaqədar daha da artır.

Təsərrüfatın idarə edilməsinin iqtisadi metodları deyəndə, firmanın fəaliyyət göstərməsi və inkişafı üçün faydalı şərait yaradılmasına məqsədəuyğun formada təsir göstərən alət və vasitələrin məcmusu nəzərdə tutulur.

Menecmentin iqtisadi mexanizmində kommersioniya və firma daxili hesablamalar başlıca yerlərdən birini tutur.

Kommersioniya hesablamaları təsərrüfat işləri aparılmasının başlıca metodu kimi özündə həm idarəetmənin funksiyaları, həm də iqtisadi alət və vasitələrini birləşdirməklə, xərclər və nəticələrin qarşılıqlı müqayisə olunmasına və istehsalın mənfəətliyinə yönəldilmişdir.

Təsərrüfat fəaliyyətinin iqtisadi mexanizmi və firmanın inkişafının strategiyası, kommersioniya hesablamaları metodundan istehsalın və satışının rentabelliyyəsinin təmin olunması, kapital qoyuluşu və məhsuldar qüvvələrin demografik

faktorlar nəzərə alınmaqla yerləşdirilməsi, maliyyələşdirmə və kredit siyasəti, yeni texnologiyanın tətbiqi, istehlakçıların artan tələbatını daha dolğun ödəyə biləcək yeni məhsulların istehsalı, istehsal xərcləri, qiymət və qiymətləndirmə mexanizmi, milli və beynəlxalq bazarın potensial imkanları, kadr siyasəti, kapitalın quruluşu, diversifikasiya qaydasında bütün istiqamətlərdə inkişafı kimi qlobal təsərrüfat siyasəti- tindən firmanın məqsədlərinə uyğun olaraq istifadə olunmasını nəzərdə tutur. Bu məsələlər üzrə ali rəhbərlik səviyyəsində qərar qəbul edilməsi prosesi istehsal prosesinin bütün səviyyəsində olan iştirakçılara fərdi yanaşma tələb edir. Bütövlükdə kommersiya hesablamalarında həyata keçirilən bütün tələblər sabit mənfəət əldə edilməsinə xidmət edir ki, bu da kommersiya hesablamalarının başlıca vəzifəsidir.

Yuxarıda deyilən iqtisadi alət və vasitələrin istifadə olunması müxtəlif üsullarla həyata keçirilir. Belə ki, qiymətin əmələ gəlməsi siyasəti, qiymətin səviyyəsi, istehlakçının qiyməti qavraması psixologiyasını nəzərə almaqla, bazarın tələb və şərtlərindən asılı olaraq müəyyənləşdiriləcəkdir.

İstehsal məsrəflərinə gəlincə, onun istehsalın bütün mərhələlərində aşağı salınmasını rəhbərlik, istehsalda yeni texnika və texnologiyanın tətbiqi, elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərindən istifadə edərək yeni məhsul istehsalı, məhsulun keyfiyyətinin və əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi, müəssisələr arasında təsərrüfat əlaqələrinin, kommersiya, ixtisaslaşma, təmərküzləşmə səviyyələrinin yüksəldilməsi, əmək, nəqliyyat, anbarlaşdırma və s. kimi məsrəflərin azaldılması hesabına nail olmağa çalışır. Maliyyələşdirmə və kreditləşdirmə sahəsində, firma rəhbərliyi maliyyələşdirmə mənbələrinin müəyyənləşdirilməsi və əldə olan maliyyə vəsaitlərinin firma daxili və onun tərkibinə daxil olan müəssisələr arasında optimal bölüşdürülməsi, borc alınmasının qiymətinin əlverişliliyi, lazım gəldikdə daha çox və sabit mənfəət əldə etmək üçün artıq bölünmüş olan vəsaitlərin yenidən bölgüsü siyasətini həyata keçirir.

Burada öz həllini gözləyən vacib məsələlərdən biri də iri firmaların və transmilli şirkətlərin (kompaniyaların) beynəlxalq əlaqələrinin dərəcəsi və miqyasının müəyyənləşdirilməsindən ibarətdir. Bunlar firmanın fəaliyyət növündən, buraxılan məhsulun xarakterindən və əmək bölgüsünün dərəcəsiindən asılıdır. Müasir şəraitdə kommersiya hesablamaları özündə bir tərəfdən mərkəzləşmənin gücləndirilməsini, digər tərəfdən isə firmanın tərkibinə daxil olan müstəqil istehsalat bölmələri- nə və törəmə müəssisələrinə özlərinin gələcək inkişaf istiqamətlərinin seçilməsində sərbəstlik verilməsini nəzərdə tutur. Bundan əlavə, o özü də idarəetmənin mərkəzləşdirilmiş və qeyri-mərkəzləşdirilmiş prinsiplərindən optimal nisbətdə istifadə etməklə, sənaye müəssisələrinin idarə edilməsi mexanizmində daha geniş tətbiq olunur və inkişaf edərək təkmilləşir.

Kommersiya hesablamaları çərçivəsində firmadaxili münasibətlərdə yeni forma meydana gəlib inkişaf etməyə başlamışdır ki, bu da firmadaxili hesablamalar adlanır.

firmadaxili hesablamalar. Bu yeni metod, idarəetmənin qeyri-mərkəzləşdirilmiş quruluşuna və ayrı-ayrı operativ bölmələr arasında inkişaf etmiş güclü təsərrüfat münasibətlərinə malik olan və əldə edilən bütün mənfəətin mərkəzi kimi çıxış edən transmilli şirkətlərdə (TMS) geniş istifadə olunur. TMS-nin ayrı-ayrı bölmələri arasındakı münasibət başlıca olaraq, göndərilən məhsulun göndərilmə vaxtına əməl edilməklə, onların kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərinin yerinə yetirilməsi məsuliyyəti ilə müəyyənləşdirilir. TMS-yə daxil olan firmalar arasındakı kooperasiya əlaqələri elə qurulmuşdur ki, birindən o birinə verilən məhsul, hələ son məhsul olmadığından şərti-hesablama qiyməti ilə verilir (transfert qiymətlərlə) və TMS-nin mülkiyyəti hesab olunur. Bu qiymətlər TMS daxilində vahid qiymət siyasəti çərçivəsində müəyyənləşdirilir.

Kommersiya və firmadaxili hesablamaların hər ikisinin də məqsədi axır nəticədə, başqa bərabər şərtlər daxilində, bütövlükdə firma və onun ayrı-ayrı bölmələrinin qarşısında

duran məqsədə nail olmasına xidmət etmək olduğundan, onlar hesablamaların vahid sistemini təşkil edir. firmadaxili hesablamalar, daha qlobal xarakter daşıyan kommersiya hesablamalarının həyata keçirilməsinə xidmət edir.

firmadaxili hesablamaların kommersiya hesablamalarından fərqi ondan ibarətdir ki, kommersiya hesablamaları təsərrüfatçılıq metodu olmaqla, firmanın müxtəlif mülkiyyətçilərlə münasibətlərini nəzərə aldığı halda, firmadaxili hesablamalar firmanın öz mülkiyyəti hüddudlarında aparılır.

III.3. QIYMƏT SIYASƏTİ VƏ ONUN MƏQSƏDLƏRİ

Müasir şəraitdə qiymət, istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsinin stimullaşdırılması və elmi-texniki tərəqqinin sürətləndirilməsinin əsas iqtisadi vasitələrindəndir.

Qiymətlər məqsədəuyğun, düşünülmüş şəkildə, bazarın real vəziyyətindən asılı olaraq müəyyənləşdirildiyindən, idarəetmə orqanları müəyyən məlum sərhədlər daxilində onun səviyyəsi ilə maneəvə etmək imkanına malikdirlər. Bunun vasitəsilə idarəetmə orqanları əmtəə-pul münasibətlərində əks əlaqə yaratmaqla, istehsalçı və istehlakçının davranışına müəyyən təsir göstərmək imkanına malik olur.

Eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, əmtəə-pul münasibətlərində, o cümlədən, qiymətin obyektiv təsir vasitələrindən məqsədəuyğun formada istifadə etmədən, istehsal prosesinin çevikliyi və operativliyini, bununla da səmərəliliyini təmin etmək mümkün deyildir.

Istehsal kollektivinin həvəsləndirilməsi tədbirləri onun fəaliyyətinin axır nəticəsindən asılı olduğundan bunları nizamlayan tərs əlaqə meydana çıxır: firmanın işçiləri çalışırlar ki, onların müəyyən bir məhsul istehsalına fərdi (kollektiv) məsrəf göstəriciləri ilkin qiymətlərdə nəzərdə tutulduğundan az olsun.

Hal-hazırda iri kompaniyaların və TMŞ-nin meydana gəlməsi və bazarın inhisarçılar tərəfindən tənzimlənməsi ilə

əlaqədar olaraq, qiymətin rolu və əhəmiyyəti, onların formalaşdırılması şərtləri kökündən dəyişmişdir. Bu, qiymətin əmələ gəlməsində bazarda fəaliyyət göstərən rəqiblərin fəaliyyəti ilə, qiymətin ilkin nizamlanması mexanizminin biri-biri ilə birləşməsi nəticəsində qiymətqoymada əsaslı keyfiyyət dəyişikliklərinə gətirib çıxarmışdır. Bunun da nəticəsi olaraq, qiymətin iqtisadi kateqoriya kimi istehsalın nizamlanmasında rolu azalmışdır.

İri TMS-nin bazarı inhisarçı qaydada tənzimləməsi ilə əlaqədar olaraq, son məhsula qiymətin səviyyəsinin təyin edilməsində, idarəetmənin marketinq və planlaşdırma funksiyalarının rolu getdikcə yüksəlir ki, bu da sabit qiymətlər yaranmasına səbəb olur. Bazarda sabit-vahid qiymətin yaranması məhz XIX əsrin sonunda iri pərakəndə ticarət müəssisələrinin yaranmasından sonra yayılmağa başlamışdır. Hal-hazırda bir çox məhsulların beynəlxalq bazarda qiyməti kor-təbii olaraq qiymət rəqabəti nəticəsində deyil, sahənin bir sıra aparıcı firmalarının razılaşdırılmış istehsal və bazar siyasətindən asılı olaraq formalaşdırılır. Bu isə istehsal həcmnin nizamlanması, istehsal güclərinin yüklənməsi dərəcəsi, ayrı-ayrı iri kompaniyalar və sahə daxilində bütövlükdə kapital qoyuluşları hesabına əldə edilir ki, bu faktorlarda son məhsula bazar qiymətlərinin nisbi sabitliyinin və anoloji məhsulların dünya bazarında vahid qiymətinin saxlanılmasını təmin edir.

Xarici kontragentlərlə hesablaşmalar apararkən firmalar adətən qiymət növünün iki formasından: elan olunmuş və hesablanmış növlərindən istifadə edirlər. Elan olunmuş qiymətlər, adətən, mətbuatda dərc olunur və bu qiymətlər əsasən dünya bazarına çıxarılan, standartlaşdırılmış və beynəlxalq sertifikatla malik olan mallara şamil edilir. Bu qiymətlərə qəti müəyyən edilmiş qiymətlər daxildirlər ki, bu da bütün ölkələrdə eyni səviyyədə olur. Bu məhsullar istehsalçı firmanın əmtəə nişanı ilə buraxılır, mütləq markalanmış və sertifikatlaşmış olur və adətən belə malların

qiyməti, firma tərəfindən buraxılmış vahid qiymət preyskurantlarında öz əksini tapır.

Preyskurant qiymətləri bir qayda olaraq təsbit olunmuş olur. Həmin əmtələr hansı ölkədə, istehsalçının özünün ticarət şəbəkələri, yaxud da kənar ticarət vasitəçiləri tərəfindən satılmasından asılı olmayaraq vahid qiymətə satılır. Bu halda firmanın həmin əmtələrini satan törəmə müəssisələrinin, filiallarının, digər təşkilatların, ticarət agentlərinin gəliri, konkret şəraitdən asılı olaraq, istehsalçının onlara verdiyi preyskurant qiymətlərindən güzəştlər və hesabatda mütləq öz əksini tapmış olan preyskurant qiyməti ilə ixrac qiyməti arasındakı fərq əsasında əmələ gəlir.

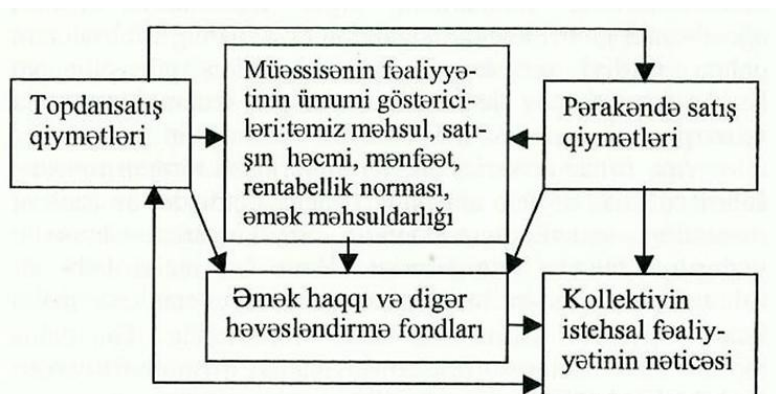
Ana firmanın xarici ölkələrdə yerləşən törəmə müəssisələri və filialları belə məhsulları istehsal etdikdə, öz istehsal məsrəfləri əsasında qiymətləndirib, preyskurantlarını buraxıb, yerləşdiyi ölkədə sata bilərlər. Hətta bu halda belə ali rəhbərlik tərəfindən bu qiymət qəbul olunmalı və malın həmin qiymətə satılmasına icazə verilməlidir. Bu halda törəmə müəssisələr və filiallar qoyduqları qiymətlərin yuxarı həddini əsaslandırır, ali rəhbərliklə razılaşmalıdır.

İqtisadi ədəbiyyatda adətən qiymətin əsas üç funksiyasını ayırırlar: **hesabat, həvəsləndirmə və tənzimləmə. Ali rəhbərlik əsasən topdansatış qiymətlərinin . hesabat funksiyasından istifadə edir.** Bu halda iri firmalar və TMS-lər üzrə bütövlükdə dəyər formasında balanslar tərtib olunur, hər bir istehsalat bölməsi, törəmə müəssisələr, filiallar üzrə istehsahn həcmi müəyyənləşdirilir, layihələrin müxtəlif variantlarının iqtisadi səmərəliliyi müqayisə edilir və bütün bunların nəticəsində bu və ya digər nəhəng problemlərin həllinin ən yaxşı üsulları seçilir. Qiymətin planın təsiredici alətinə çevrilməsinin başlıca şərti, onun iqtisadi əsaslandırılması dərəcəsinin yüksəldilməsidir.

Oiymətin stimullasdırıcı funksiyasında səmərəli konkret nəticələr əldə etmək üçün, istehsala sərf olunacaq məsrəflər yuvarlaqlaşdırılmış halda kollektivə təqdim edilir.

Belə qiymətlərin köməyiylə firmaların təsərrüfat fəaliyyətləri planlaşdırılır və alınmış nəticələrə yekun vurulur. Əgər istehsal məsrəfləri nəzərdə tutulduğundan çox olarsa, onda qiymət yüksəlir və kollektivin fəaliyyətinin keyfiyyət göstəriciləri pisləşir və əksinə.

Qiymətin istehsal kollektivinə stimullaşdırıcı təsiri aşağıdakı kimidir:



Sxem № 3

Göründüyü kimi, qiymət digər göstəricilər sistemi ilə əlaqəli şəkildə, kollektivin istehsal fəaliyyətinə stimullaşdırıcı təsir göstərir. Hazır məhsulun qiymətinin dəyişməsi satış həcminə, xammal və materiallara qiymətin dəyişməsi isə istehsal məsrəflərinin və bunun qanunauyğun nəticəsi olaraq mənfəətin dəyişməsinə təsir göstərir. Bu amillərin müsbət istiqamətdə dəyişməsi əmək haqqı və digər həvəsləndirmə fondlarının yaradılması normativlərinin formalaşdırılmasına təsir etdiyindən, işçilərin pul gəlirlərinin artmasına gətirib çıxarır.

Qiymət öz stimullaşdırıcı funksiyasını digər iqtisadi vasitələrlə kompleks şəkildə yerinə yetirir. İstehsal olunan məhsul çeşidinin tənzimlənməsi, yeni əmtəə istehsalı və mövcud əmtəələrin keyfiyyətinin yüksəldilməsi, qənaət rejiminə tam əməl olunmasında qiymətin stimullaşdırıcı funksiyası daha qabarıq şəkildə özünü göstərir.

Pərakəndə satış qiymətlərinin səviyyəsi, ayrı-ayrı əmtəə qruplarına olan tələbatın dinamikası və quruluşuna əsaslı təsir göstərən pərakəndə qiymətlər əhalinin real gəlirlərinin və həyat səviyyəsinin formalaşmasının vacib faktorlarından biridir. Ona görə də bəzi mallara qiymət qoyulmasında, hər bir dövlət qiymətqoyma sahəsində öz siyasətini həyata keçirməklə, qiymətin tənzimləyici funksiyasından istifadə edir.

Beynəlxalq neft kompaniyaları global səviyyədə qiymət siyasətini işləyərkən, bir sıra ölkələrdə neft və neft məhsullarının qiymətlərinə dövlət tərəfindən ciddi nəzarət olunmasını, xüsusi dövlət standartının tətbiqini və ölkəyə gətirilən anoloji məhsullara yüksək idxal rüsumları qoyulmasını nəzərə alırlar.

Menecmentin iqtisadi mexanizmində qiymətin quruluşunun müəyyənləşdirilməsi və qiymət qoyulmasının metodikasının işlənilib hazırlanması qiymətqoymanın vacib elementləridir. Müasir dövrdə qiymətqoymanın ən çox yayılmış metodu **bütün "istehsal məsrəfləri" nəzərə alınmaqla, "məqsədli" formada qiymətin təsbit edilməsidir.** Buna "orta xərclər üstəgəl mənfəət" və ya "**müəssisənin topdansa-tə satış qiyməti**" də deyirlər. Bu üsul əmtəənin maya dəyərinə, əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş miqdarda gəlir əlavə edilməsini nəzərdə tutur. Başqa sözlə desək, bu metod, qiymətin səviyyəsinin istehsal məsrəflərinə müəyyən mənfəətin əlavə edilməsi ilə müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutur. **Qiymətin xərclər əsasında əmələ gəlməsinin daha bir metodu, məqsədli mənfəətin təmin olunması ilə hesablamadır.** Bu halda firma özü üçün arzu olunan mənfəət məbləği təmin edən qiymət müəyyənləşdirməyə çalışır.

Bəzən elə olur ki, istehsalçı və istehlakçı arasında müqavilə bağlanarkən qiymətin son məhsulun hazır olduğu dövrdə material və əmək haqqlarında ola biləcək dəyişikliklərin nəzərə alınması ilə müəyyənləşdiriləcəyi şərtləndirilir. Belə olan halda *sürüşkən qiymətlərdən* istifadə olunur. Sürüşkən qiymətləri hesablayarkən qiymətin quruluşunun müəy-

yənləşdirilməsi, yəni ümumi qiymətdə daimi və dəyişkən xərclərin xüsusi çəkisinin hesablanması başlıca şərtidir.

Hazırda qiymətin quruluşuna ənənəvi xərclərdən və mənfəətdən əlavə, dəyərə istifadə olunmayan orta nəqliyyat xərcləri, texniki xidmət xərcləri, elmi-tədqiqat işlərinə çəkilən xərclər, bazarın öyrənilməsi və s. kimi əlavə xərclər də daxil edilir.

Qiymətin quruluşunun dəqiq müəyyənəşdirilməsi kompaniyanın və onun bölmələrinin əldə etdikləri real iqtisadi nəticələr, buraxılan məhsulun istehlakçıların tələblərini ödəyə bilməsi, mənfəət mənbələri haqqında tam fikir yürütməyə imkan verir.

Bundan əlavə, firmanın iqtisadi siyasətinin vacib elementlərindən biri kimi, ixtisaslaşma və kooperasiya əsasında həyata keçirilən firmadaxili təsərrüfat əlaqələrini tənzimlə- yən, istehsalın bütün mərhələlərində ümumi məsrəflərin aşağı salınması və mənfəət göstəricilərinin yerinə yetirilməsinə nəzarət aləti kimi təsir göstərən transfert qiymətlərdən də istifadə olunur.

Transfert qiymətlər vahid iqtisadi siyasət çərçivəsində firma və TMSŞ-nin ali rəhbərliyi tərəfindən təyin olunur və aşağıdakı spesifik məsələlərin həllinə xidmət edir: vergi ödənişlərinin, xarici ölkələrdə kömrük rüsumları və digər vergilərin minimuma endirilməsi; xaricdə fəaliyyət göstərən törəmə müəssisələri və filiallar arasında təsir dairəsi və bazarın bölgüsü; həmin istehsal vahidlərinin əldə etdiyi gəlirlərin ölkəyə gətirilməsi; mənfəətin kompaniya və onun törəmə müəssisələri arasında optimal bölgüsü.

Transfert qiymətlər həm firmanın öz ölkəsinin, həm də fəaliyyət göstərdiyi xarici ölkələrin istehsal fəaliyyətini tənzimləyən qanunlarını, vergi qanunçuluğunu, konkret bazarların tələb və təklifini nəzərə almaqla müəyyənəşdirilir.

Transfert qiymətlərdən istifadə olunmasının başlıca məqsədi daha çox mənfəət əldə etməkdir. Belə ki, bu metoddan istifadə edən TMSŞ-lər özlərinin xaricdə yerləşən törəmə

müəssisələrinə son məhsul istehsalı üçün dəstləşdiricilər, xammal və materiallar göndərərkən, qiymət vasitəsilə manipulyasiya edərək, onları ya şişirdilmiş, ya da aşağı qiymətlərlə göndərirlər. Onların bunu etməkdə məqsədi törəmə müəssisələrinin yerləşdiyi ölkədəki vergi qanunlarına əməl etməyərək əlavə gəlir götürməkdir. Hansı ölkədə ki, vergi ödənilməsinin səviyyəsi yüksəkdir, o ölkələrdə törəmə müəssisələrinin əldə edəcəkləri mənfəəti süni surətdə azaltmaq məqsədilə TMS-lər, onlara göndərdikləri dəstləşdiriciləri, xammal və materialları şişirdilmiş qiymətlərlə sənədləşdirib göndərirlər ki, bu da son məhsulda istehsal məsrəflərinin yüksəldilməsi nəticəsində mənfəətin azaldılmasına gətirib çıxarır və vergidən yayınmağa şərait yaradır. Bu üsulun köməyi ilə süni surətdə azaldılmış mənfəət, göndərilmiş malların dəyəri şəklində TMS-lərin büdcəsinə daxil olur və ali rəhbərlik tərəfindən onun bölgüsü və yenidən bölgüsü həyata keçirilir.

Təbii ki, bu yolla mənfəətin əldə edilib ötürülməsi törəmə müəssisələri süni yolla ziyanla işləməyə gətirib çıxarmaqla yanaşı, idarəetmənin qeyri-mərkəzləşdirmə prinsipi və bütövlükdə təsərrüfatçılıq mexanizminin özünü kökündən sarsıdır. Beləliklə, firmadaxili və kommersiya hesabatlarının rolu artır, qiymət siyasəti və maliyyə məsələlərində qərarların işlənilməsi və qəbul edilməsində mərkəzləşdirmənin səviyyəsi daha da yüksəlir.

Mənfəətin ümumi bölgüsü sistemində vergi ödənilməsindən yayınmaq məqsədilə, TMS-lər aşağı vergi ödənilmə dərəcələri olan və əldə edilmiş valyutanın ölkədən çıxarılması üçün heç bir məhdudiyyət qoyulmayan ölkələrdə yerləşən törəmə müəssisələrinin fəaliyyətinin nizamlanmasında qiymət manipulyasiyasından özləri üçün çox səmərəli və bacarıqla istifadə edirlər.

Qiymət sisteminin düşünülmüş və əlaqəli şəkildə idarə olunması istehsalın inkişafının vacib şərtlərindəndir.

Ömtəə-pul münasibətləri, o cümlədən də qiymətin mövcud olan obyektiv vasitələrindən bazarın tələb və təklifi nəzə-

rə alınmadan məqsəduyğun istifadə olunmadıqda, bütün təkrar istehsal prosesinin zəruri çevikliyi və operativliyini, həm də onun səmərəliliyini təmin etmək mümkün deyil. Burada qeyd etmək lazımdır ki, hansı ictimai quruluşdan, mərkəzləşdirilmiş və qeyri mərkəzləşdirilmiş planlaşdırma sisteminin olmasından asılı olmayaraq, bazar, pul-əmtəə münasibətləri, qiymətqoyma siyasəti həmişə mövcud olmuşdur. Yəni, bu o deməkdir ki, plan və fəal bazar münasibətləri biri-birini təkzib etmir. Bəzi iqtisadçıların sosializmdə bazar münasibətləri olmayıb, indi bazar münasibətinə keçid başlayıb demələri kökündən səhv fikirdir. Məgər sosializmdə hər hansı bir müəssisə istehsal etdiyi məhsullara yalnız öz tələbatlarını ödəmək üçün mü istifadə edirdi?

Qiymətqoyma prosesi nə qədər mürəkkəb olsa da, iqtisadi nəzəriyyə və praktika bu problemin həlli üçün yollar axtarmaqda davam edir. Belə bir həllin metodoloji prinsipləri belədir: ictimai zəruri məsrəflər normativi bir tələbat vahidinə hesablanır. Qarşılıqlı əvəz edilə bilən, müxtəlif keyfiyyətli əmtəələr, eyni tələbatı ödəmək üçün istifadə olunan vəsaitlər olsalar da, onlara çəkilən fərdi xərclərdən və keyfiyyətlərindən asılı olaraq onlara müxtəlif qiymətlər qoyulur.

Mövcud qiymətqoyma sisteminin, əmtəəyə qoyulan qiymətin ona çəkilən xərclərə yaxınlaşdırması yolu ilə təkmilləşdirilməsi tədricən həyata keçirilir. Dünya ölkələri iqtisadiyyatının daha sıx inteqrasiyası, ixtisaslaşma və təmərküzləşmə səviyyəsinin yüksəldilməsi, getdikcə daha çox firmanın öz məhsullarını müxtəlif ölkələrin bazarlarına çıxarılmaları ilə əlaqədar olaraq, vahid məsrəflər əsasında qiymət qoyulmasının sayı azalır. Bununla da pis və yaxşı işləyən müəssisələr açıq şəkildə aydınlaşır.

III.4. İDARƏETMƏNİN SOSIAL-PSIXOLOJİ METODLARI

İdarəetmənin spesifik xüsusiyyətlərindən biri ondan ibarətdir ki, burada idarəetmə təsirinə məruz qalan obyekt istehsal kollektividir. Bu faktor idarəetmə metodlarına və rəhbərlərin şəxsi keyfiyyətlərinə olan əlavə tələbatların əvvəlcədən müəyyən olunmasını tələb edir.

Birgə əmək prosesində yoldaşlıq, yaradıcılıq əməkdaşlığı atmosferinin yaradılması, hər bir kollektivin fəaliyyətinin real tələbatıdır. İstehsal prosesində sosial-psixoloji şərtlərin tənzimlənməsi, əmək intizamının möhkəmləndirilməsi, tapşırılan işə daha məsuliyyətlə yanaşılması əməyin tərbiyəedici, inkişaf faktoruna çevrilməsində mühüm rol oynayır.

Rəhbər eyni zamanda, həm təşkilatçı, həm də tərbiyəçi rolunda çıxış edir. Bununla əlaqədar olaraq öz vəzifəsinin öhdəsindən daha da layiqincə gəlmək, kollektivdə sağlam psixoloji klimat yaratmaq məqsədilə rəhbər mütəmadi olaraq özünün şəxsi keyfiyyətləri, əxlaq normaları, öz hərəkətlərini tənzidi qiymətləndirməyi bacarmaq kimi vacib olan xüsusiyyətlərin təkmilləşdirilməsi üzərində daim işləməlidir. Ona görə ki, bu keyfiyyətlər kollektivə təsirin vacib elementləri olmaqla yanaşı, həm də rəhbərə öz hərəkətlərini təhlil etmək, kollektivdə mənəvi cəhətdən nümunə-olmaq kimi xüsusiyyətlərin yaranmasını zəruriləşdirir, çünki bunları onun əməyinin xarakteri tələb edir.

İdarəetmənin sosial-psixoloji metodları deyir ki, firmanı bacarıqla idarə etmək üçün istehsal xarakteri, onun iqtisadiyyatı və təşkili haqqında zəruri biliklərə malik olmaq kifayət etmir. Bunun üçün həm də kollektivdə sağlam yoldaşlıq və qarşılıqlı etibar münasibətləri yaratmağı bacarmaq lazımdır. Kollektivdə sağlam psixoloji mühit onun fəaliyyəti və inkişafının vacib şərtidir. Kollektivdə sosial psixoloji normaların münasibəti, rəhbərin fəaliyyətindən əlavə, həm də orada çalışanların mədəni səviyyəsindən asılıdır. Ona görə də

kollektivin inkişafı ilə yanaşı, idarəetmənin sosial-psixoloji metodları da təkmilləşdirilməlidir.

Qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmənin bu metodlarının rolu, işçilərin təhsil səviyyəsinin yüksəldilməsi ilə əlaqədar olaraq artır. Təcrübə göstərir ki, işçilərin təhsil və peşə səviyyəsinin yüksəlməsi ilə əlaqədar olaraq kollektivdə müxtəlif münəqişələrin, kadr axıcılığının, idarəetmənin müxtəlif səviyyə rəhbərləri arasındakı anlaşılmazlıqların sayı azalır və belə kollektivlərdə deyilən problemlər meydana çıxdıqda onların həllində maddi deyil, mənəvi stimullar daha böyük rol oynayır.

Rəhbərin öz tabeliyində və müəssisə ilə qarşılıqlı əlaqədə olan insanlarla münasibəti idarəetmənin sosial-psixoloji metodları vasitəsilə həyata keçirilir və ona görə də həmin metodlar nə qədər təkmil olsa, rəhbərin əməyi də o, qədər səmərəli olar. İstehsalın rəhbəri təmkinli, təvəzökar, mədəni və nəzakətli olmalı, başqalarının fikrinə hörmətlə yanaşmalı, onun danışıqı və çıxışları savadlı və aydın olmalıdır.

Kadrların seçilməsi və yerdəyişdirilməsində rəhbər üçün vacib məsələlərdən biri yalnız kollektivi yüksək ixtisaslı kadrlardan təşkil etmək deyil, həm də seçdiyi kadrların psixoloji xüsusiyyətlərinin uyğun olmasıdır.

İdarəetmənin sosial-psixoloji metodları rəhbərin əlində yüksək əmək intizamı uğrunda mübarizə aparmağın vacib alətidir. Bu alətdən daha səmərəli istifadə etmək üçün o rəhbərlik etdiyi kollektivi yaxşı tanımalı, işçilərin fərdi xüsusiyyətləri və əməllərini təhlil etməli, onların qarşılıqlı münasibətlərini müəyyənləşdirməlidir. Menecer nəzərə almalıdır ki, kollektivdə ixtilaf əmələ gəlməsi nəticəsində istehsala dəyən iqtisadi zərər, zay məhsul istehsalından dəyən iqtisadi zərərdən heç də az olmur. Ona görə də menecer idarəetmənin sosial-psixoloji metodlarından o dərəcədə səmərəli və bacarıqla istifadə etməlidir ki, onun rəhbərlik etdiyi kollektivdə ixtilaf baş verməsin və əgər belə bir hal olarsa, onun qarşısını tez ala bilib hadisələrin gedişini öz məcrasına qoya bilsin. Bunun üçün menecer birinci növbədə kadrların təhsil, peşə və psixo-

loji xüsusiyyətlərini nəzərə alaraq, onların seçilməsi və yerləşdirilməsini həyata keçirməli, istehsal bölmələrinin bütün imkanlarını nəzərə alaraq istehsal tapşırıqlarının onlar arasında düzgün bölüşdürülməsinə nail olmalıdır. İdarəetmənin bu metodları aşağı səviyyəli xətti heyət tərəfindən daha çox tətbiq olunduğundan idarəetmənin bu səviyyəsinə həmin metodları daha yaxşı bilən rəhbərlər seçmək və s. bu kimi faktorları nəzərə almalıdır.

XX əsrin 30-cu illərindən başlayaraq, ABŞ-da, idarəetmə nəzəriyyəsində "insan münasibətləri" və "insan davranışı" məktəbləri şəklində meydana gəlmiş istiqamətlər daxilində sosial-psixoloji aspektlərdə intensiv tədqiqatlar aparılır. Bu məktəblərin məqsədi müəssisələrdə sosial-psixoloji mühitin yaxşılaşdırılması və saibkarlarla fəhlələr arasında münasibətlərin humanistləşdirilməsinə yönəldilmişdir. Burada diqqət mərkəzində istehsal prosesində insanların davranışının psixoloji səbəbləri, "qrup münasibətləri", "qrup normaları" məsələləri, "münaqişə və əməkdaşlıq", "kommunikasiya maneələri", "qeyri-formal təşkilatlar" kimi problemlərin tədqiqi durur. Problemin əhəmiyyəti o qədər böyükdür ki, son dövrlərdə ABŞ-da "insan münasibətləri" və "insan davranışı" sahəsində psixoloji problemlərin tədqiqinə qoyulan xərclər kənd təsərrüfatı, riyaziyyat və sosial sahələrdə tədqiqatlara qoyulan xərclərdən 1,5 dəfə artıq olmuşdur. Məşhur Amerika sosioloqu R.Bittel yazır ki, yaxşı insan münasibətləri - bu böyük məharətdir, elmdir, bu çeviklik və möhkəmlikdir, bu həyatda ən çətin işdir, lakin əmin ola bilərsiniz ki, bunlara çəkilən xərclərin əvəzi dollarla ödənəcəkdir.

Deməli, müəssisələrdə "insan münasibətləri" istehsalı səmərəliləşdirilməsinin və əlavə mənfəət əldə edilməsinin vacib mənbəyidir.

ABŞ-da idarəetmə sahəsində "insan faktoruna" yeni yanaşma əsasən iki istiqamətdə inkişaf edir:

1) müasir elmi-texniki tərəqqinin tələblərinə cavab verən, yeni təfəkkürə malik növ idarəedicilərin formalaşması;

2) işçilərin öz bacarıq və istedadlarından tam və rəşional istifadə edə bilməsi üçün yeni üsul və metodların işlənilib hazırlanması.

ABŞ-da gələcək inkişafın proqressiv meyilləri "insanların idarə edilməsi" problemi ilə əlaqələndirildiyindən, hal-hazırda bu problem geniş təbliğ olunur və bu barədə çoxlu işləmələr hazırlanır. ABŞ-da "insan münasibətlərinin" müəyyənleşdi-rilməsi üzrə sənaye müəssisələrinə xidmət göstərən 600-dən çox xüsusi firma fəaliyyət göstərir. Amerikamn bütün ali məktəblərində "insan münasibətləri" nəzəriyyəsini öyrənən ayrıca fənn tədris edilir, bu problem üzrə ayrıca institutlar və fakültələr fəaliyyət göstərir. Hazırda ABŞ-da idarəetmə üzrə mütəxəssislər işə qəbul olunarkən onlarla xüsusi yoxlama keçirirlər. Belə testlər vasitəsilə menecerin qəbul olunmaq istədiyi işə digər məsələlərlə yanaşı, həm də sosial-psixoloji cəhətdən yararlı olub-olmaması yoxlanılır. Bu üsul ilk dəfə "qiymətləndirmə mərkəzi" adı ilə 1956-cı ildə ATT kompaniyasında yaradılmış və ölkədə geniş yayılmağa başlamışdır. İndi belə mərkəzlər "Ceneral elektrik", "Ceneral motors", "İnternesnl biznes maşın", "Standart of Nyu-Cersi" və bu kimi iri kompaniyaların çoxunda fəaliyyət göstərir. İndi Azərbaycan Respublikasında investisiya və digər fəaliyyətlə məşğul olan bütün xarici kompaniyalar idarəetmə aparatına işçiləri məhz bu üsulla qəbul edirlər. Mütəxəssislər belə hesab edirlər ki, idarəetmə aparatı işçilərinin bu üsulla işə qəbul olunması daha səmərəli nəticələr verir.

İdarəetmənin psixoloji metodu ayrı-ayrı fərdlərin psixoloji problemlərini nəzərə almaqla yanaşı, həm də ona əsaslanır ki, peal istehsal prosesi də idarəetmə prosesi kimi, bir-birindən asılı olmayan fərdlərin paralel fəaliyyətinin sadə cəmindən ibarət deyil.

Bu proses üçün başlıca problem onda iştirak edən işçilərin qarşılıqlı əlaqəsi və qarşılıqlı fəaliyyətidir. Bu əmək kollektivi və işçi qrupları şəklində birləşmiş insanların sərbəst fəaliyyətində özünü göstərir. Bunun da nəticəsində istehsal

prosesində qarşıya çıxan məsələlərin həllinin yeni imkanları yaranır, əməyin son nəticəsi isə qarışıq olur.

Kollektiv - ayrı-ayrı şəxslərin sadə yığımı deyil. Bu onun üzvlərinin çoxsaylı və çoxşaxəli xarici və daxili əlaqələri, maraq, fikirlər, məqsədlərinin və müəyyən bir mövqe sisteminin eyniliyi ilə xarakterizə olunan qəti quruluşa malik qurumdur. Əsl kollektivin başlıca əlaməti ondan ibarətdir ki, onun məqsədi firmanın və cəmiyyəti məqsədi ilə üst-üstə düşsün. Kollektiv-canlı, inkişaf edən bir orqanizmdir. Onun formalaşdırılması çox vaxt bu və ya digər ziddiyyətlərin aradan qaldırılması ilə əlaqədar olan mürəkkəb prosesdir.

İdarəedicinin vacib keyfiyyətlərindən biri kollektivin inkişaf dinamikasını tam dərk etmək, əmələ gələ biləcək ziddiyyətləri vaxtında görmək və kollektivin sağlam hissəsinə arxalanaraq, əmələ gəlmiş çətinlikləri vaxtında aradan qaldırmaqdır.

Kollektivin formalaşdırılması və inkişafında başlıca rol onun və ona daxil olan ayrı-ayrı adamların fəaliyyətini istiqamətləndirən motivlər sisteminə məxsusdur. Bu sistemə sosial tələblər və maraqlar, sosial hisslər və etiqadlar daxildir.

Sosial əhəmiyyət kəsb edən motivlərin formalaşdırılması, perspektiv məqsədlərin qoyulduğu, bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan istehsal, sosial və şəxsiyyət nöqtəyi-nəzərlərini özündə birləşdirir.

İstehsal nöqtəyi-nəzəri - firmanın, kompaniyanın, TMS-nin və ya bütövlükdə sahənin perspektiv inkişafına aiddir. Onun formalaşdırılmasında vacib yeri elmi-texniki və siyasi biliklərin, səmərəli yaradıcılığın, kütləvi təşəbbüslərin, fəhlələrin idarəetmə prosesinə cəlb olunmasının təbliği tutur.

Sosial nöqtəyi-nəzəri - cəmiyyətin bir hissəsi kimi kollektivin hərtərəfli inkişafının planlaşdırılmasına, onun perspektivinin müəyyənləşdirilməsinə və bu perspektivin həyata keçirilməsi üçün zəruri şərtlərin müəyyənləşməsinə aiddir. Burada əmək kollektivinin inkişafının sosial planlaşdırılmasının metod və alətlərinin bütün kompleksi istifadə olunur.

Kollektivin hər bir üzvünün perspektivinin aşkar edilməsi ilə əlaqədar olan **şəxsiyyət nöqteyi-nəzəri** mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Yalnız deyilən üç nöqteyi-nəzərin harmonik birliyi, kollektiv fəaliyyətin təsirli motivlər sisteminin formalaşdırılmasını təmin edə bilər. Lakin perspektiv məqsədin qoyulduğu ilə iş məhdudlaşmır, nə də bitmir. Kollektivin formalaşdırılması uzun müddətli sisteməlik iş aparılmasını nəzərdə tutur. Buraya kollektiv üzvlərinin firmanın məqsədinə uyğun tərbiyə olunması, onlarda qoyulan perspektiv inqəsədlərə nail olunması üçün lazımi keyfiyyətlər sisteminin inkişaf etdirilməsi daxildir.

İdarəetmə elmi kollektivə ikili nöqteyi-nəzərdən yanaşır. Bir tərəfdən əmək kollektivi idarəetmənin obyektidir. Ona görə də kollektivin formalaşdırılması və inkişafının qanunauyğunluqlarını, onun quruluşu və dinamikasını bilmək lazımdır ki, hər bir konkret halda ona təsir etməyin səmərəli vasitəsini tapmaq mümkün olsun. Digər tərəfdən müasir istehsal şəraitində idarəetmə fəaliyyətinin özü kollektiv fəaliyyətdir, yəni kollektiv idarəetmənin subyektı kimi çıxış edir. Ona görə də anlamaq zəruridir ki, idarəetmə təsiri necə formalaşır, o insanların qarşılıqlı fəaliyyətinin hansı xüsusiyyətləri və şərtlərdən asılıdır.

İşin təşkilinə qrup şəklində yanaşılması - müxtəlif qruplar arasında qarşılıqlı əlaqə yaradılmasına şəraitin olması, müxtəlif kateqoriyadan olan işçi heyəti arasında maneələrin aradan qaldırılmasına kömək edir, əməkdaşlıq prosesində əlverişli psixoloji klimat formalaşdırır və ierarxiya üzrə bir işçinin digərinə təbəçiliyini aradan qaldırır.

İstehsalın təşkili və idarəedilməsinə qrup şəklində yanaşılması zamanı, konkret işin yerinə yetirilməsində yüksək ixtisaslı işçiləri fərqləndirib həvəsləndirmək məqsədilə, əməyin ödənilməsi rəqabət əsasında həyata keçirilir. Bu da verilən tapşırığın vaxtında və yüksək keyfiyyətlə yerinə yetirilməsinə və beləliklə də əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə təkan verir. Beləliklə, hər bir işçinin əmək haqqı onun səviyyəsinə

dən və mənimsədiyi peşələrin sayından asılı olur ki, bu amil də şəxsləri özünü inkişaf etdirmə və reallaşdırma imkanlarını yüksəltməyə sövq etməklə, bir neçə qarışıq peşəni mənimsəməyə ruhlandırır.

İşin təşkilinin yeni formasının axtarılması, əmək haqqının ödənilməsi, idarəetmədə iştirak sisteminin yaradılması, yeni məhsul istehsalı, mürəkkəb proqramların həyata keçirilməsi, tamamilə yeni istehsalın ideyasının yaradılıb seçilməsi və həyata keçirilməsi proseslərində müxtəlif ixtisaslı mütəxəssislərdən ibarət işçi qrupların yaradılmasından geniş istifadə olunur.

Belə qruplar bir neçə formada - məqsədli, daimi, müvəqqəti və s. qruplar şəklində yaradılır ki, burada da məqsəd onların tərkibinə daxil olan mütəxəssislərin potensial imkanlarından qarşıya qoyulan məqsədə nail olunmasında maksimum istifadə etməkdir. Məsələn, Yapon firmalarında yeni məmulatın işlənməsi üçün yaradılan belə qruplara müxtəlif sahə üzrə mütəxəssislər daxil edilir. Bu mütəxəssislər bir-birindən öyrənir, problemin həlli üçün müxtəlif fikirlər söyləyir, yaradılacaq əmtəyə qarşı bazarın vəziyyəti haqqında məlumatlara müxtəlif bucaqlardan baxırlar ki, bunlar da paralel olaraq yeni əmtəənin işlənilməsinə xidmət edir. Bundan əlavə, müştərək müəssisələrdə əməyin daha səmərəli təşkili üçün işçi briqadalar yaradılır. Məsələn, amerikanın "General motors" firması ilə Yaponiyanın "Tayota" firması 1984-cü ildə əmək məsələlərinin həlli zamanı qarşıya çıxan problemlərin birgə həll edilməsi və əməyin briqada üsulu ilə təşkili məsələləri ilə məşğul olan "Nummi" birgə firma yaratmışlar. Burada istehsal problemlərinin həlli üçün qərarları fəhlələr özləri qəbul edir. Beləliklə, bütün bu qrup və briqadaların yaradılması idarəetmənin sosial-psixoloji metodlarından daha səmərəli istifadə etməklə, əməyin təşkili, onun məhsuldarlığının və istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsinə nail olmaqla, firmanın qarşısına qoyduğu məqsədə çatmağa yönəldilmiş olur.

IV FƏSİL. İDARƏETMƏNİN FUNKSIYALARI

İstehsal prosesinin mürəkkəb və çoxşaxəli quruluşu, onun əsas proses və əlaqələrinə məqsədəuyğun idarəetmə təsiri nəticəsində vahid bütövlük təşkil edir. Bu idarəetmənin hər bir konkret məsələnin həllinə yönəldilmiş və bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan funksiyalarının təsiri nəticəsində əldə edilir. Həm də qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmə sferası istehsalıdan əlavə həm də yeni texnika və texnologiyaları, yeni əmtəənin yaradılmasına yönəldilmiş elmi-texniki, təcrübə konstruktor işlərini, təchizat və satışı, maliyyə və s. kimi firmanın başqa fəaliyyət dairələrini də əhatə edir.

İdarəetmə fəaliyyəti ilə həll olunan problemləri qruplaşdıraraq, onda onları aşağıdakı dairələrdə birləşdirmək olar: inkişafın istiqamətləri və məqsədinin müəyyənləşdirilməsi; bu istiqamətlərin vaciblik nöqtəvi-nəzərindən ierarxiya qaydasında düzülərək həll olunması ardıcılığının müəyyənləşdirilməsi; qoyulmuş məqsədə nail olunması üçün imkan və təhlükələrin müəyyənləşdirilərək onların özlərini aparmalarına nəzarət etməklə məqsədyönlü təsir göstərilməsi. Bunları əsas tutaraq istehsal-təsərrüfat məsələləri formalaşdırılır, onların həllinin əsas istiqamət və yolları müəyyənləşdirilir. Nəzərdə tutulan məsələlərin həlli üçün kompleks təkliflər işlənir, zəruri ehtiyatlara olan tələbatlar və onların mənbəyi müəyyənləşdirir. İstehsal prosesinə mane ola biləcək təhlükələrin aradan qaldırılması üçün əks tədbirlər və qarşıya qoyulan məsələlərin yerinə yetirilməsinə nəzarətin həyata keçirilməsi mexanizmi hazırlanır.

İdarəetmə funksiyaları, bir-biri ilə qarşılıqlı şəkildə fəaliyyət göstərən bölmələrdən təşkil olunmuş idarəetmə aparatı tərəfindən həyata keçirilir. Bu bölmələrin hər biri konkret idarəetmə məsələsinin həllinə yönəldilmiş özünəməxsus spesifik idarəetmə funksiyasını həyata keçirir.

IV.1. İDARƏETMƏNİN ƏSAS VƏ KONKRET FUNKSİYALARI

İdarəetmə aparatının ümumi məqsədi kollektivin istehsal fəaliyyətinin məqsədyönlü xarakterini təmin etməkdir. Bu idarəetmə funksiyaları kompleksinin yerinə yetirilməsi yolu ilə həyata keçirilir.

İdarəetmə funksiyaları-idarəetmə aparatının fəaliyyətinin ayrıca istiqamətidir. Qoyulan məqsədin ümumiliyindən, idarə ediləcək obyektdən, onun xüsusiyyətləri və məzmunundan asılı olaraq, idarəetmənin hər bir funksiyası bir sıra müəyyən konkret işlərin yerinə yetirilməsi ilə məşğul olur.

İdarəetmənin istənilən idarəetmə sisteminə daxil edilən əsas funksiyaları bunlardır: marketinq, planlaşdırma, motivasiya, təşkil, nəzarət, tənzimləmə, rabitə və hesabat. **Bütün bu funksiyaların məcmusu idarəetmə prosesinin ümumi məzmununu təşkil edir.**

İdarəetmənin ümumi funksiyaları ilə konkret funksiyalarını dəyişik salmaq olmaz. Əgər idarəetmənin ümumi funksiyaları sistemin bütövlükdə fəaliyyət göstərməsini xarakterizə edərsə, konkret funksiyalar sistemi təşkil edən ayrı-ayrı bölmələrin fəaliyyətini xarakterizə edir.

İqtisadi ədəbiyyatda idarəetmənin konkret funksiyalarının sayı təqribən 20 ədəd təşkil edir. Bunları aşağıdakı qruplara bölmək olar: ümumi rəhbərlik və idarəetmə; istehsalın texniki hazırlığı və inkişafı; istehsala texniki xidmət göstərilməsi; iqtisadi funksiyalar; təsərrüfat funksiyaları; təchizat; kooperasiya və satış funksiyaları; kadrların idarə edilməsi; sosial-siyasi və tərbiyəedici funksiyalar.

Deyilən bu qruplardan hər biri özündə idarəetmənin bir sıra funksiyalarını birləşdirir. Məsələn, "İqtisadi funksiyalar" qrupuna texniki-iqtisadi planlaşdırma, əmək haqqı və əməyin təşkili, mühasibat uçotu və maliyyə fəaliyyəti daxildir.

İdarəetmənin istənilən funksiyasının həyata keçirilməsi aşağıdakı mərhələlərdən ibarətdir: məlumatın toplanması,

məlumatın işlənməsi, qərar qəbul edilməsi, qəbul edilmiş qərarın həyata keçirilməsi.

Bu mərhələlərin hər birinin həyata keçirilməsi özünə-məxsus spesifik üsul və fəndlərlə, yəni idarəetmənin metodları ilə əlaqədardır.

İdarəetmənin iqtisadi, inzibati-hüquqi (sərəncam), sosial-psixoloji metodları idarəetmə funksiyalarının həyata keçirilməsinin yalnız axırmcı mərhələsini, yəni qəbul olunmuş qərarların həyata keçirilməsini xarakterizə edir.

Fransız kömür sənayesinin rəhbərlərindən biri, menecmentin atası adlandırılan Anri Fayol, 1923-cü ildə Brüsseldə idarəetmə üzrə II Beynəlxalq qurultayda idarəetmənin nəzəriyyəsi və praktikası barədə etdiyi məruzəsində idarəetmənin aşağıdakı əsas funksiyalarını qeyd etmişdir: planlaşdırma, təşkil, motivasiya və nəzarət. O, həm də bu funksiyalar arasında qarşılıqlı düz və əks əlaqələrin mövcudluğunu qeyd etmişdir.

Bir qrup iqtisadçılar inzibati idarəetmə zamanı istehsalat, kommertiya və digər iqtisadi sistemlərdə istifadə olunan çoxsaylı idarəetmə funksiyaları içərisindən başlıca funksiyalar kimi planlaşdırma, təşkil, operativ idarəetmə və rabitəni seçirlər.

İdarəetmə funksiyaları və onların həyata keçirilməsi metodları işin mürəkkəbliyindən və onun yerinə yetirilməsi ilə əlaqədar konkret şəraitə uyğun olaraq dəyişir.

Bu funksiyalardan hər birinin inkişafı yalnız istehsal prosesinin daxili qanunauyğunluqlarının dəyişməsi nəticəsində deyil, həm də o birisi funksiyaların inkişafının tələblərinin təsiri altında baş verir.

IV.2. MARKETİNG FUNKSİYASI

İdarəetmənin marketing funksiyası yeni meydana gəlir tətbiq olunmağa başlayarkən, o əmtəə və xidmətlərin istehsalçı tərəfindən buraxılmasından istehlakçıya çatdırılmasınadək onların dövryyəsinə aid olan bütün amil və məlumatların toplanması və təhlili ilə məşğul olurdu. Yəni, marketingin vəzifəsi istehsalçı tərəfindən istehsal olunan məhsulların satışını təmin etməkdən ibarət idi. Zaman keçdikcə bu məfhumun məzmunu əsaslı şəkildə dəyişdi və ona tamamilə yeni məna verilməyə başladı.

Müasir marketingin vəzifəsi yalnız hazır məhsulun satılmasını təmin etmək deyil, həm də yeni yaradılacaq əmtəənin ideyasının seçildiyi andan başlayaraq, əmtəənin istehlakçılar üçün faydalığının öyrənilməsi və onun məqsədli bazarda mövqeyinin müəyyənləşdirilməsindən, bazar rəqabətlərinə davam gətirməyin alət və metodlarının hazırlanmasından, əmtəənin bazarda müvəffəqiyyətli sınağının keçirilməsinin təşkilindən və ən nəhayət marketing kompleksinin mövcud elementlərindən səmərəli istifadə etməklə, satış həcminin yüksəldilməsi və maksimum mənfəət əldə edilməsinin təmin olunmasından ibarətdir.

Deməli, idarəetmənin marketing funksiyası əmtəənin ideyasının yaradılması mərhələsindən tətbiq olunur.

İdarəetmə problemləri üzrə aparıcı nəzəriyyəçilərdən biri olan Peter Drukker bu haqda belə deyir: "Marketingin məqsədi satış üzrə qüvvə sərfini lüzumsuz etməkdir. Onun məqsədi müştərini elə dərk etmək və başa düşməkdir ki, əmtəə və ya xidmət sonuncuya tamamilə münasib olsun və özləri-özlərini satsınlar".¹

Firmalar marketingin idarəetmə funksiyası kimi müxtəlif forma və üsullarından istifadə edirlər. Marketingdən idarəetmə prosesində istifadə olunmasının standart forması olmadığından

¹ Peter F.Druker. "Management: Tasks, Responsibilities Practices", N.Y., Harper Row, 1973, p.64-65

ona müxtəlif alimlər müxtəlif təriflər verirlər. Məsələn, "Tətbiqi iqtisadiyyat" dərsliyinin müəllifləri olan Amerika alimləri marketinqə belə tərif verirlər:

"Əgər bazar alıcı ilə satıcının görüş yeridirsə, onda marketinq onların görüşməsinə köməklik göstərən fəaliyyətdir".¹

İngilis professoru A.Xoskinq marketinqə bir neçə tərif verir:

"Marketing - bu bizim sata bilmədiyimiz şeyin hazırlanması deyil, bizim sata biləcəyimiz şeyin yaradılmasıdır".

"Marketing - menecmentin alıcının ehtiyac və tələbatlarının qiymətləndirilməsi vasitəsilə ticarətin inkişafı və məşğuliyyətin artırılmasına yönəldilmiş funksiyasıdır".²

Məşhur Amerika alimi Filip Kotler marketinqə belə tərif verir: "Ehtiyac və tələbatların mübadilə yolu ilə ödənilməsinə yönəldilmiş insan fəaliyyəti növüdür".³

Bu təriflərin hər biri müəssisədə idarəetmənin funksiyası kimi marketinqdən necə istifadə olunmasından, müəssisənin qarşısına qoyduğu inqisaddən, buraxılan məhsul növlərindən asılı olaraq həyat qabiliyyətlidir və marketinq tədqiqatlarının istiqaməti müəssisənin məqsəd və vəzifələrindən asılı olaraq ciddi şəkildə dəyişə bilər.

İdarəetmə sistemində marketinqin özünün əsas funksiyaları aşağıdakılardır:

- konkret bazarın həcmnin, onun problemləri və perspektivlərinin kompleks öyrənilməsi;
- müəssisədə olan material, inaliyyə, əmək ehtiyatları və bazarın tələbat səviyyəsindən asılı olaraq əmtəə çeşidinin planlaşdırılması;
- bazarın tələbatının və müəssisənin imkanlarının daha çox üst-üstə düşməsi məqsədilə təklifin formalaşdırılması və satışın stimullaşdırılması tədbirlərinin həyata keçirilməsi;
- satışın planlaşdırılması;

¹ Прикладная экономика. М., 1993, с.92.

² Хоскинг А. Курс предпринимательства, М., 1992, с.98

³ Ф.Котлер. Основы маркетинга, М., 1996, с.18.

- marketing fəaliyyəti üzərində nəzarətin həyata keçirilməsi.

Marketing strategiyası-müəssisənin qarşısına qoyduğu inkişaf məqsədlərinə nail olması üçün optimal yolların seçilməsidir.

İdarəetmə prosesində marketing funksiyalarının həyata keçirilməsi marketing fəaliyyətinin idarə edilməsi ilə əlaqədardır ki, bu da aşağıdakıları nəzərdə tutur:

- bazar imkanlarının təhlili;
- məqsədli bazarın və segmentlərin seçilməsi;
- marketing kompleksinin işlənilib hazırlanması;
- marketing tədbirlərinin həyata keçirilməsi.

Bunların da hər biri konkret məsələlərin həllini nəzərdə tutur. Marketing fəaliyyətinin idarə olunması prosesi 4 №-li sxemdə verilmişdir.

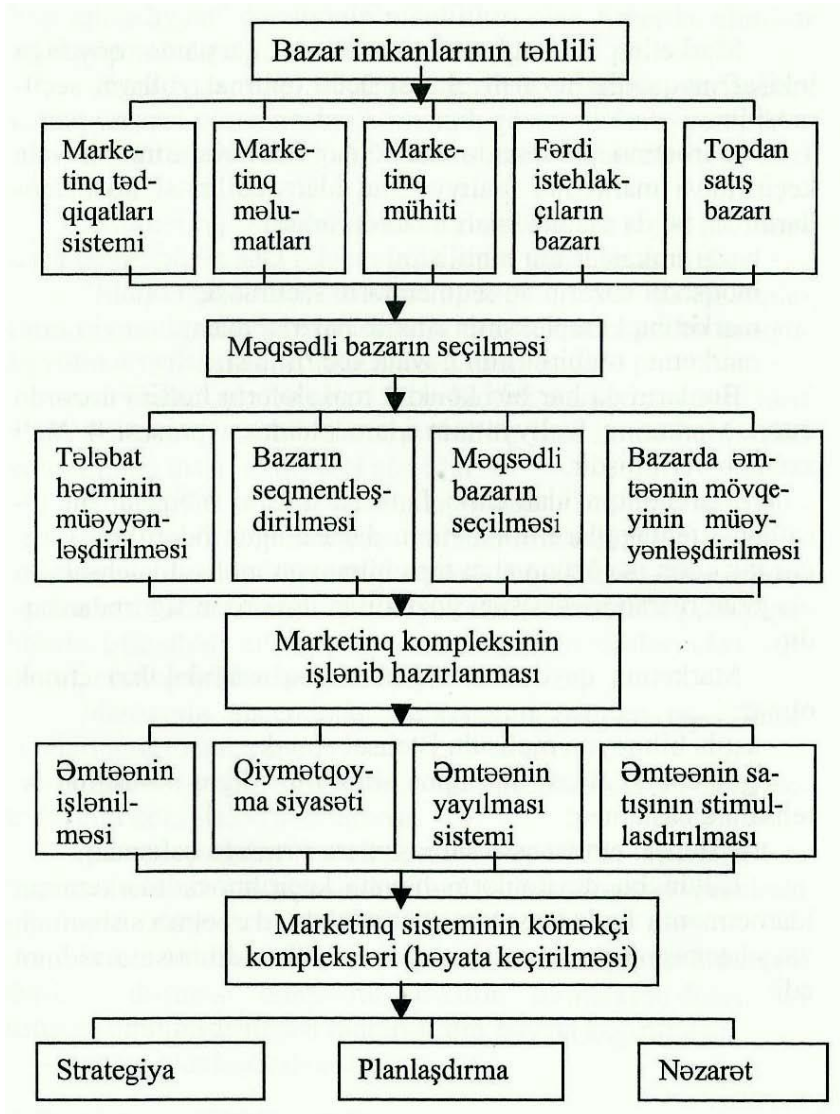
Marketingin idarəetmə funksiyası kimi məqsədi bir tərəfdən istehlakçıların tələbatının daha dolğun ödənilməsi, digər tərəfdən isə özünə alıcı tapa bilməyən məhsul istehsalı ilə əlaqədar olaraq müəssisəni gözlənilən itgilərdən sığortalamaqdır.

Marketing qaydasına uyğun olaraq aşağıdakıları etmək olmaz:

- satıla bilməyən məhsulu istehsal etmək;
- gələcəkdə alıcısı olacağa əmin olmadığı məhsulun istehsalına başlamaq;
- nə istehsal etmişənsə onu insanlara sırımağa çalışmaq.

Bütün bu deyilənlərin həyata keçirilməsi, marketingin idarəetmənin funksiyası kimi bütövlükdə idarəetmə sisteminin yaxşılaşmasına və onun səmərəsinin yüksəldilməsinə xidmət edir.

Marketing fəaliyyətinin təşkili



Sxem № 4

IV.3.PLANLAŞDIRMA FUNKSİYASI

Planlaşdırma idarəetmənin aparıcı funksiyası hesab olunur. Planlaşdırmada istehsalın səmərəliliyi üçün optimallığı mühüm əhəmiyyət kəsb edən məsələlər həll olunur.

Planlaşdırma funksiyası birinci növbədə istehsal sistemləri və onun bölmələrinin fəaliyyətinin vahid məqsədə xidmət etməklə uzlaşdırılmasının təmin edilməsi məqsədini güdür.

Planlaşdırma planın həyata keçirilməsi başlanandan əvvəl həyata keçirilir. O idarəetmənin başlanğıc mərhələsidir. Planlaşdırma funksiyası hazırda marketing funksiyası ilə əlaqədar daha da inkişaf etməklə, yeni məzmun və məna kəsb edir.

Qeyd etmək lazımdır ki, planlaşdırmanın üfqləri getdikcə genişlənir. Bu o deməkdir ki, planlaşdırma yalnız operativ məsələlərin həllini deyil, həm də perspektiv məsələlərin həllini yerinə yetirir ki, bu da bu funksiyanın tamamilə yeni mənasını əks etdirir.

Həll edilən məsələnin xarakteri və istiqamətindən asılı olaraq iki növ planlaşdırma mövcuddur: strateji və ya perspektiv və cari və ya taktiki. Planlaşdırma prosesində bütün səviyələrdə cari və perspektiv planların üzvi əlaqəsi təmin olunur.

Müəssisədə olan ehtiyatların istifadə qaydasını və adamların işini əks etdirən plan, göstərilən şəxslər və istehsal vahidləri üçün əmr xarakterlidir və onun yerinə yetirilməsi məcburidir. Planlaşdırma prosesində qəbul olunacaq planın əsaslandırılması mütərəqqi texniki-iqtisadi normativlər və normalar əsasında həyata keçirilir.

Norma deyəndə, nəzərdə tutulmuş keyfiyyətdə bir vahid məhsul istehsalına sərf olunan material, xammal, yanacaq, enerji və sairənin mütləq sərfinin maksimum yol verilən miqdarı nəzərdə tutulur. Normativ nisbi göstərici olmaqla əmək vasitələri və alətlərinin istifadə dərəcəsini, onların istehsal sahəsi, çəki və həcm vahidlərinə görə sərfini nəzərdə tutur.

IV.4.TƏŞKİL FUNKSİYASI

İdarəetmənin növbəti başlıca funksiyası təşkil (təşkil etmə). Bu funksiyanın məqsədi qəbul olunmuş istehsal planının həyata keçirilməsini təmin etməkdir. İdarəetmə aparatı tərəfindən bu funksiyanın yerinə yetirilməsi istehsal heyətinin fəaliyyətinin məqsədəuyğun təşkilinin təmin olunmasında öz əksini tapır. İdarəetmənin təşkil funksiyası iqtisadi, mənəvi, inzibati təsir etmə yolu ilə həyata keçirilir. Burada işçinin öz əməyinin nəticəsinə görə maddi həvəsləndirilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Təşkil funksiyası sistemin bütün elementləri arasında daimi və müvəqqəti əlaqələri müəyyən edir, onların fəaliyyətinin qaydalarını və şərtlərini müəyyənləşdirir.

İnzibati - sərəncam idarəetmə sistemləri üçün "təşkil" funksiyasının vəzifəsi insanları, istehsal, enerji və digər ehtiyatları elə qarşılıqlı əlaqəli sistemdə birləşdirməkdən ibarətdir ki, bu qarşıya qoyulan məqsədə nail olmağa yönəldilmiş məsələlərin səmərəli həllini təmin etsin. Burada sistemin quruluşunun müəyyənləşdirilməsi, altsistemlər arasında qarşılıqlı əlaqələr, bölmələr arasında funksiyaların paylanması, məsuliyyətin müəyyənləşdirilib müvafiq hüquqların verilməsi və s. nəzərdə tutulur. Bu funksiya plan tapşırıqlarının ritmik və nəzərdə tutulan həcmdə yerinə yetirilməsinin təmin olunması üçün xüsusilə vacibdir. Plan tapşırıqlarının vaxtında və keyfiyyətlə yerinə yetirilməsi idarəetmənin "təşkil" funksiyasının vacib istiqaməti və başlıca məsələsidir.

İdarəetmənin bu funksiyası idarəetmə aparatı işçilərinin özünü və başqalarını nəzərdə tutulmuş bu və ya digər işi yerinə yetirməyə təhrik etməyi nəzərdə tutur. Burada inzibati metodlardan daha çox işçi heyətinin idarə olunmasının sosial-iqtisadi və sosial-psixoloji metodları mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu funksiya qarşıya qoyulan məqsədə nail olunması üçün rəhbərliklə işçi heyəti arasında əməkdaşlığın həyata keçirilməsinə yönəldilir və idarəetmədə kolleqiallıq prinsipi geniş inkişaf edir. Burada nəzərdə tutulur ki, peşəkar menecerlər, idarəetmə ştatını təşkil etməklə bir-biri ilə qarşılıqlı asılılıq və əməkdaşlıq telləri ilə bağlıdırlar və çox sıx əlaqədə işləyirlər. Bu funksiyanın tətbiqi əməyin rəşional təşkilini, hər bir işçinin maddi maraq prinsipindən öz əməyinin konkret nəticəsinə görə həvəsləndirilməsini təmin edir ki, bunlar da axır nəticədə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə gətirib çıxarır.

Qeyd etmək lazımdır ki, hazırda əmək məhsuldarlığı işçilərin peşəkarlığından çox, əməyin rəşional təşkilindən asılıdır.

Burada vacib prinsiplər ondan ibarətdir ki, hər bir işçi yerinə yetirəcəyi işə görə məsuliyyət daşımali, dəqiq bilməlidir ki, o məhz kimə tabedir və zəruri göstərişləri kimdən olmalıdır. Bu prinsiplərin düzgün həyata keçirilməsi idarəetmənin motivasiya funksiyasının müvəffəqiyyətlə tətbiqinin başlıca şərtidir.

Əməyin motivasiyası sahibkarın həll etməli olduğu vacib momentlərdən biridir.

Motivasiyanın başlıca alətləri-stimullar və motivlərdir. Stimul deyəndə, adətən, müəyyən formada maddi mükafatlandırma nəzərdə tutulur. Motiv isə daxili təhrikedici, maraq oyaqdan qüvvədir ki, buraya da arzular, meyllər, daxili məqsədlər və s. daxildir. Əməyin motivasiyasını uğurla həyata keçirmək üçün menecerin əmək kollektivinin işinin təşkilinin psixoloji tərəfləri barədə zəruri biliklərə malik olmağı vacib şərtir. Hər gün işə gəlib müəyyən funksiyaları yerinə yetirən işçi çox-

tərəfli şəxsiyyətdir. Ona görə də ona yalnız işçi qüvvəsi kimi baxmaq olmaz. Menecerin məqsədi əmək məhsuldarlığının artırılması, məhsulun keyfiyyətinin və istehsahn səmərəliliyinin yüksəldilməsidir. Bir şəxsiyyət kimi özünün çox tərəfli tələbatları nəzərə alınmaqla ola bilər ki, işçinin məqsədi heç müəssisənin məqsədi ilə üst-üstə düşməsin və çox vaxt da belə də olur. Ona görə də menecerin vəzifəsi bu iki bir-birinin üstünə düşməyən məqsədlərin uyğunlaşdırmaqdan ibarətdir. O nəinki işçini həvəsləndirmə yolu ilə onda əməyin motivasiya hissini oyatmalı, həm də işçini şəxsiyyət kimi tanımalıdır.

Menecer çalışmalıdır ki, işçilər:

- həmin müəssisədə olmaqdan həzz alsınlar;
- özlərini yalnız konveyer xəttinin ayrılmaz hissəsi kimi deyil, həm də şəxsiyyət hesab etsinlər;
- özlərinin həmin müəssisəyə lazım olmalarını hiss etsinlər, müəssisənin etibarlı olmasına təminatları olsun;
- onlar firmada özlərini yalnız maddi cəhətdən deyil, həm də mənəvi cəhətdən təmin olunmuş hesab etsinlər;

IV.6. NƏZARƏT FUNKSİYASI

İdarəetmənin nəzarət funksiyasının məqsədi istehsal prosesinin əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş plan tapşırıqlarına, normalara, normativlərə, qaydalara, təlimatlara və təşkilati həllərə uyğun gedişinin həyata keçirilməsinə nəzarətdən ibarətdir. Bu funksiya, istehsal prosesi və onun nəticəsinin verilmiş məqsədə müvafiqlikdən kənarlaşdığını müşahidə edib aş-kara çıxarmalıdır.

Nəzarət funksiyası idarəetmədə vacib funksiyalardan biridir. Nəzarətin nəticəsi əmələ gəlmiş pozuntuların aradan qaldırılması və qəbul olunmuş idarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsində olan çətinliklər barədə məlumatların toplanıb təhlil edilərək zəruri düzəlişverici hərəkətlərin müəyyənləşdirilib həyata keçirilməsi üçün müvafiq səviyyə rəhbərlərinə

təqdim olunmalıdır. Nəzarət ümumi idarəetmə prosesində əks əlaqə elementi kimi çıxış edir.

Qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün planı təsdiq edən və sərəncam verən orqanın onların yerinə yetirilməsi üçün nəzarətə ehtiyacı olduğundan nəzarət aparatı yaradılır. Nəzarət nəinki yuxarıdan, həm də aşağıdan həyata keçirilir. Ona görə ki, işçi heyəti özü də işlədikləri firmalarda müvəffə- qiyyət əldə edilməsində maraqlıdırlar.

Nəzarətin bütün forinaları nəticəsində toplanmış məlumatlar gələcəkdə istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsinin tənzimlənməsi üçün istifadə olunur.

IV.7. TƏNZİMLƏMƏ FUNKSİYASI

Tənzimləmə idarəetmənin funksiyası kimi istehsalın nəzərdə tutulmuş səviyyədə saxlanılmasının təmin edilməsinə yönəldilmişdir. Bu funksiya istehsal prosesinin, plan tapşırıqlarının və qəbul edilmiş digər qərarların yerinə yetirilməsində istifadə edilərək, düzəlişverici hərəkətlərin həyata keçirilməsi əsasında istehsal prosesinin ümumi hissələri arasında yekdilliyin saxlanılmasını təmin edir.

Tənzimləmə - birgə əməyin sahmana salınmasına maneçilik törədən və istehsalın optimal rejimini pozan faktorların aradan qaldırılması vasitəsidir. İstehsal prosesinin ayrı-ayrı hissələri arasında səmərəliliyin və əlaqələrin verilmiş səviyyədə saxlanılması qoyulmuş məqsədə nail olunmasının vacib faktorlarındanıdır. Tənzimləmənin zəruriliyi həm də işçi heyətinin peşə ixtisasının artırılması və idarəetmənin yeni təşkilati formasına keçməklə əlaqədar olaraq, bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan istehsal bölmələrinin fəaliyyətinin nizama salınmasının həyata keçirilməsi ilə əlaqədardır.

Tənzimləmə funksiyasının özünəməxsus xüsusiyyətləri bir də ondan ibarətdir ki, o istehsala daimi olaraq təsir edən dəyişkən daxili və xarici faktorları sahmana salmaqla əmək kollektivinin sabit təşkilini saxlayır.

Tənzimləmə funksiyasının yerinə yetirilməsi, istehsal kollektivi qarşısında qoyulan məsələlərdən asılı olaraq idarəetmənin təşkilatı forma və metodlarının müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutur. İstehsalın inkişafı ilə əlaqədar olaraq tənzimləmədə idarəetmənin mənfəət, əmək haqqı, mükafatlandırma və bu kimi digər iqtisadi alətlərinin tətbiqi daha böyük əhəmiyyət kəsb edir.

IV.8. UÇOT FUNKSIYASI

Uçot idarəetmənin köməkçi funksiyası hesab olunur. Aneaq qeyd etmək lazımdır ki, firmanın və onun bölmələrinin fəaliyyəti barədə vaxtında, tam və dəqiq hesabat aparılmadan idarəedici sistem istehsal prosesini səmərəli təşkil edə bilməz.

Uçot müəssisənin müxtəlif dövrlər üçün fəaliyyətinin nəticələri haqqında məlumatların toplanılması və saxlanması ilə əlaqədardır. Yekun məlumatların yığılması və təhlili, müəssisənin gələcək normal fəaliyyəti üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, keçmiş illərin təcrübəsindən və istehsalın vəziyyətini əks etdirən rəqəmlərdən istifadə olunması, idarəetmənin daha səmərəli həyata keçirilməsinə imkan yaradır.

Adətən, uçot hesabat anlayışı ilə əlaqələndirilir. Hesabat müəyyən bir zaman müddəti üçün işin nəticəsini əks etdirən və qəbul olunmuş qaydada işlənmiş və təqdim olunmuş sənədləşmədir. Ona görə də hesabat uçotun mümkün formalarından biridir. Uçot fasiləsiz olmalıdır. Ona görə ki, idarəedici sistemin məlumat əldə etməsində fasilələr yarandıqda, o zəruri və səmərəli qərar qəbul edilməsi imkanlarından məhrum olur. Uçot idarəetmə prosesində istehsalın inkişafı təmayüllərini nəzərə almaqla müvafiq qərar qəbul olunmasına imkan yaradır. Bundan əlavə, uçot nəticəsində toplanılan statistik rəqəmlər müəssisənin fəaliyyətini rəqib müəssisələrin fəaliyyəti ilə müqayisə etməyə, müəyyənləşdirilmiş çatışmamaz-

lıqların səbəblərini təhlil edib müvafiq tədbirlər görməyə şərait yaradır.

Statistik uçot firmanın iqtisadi inkişafının müxtəlif sahələrinin proqnozlaşdırılmasında xüsusilə vacib əhəmiyyətə malikdir. Belə ki, hər bir proqnoz uzun dövrü əhatə edən statistik rəqəmlərə və bunların təhlili nəticəsində əldə olunmuş tendensiyalara əsaslanmalıdır.

firmada aparılan mühasibat, maliyyə-mühasibat uçotları başqa şərtlərlə yanaşı, həm də firmanın pul vəsaitlərinin də hərəkətini əks etdirir. Bu da bütövlükdə idarəetmə prosesində çox vacib şərtlərdəndir.

Operativ-istehsalat uçotu firmanın ayrı-ayrı bölmələrinin, sexlərinin və başqa sahələrinin istehsal fəaliyyətini səciyyələndirir. Bu məlumatlar əsasən orta və aşağı idarəetmə heyəti üçün nəzərdə tutulur. Operativ uçotun rəqəmləri idarəetmə aparatının əməkdaşlarına istehsal prosesinin tənzimlənməsində və istehsal prosesində ahəngdarlığın yaradılmasında köməklik edir.

V FƏSİL. İDARƏETMƏNİN İQTİSADI MEXANİZMİNDƏ NƏZARƏT V.1. İDARƏETMƏ NƏZARƏTİNİN FUNKSIYALARI VƏ NÖVLƏRİ

Nəzarət - təşkilatın həm operativ rəhbərlik, həm də uzun müddətli perspektivdə qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olunması üçün xüsusi tədbirlər sisteminin həyata keçirilməsi prosesidir.

İdarəetmə nəzarəti - idarəetmənin funksiyalarından biri olmaqla idarəetmənin digər funksiyalarının həyata keçirilməsi üçün fundamental əhəmiyyət kəsb edən vacib elementdir.

Məlum olduğu kimi, planlaşdırma daimi olaraq firmanın real imkanları, elmi-texniki tərəqqinin inkişafı və firmanın makromühit amillərinin firmaya təsirindən asılı olaraq, onun hansı istiqamətdə inkişaf edəcəyini müəyyənləşdirir.

Nəzarətin vəzifəsi isə real vəziyyəti düzgün qiymətləndirərək, rəhbərliyi elə məlumatlarla təmin etməkdir ki, onların əsasında hər bir istehsalat bölməsi və bütövlükdə firmanın planlaşdırılmış göstəricilərinə düzəliş vermək üçün zəmin yaranmış olsun.

Nəzarətin funksiyası istehsal prosesinin və onun nəticələrinin verilmiş istiqamətdən istənilən tərəfə kənara çıxmasının müşahidə olunub, aşkara çıxarılması və onun aradan qaldırılması məqsədilə tədbirlər görülməsi üçün rəhbərliyə əsaslandırılmış təkliflər verməkdir.

Nəzarətin funksiyasına firmanın və onun istehsalat bölmələrinin təsərrüfat fəaliyyətinin faktiki nəticələri haqqında məlumatların toplanılması, işlənməsi və təhlili, alınmış nəticələrin cari və strateji plan göstəriciləri ilə müqayisə edilməsi, kənara çıxmaların və onlara səbəb olmuş başlıca faktorların aşkarlanması, qarşıya qoyulmuş məqsədin əldə edilməsi üçün tədbirlər kompleksinin hazırlanması daxildir.

Göründüyü kimi, nəzarət idarəetmənin tənqidi və vacib funksiyası olmaqla, iş prosesində yalnız qəbul olunmuş istiqamətdən kənarlaşmaları aşkara çıxarmaqla deyil, həm də

onların səbəblərinin və gələcək inkişaf meyllərinin müəyyən-
ləşdirilməsi vəzifəsini yerinə yetirir.

Ümumi idarəetmə prosesində nəzarət funksiyası əks əlaqə elementi kimi çıxış edir. Çünki sərəncam verən və ya plan göstəricilərini təsdiq edən orqan, onların yerinə yetirilmə-
sinə nəzarətə ehtiyac duyur və bu məqsədlə də nəzarət aparatı yaradır.

Nəzarət prosesi özündə aşağıdakı mərhələləri birləşdirir:

- nəzarətin həyata keçirilməsi üçün normativ sənədlərin və kriteriyaların işlənilib hazırlanması;

Bu ona görə vacibdir ki, keçirilən hər bir nəzarətin konkret məqsədi olmalı və bunun da həyata keçirilməsi üçün müqayisə aparıla biləcək normativlər və ölçülər olmalıdır. Kriteriyaların olması isə onunla əlaqədardır ki, nəzarət prosesində müəyyən bir müddət üçün əldə edilən nəticələrin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi mümkün olsun.

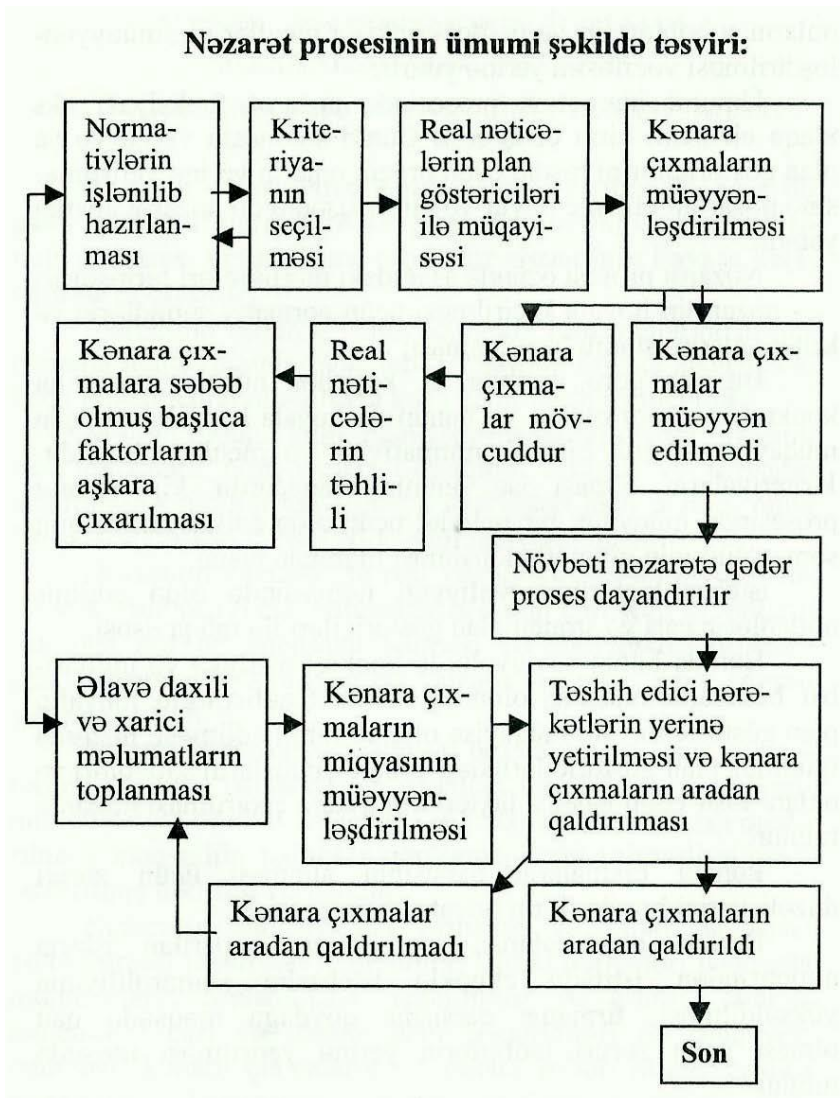
- istehsal-təsərrüfat fəaliyyəti nəticəsində əldə edilmiş nəticələrin cari və strateji plan göstəriciləri ilə müqayisəsi;

Burada bütün səviyyələrdə konkret maliyyə və mühəsi-
bat hesabatlarında əks olunmuş konkret nəticələrin müvafiq plan göstəriciləri ilə müqayisə olunub təhlil edilməsi, nəzərdə tutulmuş plan göstəricilərindən kənara çıxmaların səbəbləri və onlara təsir edən başlıca faktorların aşkara çıxarılması nəzərdə tutulur.

- kənara çıxmaların qarşısının alınması üçün zəruri düzəlişverici hərəkətlərin həyata keçirilməsi;

Burada qeyd olunan mərhələlərdə aparılan işlərin nəticəsindən istifadə etməklə istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi, firmanın qarşısına qoyduğu məqsədə nail olması üçün zəruri tədbirlərin yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulur.

Nəzarət prosesinin ümumi şəkildə təsviri:



Sxem № 5

Nəzarət yalnız məcburi tədbirlərin həyata keçirilməsi məqsədilə deyil, həm də əmək kollektivində davranış qaydalarının və əxlaqi aspektlərin inkişaf etdirilməsi üçün keçirilir.

Nəzarətin əxlaqi aspektlərinə aşağıdakılar daxildir;

- nəzarətin keçirilməsinin mükafatlandırılması və maddi həvəsləndirmənin digər vasitələrinin həyata keçirilməsi məqsədilə, istehsal fəaliyyəti nəticələrinin aşkara çıxarılması;

- nəzarət onun əhatə etdiyi insanların davranışına (əxlaqına) həm müsbət, həm də mənfi təsir göstərə bilər;

- nəzarət əmək kollektivinin davranışına elə təsir göstərməlidir ki, onlar öz söylərini yalnız nəzarətin tələblərinin yerinə yetirilməsinə deyil, qarşıya qoyulmuş ümumi məqsədə nail olunmasına sərf etsinlər;

- nəzarəti həyata keçirənlər nəzarət obyektinə ilə ikitərəfli qarşılıqlı bərabər əlaqədə olmalıdırlar;

- nəzarəti həyata keçirənlər həddindən artıq nəzarətçilikdən çəkinməlidirlər;

- nəzarəti həyata keçirənlər özlərini nəzarət obyektlərinin yerinə qoymağı bacarmalıdırlar;

- nəzarət üçün qəti, lakin yerinə yetirilə bilən normativlərdən istifadə olunmalıdır;

- yerinə yetirilmiş hər bir normativ üçün fərdi maddi həvəsləndirmə həyata keçirilməlidir.

Səmərəli nəzarətin xüsusiyyətləri;

- strateji istiqamətə yönəlməlidir;

- son nəticənin əldə edilməsinə yönəlməlidir;

- nəzərdə tutulan məqsədə tam uyğun olmalıdır;

- dövrü olaraq vaxtlı-vaxtında aparılmalıdır;

- çox sadə formada həyata keçirilməlidir;

- əmr edici xarakter daşımamalıdır;

- çevik formada həyata keçirilməlidir;

- iqtisadi cəhətdən səmərəli olmalıdır;

- operativ formada həyata keçirilməlidir;

- firmanın əhatə dairəsindən asılı olaraq beynəlxalq xarakter daşmalıdır;

- yalnız faktlara əsaslanmalıdır.

Nəzarət yalnız yuxarıdan aşağıya deyil, həm də aşağıdan yuxarıya həyata keçirilir. Bu da onunla əlaqədardır ki, işçilər özləri də müəssisənin yaxşı işləməsinə və beləliklə də öz əməklərinin nəticələrinin daha yüksək qiymətləndirilməsinə böyük maraq göstərirlər. Həm də getdikcə işlədikləri müəssisələrin səhmlərinin daha böyük hissəsinə malik olan əmək kollektivləri, müəssisənin fəaliyyətinin yaxşılaşdırılması və buna nail olunması üçün hərtərəfli səmərəli nəzarətin həyata keçirilməsinə maraqlı olurlar.

Aşağıdan yuxarıya nəzarət müxtəlif formalarda həyata keçirilir: istehsal yığıncaqları, həmkarlar təşkilatları, ayrı-ayrı problemlərin həlli üçün qruplar yaradılması və s.

Nəzarətin aşağıdakı növləri geniş istifadə olunur:

- **ilkin nəzarət.** Nəzarətin bu növü, əsasən, iş başlananadək firmanın sərəncamında olan əmək, material və maliyyə ehtiyatlarına tətbiq olunur və faktiki olaraq istehsal prosesi başlayana qədər həyata keçirilir. Belə bir nəzarətin zəruriliyi onunla əlaqədardır ki, istənilən istehsal və qeyri-istehsal prosesinin başlanıb həyata keçirilməsi bu hər üç ehtiyatın olmasını tələb edir. Bu ehtiyatlardan birinin olmaması istehsal prosesinin başlanmasını qeyri-mümkün edir. Odur ki, ilkin nəzarətin məqsədi istehsal prosesinin həyata keçirilməsinin optimal variantının tərtib olunması üçün, müvafiq xətti və funksional rəhbərliyi mövcud ehtiyatlar barəsində obyektiv məlumatlarla təmin etməkdir.

- **cari nəzarət.** Nəzarətin bu növü bilavasitə işin yerinə yetirilməsi prosesində həyata keçirilir. Bu nəzarət icra orqanı ilə nəzarət aparatı arasında yuxarıda deyilən əks əlaqə nəticəsində həyata keçirilir. Nəzarətin bu növü işlənmiş plan göstəricilərini və normativləri onların faktiki yerinə yetirilməsi göstəriciləri ilə müqayisə edərək, analitik təhlil aparır, əsas istiqamətdən kənarlaşmanın amillərini araşdırır, onlara səbəb

olmuş başlıca faktorları aşkara çıxarır, hər bir istehsalat bölməsi və bütövlükdə firma üçün təkliflər hazırlayır:

-maliyyə nəzarəti. Maliyyə nəzarəti firmanın hər bir təsərrüfat bölməsində firma tərəfindən dövlət standartları əsasında işlənib hazırlanmış, vahid forma əsasında, istehsal-təsərrüfat fəaliyyətini xarakterizə edən texniki-iqtisadi göstəricilər üzrə alınmış maliyyə hesabatı əsasında həyata keçirilir.

Maliyyə nəzarəti həm də ona görə vacibdir ki, maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti prosesində aşağıdakılar arasında pul münasibətlərini əks etdirir: əmtəə-material qiymətliyələrinin müəssisələr arasında alqı-satqı prosesində; müəssisələr və yuxarı təşkilat arasında mərkəzləşdirilmiş pul vəsaitləri fondlarının və onların bölgüsü prosesinin həyata keçirilməsində; xərclərin maliyyələşdirilməsi və büdcəyə bütün vergilərin ödənilməsində dövlətlə müəssisələr arasında; könüllü ödəmələrin və vergilərin ödənilməsində dövlətlə vətəndaşlar arasında; büdcə sisteminin ayrı-ayrı həlqələri arasında; sığorta təşkilatları ilə müəssisələr və əhali arasında, sığorta haqlarının ödənilməsi və sığorta hadisələrində dəymiş zərərin ödənilməsi prosesində və s.

Maliyyə hesabatının təqdim olunması istehsalat bölməsinin miqyası və istehsal xarakterindən asılı olaraq hər bir bölmə üzrə həm müddət, həm də məzmun etibarilə müxtəlif ola bilər. Lakin bu hesabatlarda standartlarda və normativlərdə müqayisə ediləcək göstəricilər mütləq əks olunmalıdır.

Maliyyə nəzarətinin həyata keçirilməsi üçün ümumi və vacib olan göstəricilər aşağıdakılardır: mənfəət norması; istehsal məsrəfləri və onun təmiz satış həcminə olan nisbəti; kapital qoyuluşlarının səmərəliliyi; müəssisənin ümumi maliyyə vəziyyəti; xüsusi vasitələrlə təminat və s.

Maliyyə nəzarəti - qəbul olunmuş üsulların tətbiqi ilə iqtisadi subyektlərin maliyyə fəaliyyətinə xüsusi yaradılmış təşkilatların, bütün səviyyədə olan qanunverici və icra orqanlarının həyata keçirdikləri nəzarətdir.

Maliyyə nəzarəti digər nəzarətlərdən fərqli olaraq yalnız dəyər formasında həyata keçirilir.

Maliyyə nəzarətinin əsas vəzifəsi dövlət və onun müəssisələri, həm də digər iqtisadi subyektlərin maraq və hüquqlarının təmin olunmasıdır.

Müəssisələrin fəaliyyətinə maliyyə nəzarəti həm kredit təşkilatları və səhmdarlar tərəfindən, həm də daxili nəzarət şəklində həyata keçirilir.

Müəssisələrdə maliyyə nəzarətinin təşkili idarəetmənin müxtəlif səviyyələrində müvafiq bölmələr vasitəsilə həyata keçirilir. İdarəetmənin ali səviyyəsində nəzarət mərkəzi nəzarət xidməti tərəfindən reallaşdırılır və onlar ali rəhbərliyi zəruri məlumatlar və tədbirlər planı ilə təmin etməklə yanaşı, həm də istənilən səviyyədə nəzarəti həyata keçirmək səlahiyyətinə malikdirlər.

İstehsal bölmələri və törəmə müəssisələrin fəaliyyətinə maliyyə nəzarəti onların mühasibatlığı, maliyyə və planlaşdırma xidmətləri vasitəsilə həyata keçirilir. Bu funksional bölmələr, əsasən, müəyyən müddət üçün maliyyə vəziyyətini əks etdirən məlumatları toplayır, onları təhlil edirlər. Bundan sonra faktiki göstəriciləri plan göstəriciləri ilə müqayisə edir, plan və faktiki göstəricilər arasında fərqi əmələ gəlməsi səbəblərini müəyyənlişdirir və zəruri tədbirlər hazırlayırlar. Maliyyə nəzarəti bütövlükdə plan göstəricilərinin yerinə yetirilməsinə xidmət edir. Son dövrlərdə maliyyə nəzarətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsinə idarəetmənin bütün səviyyələrində hesablama texnikasının, rabitə vasitələrinin, müasir təşkilati texnikanın tətbiqi, məlumat banklarının yaradılması və sairə kimi vasitələrin inkişafı əsaslı təsir göstərmişdir.

V.2.MALİYYƏ MENECMENTİ

Maliyyə menecmenti (financial management) müasir üsulların tətbiqi vasitəsilə firmanın maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin idarə edilməsinə yönəldilmiş fəaliyyətdir.

Maliyyə menecmentinin məqsədi elə maliyyə üsul, vasitə və alətlərinin işlənilib hazırlanaraq tətbiq edilməsidir ki, onlar bütövlükdə firmanın və onun ayrı-ayrı istehsal-təsərrüfat həlqələrinin öz qarşılarına qoyduqları məqsədlərə nail ola bilmələrinə imkan yaratsın.

Maliyyə sahəsində belə məqsədlər aşağıdakılar ola bilər:

- mənfəətin maksimumlaşdırılması;
- əmanətçilərin (səhmdarların), yaxud sahibkarların gəlirinin artırılması;
- rəhbər işçilərin gəlirinin artırılması;
- firmanın səhmlərinin dəyərinin yüksəldilməsi və s.

Bu məqsədlərin hamısı məqsədi səhmdarların və sahibkarların gəlirinin mümkün qədər artırılmasına xidmət edir. Bu da firmanın əldə etdiyi mənfəətin yüksəldilməsi ilə bağlıdır.

Mənfəət alınmasının yüksəldilməsi üçün firma birinci növbədə mənfəətin artırılmasına təsir edən daxili və xarici amilləri aşkara çıxarıb, onların imkanlarından istifadə etməlidir. Belə xarici faktorlara təbii şərait, qiymət, tarif, faiz, vergi dərəcələri və güzəştlərin, cərimə tədbirləri və sairənin dövlət tənzimlənməsidir. Bu amillərin heç biri firmanın fəaliyyətinə asılı deyil, lakin mənfəətin miqdarı onların vəziyyətinə çox asılıdır.

Mənfəətin artırılmasının daxili amilləri istehsal və qeyri-istehsal amillərinə bölünür. **İstehsal amilləri** əmək alət və vasitələrinin, əmək və maliyyə ehtiyatlarının mövcudluğu və istifadə olunmasını xarakterizə edir.

Qeyri-istehsal amillərinə təchizat-satış, təbiəti mühafizə üzrə fəaliyyət, əməyin sosial şəraiti və s. daxildir.

Müəssisənin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin həyata keçirilməsində bütün bu amillər bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqə və qarşılıqlı asılılıqda fəaliyyət göstərirlər.

Maliyyə menecmenti özündə aşağıdakıları birləşdirir:

- qiymət, mənfəət, təsərrüfat hesabı, rentabellik kimi müxtəlif maliyyə vasitələrindən istifadə etməklə firmanın maliyyə siyasətinin işlənməsi və həyata keçirilməsi;

- firmanın məqsədlərindən asılı olaraq maliyyə məsələləri üzrə qərarlar qəbul edilməsi və onların həyata keçirilməsi üçün zəruri üsulların işlənməsi;

- firmanın maliyyə fəaliyyətinin məlumat təminatı;

- firmanın öz ölkəsində və xaricdə kapital qoyuluşlarının müxtəlif variantlarının səmərəliliyinin müəyyən edilməsi;

- maliyyə fəaliyyətinin cari və strateji planlaşdırılması;

- maliyyə nəzarətinin bütün səviyyələrdə vaxtlı-vaxtında həyata keçirilməsi;

- firmanın maliyyə ehtiyatının təşkil olunması;

- maliyyə vəsaitlərinin məxsusi və borc vəsaitlərinə bölünməsi;

- büdcə və büdcədən kənar dövlət fondlarına ödəmələrin birinci növbədə həyata keçirilməsi.

Maliyyə menecmentinin vacib məsələlərindən biri də qısamüddətli və uzun müddətli maliyyə idarəetməsində firmanın inkişafı və qəbul edilən qərarların qısa müddətli və uzun müddətli məqsədləri arasında optimal münasibətlərin tapılmasıdır.

Qısamüddətli maliyyə idarəetməsində mənfəətin artırılması və səhmlərin dəyərinin yüksəldilməsi kimi məqsədlərin əlaqələndirilməsi barədə qərar qəbul edilir.

Uzun müddətli maliyyə idarəetməsində hər şeydən əvvəl risk və qeyri-müəyyənlik amilləri nəzərə alınır.

İnvestisiya layihələrinin qəbul olunması və onların maliyyələşdirilməsi mənbələrinin seçilməsində, müxtəlif təsərrüfat bölmələrinin maraqlarının optimal uyğunlaşdırılmasında

qarşılıqlı razılaşmaların və birinciliyin müəyyənləşdirilməsi maliyyə menecmentinin vəzifələrindən biridir.

Bütün bu deyilənləri yekunlaşdıraraq axır nəticədə belə nəticəyə gəlmək olar ki, **maliyyə menecmentinin əsas vəzifəsi** firma ilə onun həm firmadaxili, həm də xarici maliyyələşdirmə mənbələri arasında maliyyə ehtiyatlarının səmərəli hərəkətinin təmin olunması üzrə qərar qəbul edilməsidir.

Maliyyə menecmentində mərkəzi məsələ pul vəsaitləri şəklində maliyyə ehtiyatlarının idarə olunmasıdır.

firmanın maliyyə ehtiyatlarını aşağıdakı pul vəsaitləri təşkil edir:

- əsas fəaliyyətdən alınan mənfəət;
- istifadədən çıxarılmış əmlakın satışından alınan mənfəət;
- satışdan kənar əməliyyatlardan əldə edilən mənfəət;
- sabit passivlər;
- məqsədli daxil olmalar;
- əmək kollektivi və səhmdarların pay və digər şəkildə ödədikləri haqqlar;
- səhmlər, istiqrazlar və digər qiymətli kağızların satılmasından alınan gəlir;
- digər emitentlərin qiymətli kağızları üzrə faizlər və dividendlər;
- maliyyə əməliyyatlarından gəlirlər;
- alınmış kreditlər;
- konsern, assosiasiya, sahə strukturlarından daxil olan maliyyə ehtiyatları;
- payçılıq əsasında formalaşdırılan maliyyə ehtiyatları;
- büdcə maliyyə yardımları və s.

Maliyyə menecmentinin funksiyasına **aşağıdakılar** daxildir:

- maliyyə hesabatlarının təhlili;
- firmanın pul vəsaitlərinin qısa və uzun müddətli proqnozlaşdırılması;
- səhmlərin buraxılışı;

- borc və kreditlərin alınması;
- kapital qoyuluşları ilə əməliyyatlar;
- firmanın birləşmə və udulma əməliyyatlarının qiymətləndirilməsi.

Maliyyə menecmenti üzrə son məqsədin əldə edilməsi üçün məsuliyyəti iri firmalarda Direktorlar Şurasının tərkibinə daxil olan maliyyə üzrə vitse-prezident, kiçik firmalarda isə direktorun maliyyə məsələləri üzrə müavini daşıyır.

Maliyyə menecmenti öz funksiyalarını yerinə yetirərkən maliyyə mexanizminin elementlərindən geniş istifadə olunur.

Maliyyə mexanizmi bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan aşağıdakı 5 elementdən ibarətdir: **maliyyə üsulları, maliyyə vasitələri, hüquqi, normativ və məlumat təminatı.**

Maliyyə üsulları - bu təsərrüfat prosesinə maliyyə münasibətlərinin təsiri üsullarıdır. Bu iki istiqamətdə öz təsirini göstərir: maliyyə ehtiyatlarının hərəkətinin idarə olunması xətti üzrə və məsrəf - nəticənin ölçülməsi, pul vəsaitlərinin səmərəli istifadəsi üçün maddi həvəsləndirmə və məsuliyyət- lə əlaqədar olan bazar münasibətləri xətti üzrə.

Bazar münasibətlərinə təsir onunla əlaqədardır ki, istehsal və dövriyyə sahəsində maliyyə funksiyası kommersiya hesablamaları ilə sıx əlaqədardır. Bu, pul formasında maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin məsrəf və nəticə formasında ölçülməsidir. Ümumi şəkildə kommersiya hesablamalarının əsas məqsədi az məsrəflərlə yüksək mənfəət alınmasıdır. Amına bu həmişə vahid məqsəd deyil. Ola bilər ki, müəyyən şəraitdən asılı olaraq bu məqsəd dəyişsin.

Maliyyə vasitələri - bu maliyyə üsullarının fəaliyyət göstərməsi qaydasıdır.

Maliyyə mexanizminin fəaliyyətinin hüquqi təminatı özündə qanunvericilik aktlarını, qərarları, əmrləri və digər hüquqi sənədləri birləşdirir.

Normativ təminat - bu maliyyə menecmentinin fəaliyyət göstərməsi üçün zəruri olan təlimatlar, normativlər, normalar, tarif dərəcələri, metodik göstərişlər və sairədir.

Maliyyə mexanizminin fəaliyyətinin məlumat təminatı - buraya maliyyə menecmentinin normal fəaliyyət göstərməsi üçün zəruri olan müxtəlif iqtisadi, kommersiya, maliyyə və firmanın fəaliyyətinə mənfi və müsbət təsir göstərən digər daxili və xarici məlumatlar daxildirlər. Maliyyə məlumatlarına firmanın tərəfmüqabilləri və rəqiblərinin maliyyə vəziyyəti və ödəmə qabiliyyətləri, qiymət, valyuta kursları, dividendlər, əmtəə, valyuta, fond birjalarında faizlər, birja və birjadan kənar bazarlarda vəziyyət barədə məlumatlar və s. daxildir.

Maliyyə menecmenti sahəsində qəbul edilən vacib qərarlar birinci növbədə investisiya (investment decisions) və onların maliyyələşdirmə mənbələrinin (financing decisions) seçilməsinə aid olan qərarlardır. Bu ona görə mühüm əhəmiyyət kəsb edir ki, hər bir firma öz pulunu elə əlverişli layihələrə qoymaq istəyir ki, oradan maksimum gəlir əldə etsin.

İnvestisiya barədə qərarlar əsasən aşağıdakı məsələlər üzrə qəbul edilir:

- firmamın aktivlərinin quruluşunun optimallaşdırılması, onların əvəz olunması və yaxud ləğv olunmasına tələbatın müəyyən edilməsi;

- investisiya siyasətinin, onun həyata keçirilməsinin üsul və vasitələrinin işlənilməsi;

- maliyyə vəsaitlərinə tələbatın müəyyənləşdirilməsi;

- bütövlükdə firma üzrə investisiyanın planlaşdırılması; istehsal bölmələrində işlənmiş investisiya layihələrinə baxılması və təsdiq olunması;

- portfel investisiyası planlarının hazırlanması və qiymətli kağızlar çantasının idarə olunması.

İnvestisiya qərarları maliyyə menecmentində iki növ maliyyə idarəetməsinin olmasını nəzərdə tutur: *qısa müddətli* və *uzut müddətli*.

Qısa müddətli investisiya qərarları cari dövr üçün firmanın balansında əks olunmuş kapitalın quruluşunun müəyyənləşdirilməsinə yönəlmiş olur. Belə qərarların qəbul olun-

ması maliyyənin idarə olunması üzrə menecerdən qısa müddətli maliyyə idarə etməsi sahəsində dərin bilik və vərdislərə malik olmasını, firmanın yaxın gələcək üçün inkişafının cari meyllərini nəzərə almaqla, onların həyata keçirilməsi məqsədi ilə əsaslandırılmış qərarların tətbiq olunmasını bacarmağı tələb edir.

Uzun müddətli investisiya qərarları firmanın uzaq gələcəkdə səmərəli fəaliyyətinin təmin olunmasına yönəldilmiş olur. Belə qərarlar bazar iqtisadiyyatının obyektiv qanunlarını nəzərə almaqla firmanın inkişafının optimal istiqamətləri və yollarının seçilməsinə xidmət edir.

V.3.MALİYYƏ PLANLAŞDIRILMASI

Müasir dövrdə firma maliyyə planından istifadə edərək sərəncamında qalan təmiz mənfəətdən necə istifadə olunmasını özü müəyyənləşdirir.

Maliyyə planının tərtib olunmasının məqsədi maliyyə göstəricilərinin qısa, orta və uzun müddətə proqnozlaşdırılması əsasında maliyyə vəsaitlərinin, kapital və ehtiyatların mümkün həcmnin müəyyən olunmasıdır. **Maliyyə planının əsas strategiyası** təsərrüfatçılıqla məşğul olan subyektlərdə mənfəət mərkəzi və məsrəf mərkəzlərinin müəyyənləşdirilməsidir. **Mənfəət (gəlir) mərkəzi** firmaya maksimum mənfəət gətirən bölmələrdir. **Məsrəf mərkəzləri** firmanın ümumi istehsal-ticarət prosesində mühüm rol oynayan, lakin az rentabelli, yaxud da ümumiyyətlə, kommersiya xarakteri daşımayan bölmələridir. Belə xarakterli bölmələrin olması ona görə zəruridir ki, köməkçi bölmələr olmadan əsas istehsal bölmələrinin fəaliyyətini təşkil etmək praktiki olaraq mümkün deyil. Qərb ölkələrində əksər firmalar "iyirminin səksənə" qaydasını rəhbər tuturlar. Yəni 20% kapital sərf olunan bölmələr firmanın mənfəətinin 80%-ni verməli, qalan 80% kapital sərf olunan bölmələr isə mənfəətin yalnız 20%-ni verməlidir.

Qoyulan məqsəddən asılı olaraq firmalarda maliyyə planları bir qayda olaraq 5 illik, bir illik və rüblük hazırlanır. Lakin bəzi hallarda uzun müddətli strateji maliyyə planları da işlənilib hazırlanır. Buna müvafiq olaraq perspektiv, cari və operativ planlar mövcud olur.

Perspektiv maliyyə planı firmanın geniş təkrar istehsalının artım sürəti və nisbətləri, eləcə də digər mühüm göstəricilərini müəyyənləşdirir. **Beşillik plan** orta müddətdə firmanın inkişafının məqsəd və vəzifələrinin, investisiya strategiyasının, eləcə də nəzərdə tutulan yığımın həyata keçirilməsini əks etdirir.

Cari maliyyə planlaşdırılması özündə illik mədaxil və məxaric balansını, əmək haqqı fondunu, istehsalın inkişafı və təkmilləşdirilməsinə yönəldilmiş vəsaitlər fondunu, sosial yönümlü fondları, ehtiyat və digər fondları birləşdirir. Cari maliyyə planları perspektiv planların detallaşdırılması və konkretləşdirilməsi yolu ilə onların əsasında işlənilib, tərtib olunurlar.

Operativ maliyyə planlaşdırılması firmanın operativ pul dövriyyəsinə əks etdirən çox geniş və hərtərəfli maliyyə sənədidir. Bu sənəd ödəmə təqvimini də adlanır. Ödəmə təqvimi aşağıdakıların təmin olunmasına yönəldilmişdir: operativ maliyyələşdirmənin təmin olunması; pul ehtiyatları ilə ona olan tələbat arasındakı müvəqqəti uyğunsuzluğun müəyyən edilib, əlavə məhsul istehsal olunub satılması; banklardan borc alınması; assosiasiya, konsern və digər əlaqədar təşkilatlardan müvəqqəti maliyyə yardımı alınması yolu ilə maliyyə çatışmazlıqlarının aradan qaldırılması; hesablaşma və ödəmə öhdəliklərinin yerinə yetirilməsi və s.

Maliyyə planları, ələlxüsus da perspektiv maliyyə planı firmanın kommersiya sirri hesab olunur.

V.4.MALİYYƏ NƏZARƏTİNİN HƏYATA KEÇİRİLMƏSİ ÜSULLARI, FORMASI VƏ NÖVLƏRİ

Firmadaxili maliyyə nəzarətini müxtəlif kateqoriyalar üzrə təsnifləşdirmək olar:

- ***İlkin maliyyə nəzarəti.*** Nəzarətin bu növü firmada maliyyə əməliyyatlarının aparılmasından əvvəl həyata keçirilir və maliyyə pozuntularının qarşısının alınmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Pul vəsaitlərinin səmərəli və qənaətcil xərclənməsinin qarşısının alınması üçün ilkin maliyyə nəzarəti vasitəsilə maliyyə proqramları və proqnozlarının əsaslı olması qiymətləndirilir və alınan nəticədən asılı olaraq maliyyə əməliyyatının həyata keçirilməsinin məqsədəuyğunluğu haqqında qərar qəbul olunur. Bu mərhələdə bütövlükdə firma və hər bir istehsalat bölməsi üzrə maliyyə planları və nəzərdə tutulan maliyyə xərclərinin cədvəli, kredit və kassa sifarişləri, biznes planının maliyyə əməliyyatlarını əks etdirən bölməsi, balans proqnozlarının tərtibi və bu kimi digər məsələlər işlənilib hazırlanır.

- ***Cari (operativ) maliyyə nəzarəti.*** Bu növ nəzarət bilavasitə pul sövdələşmələrinin, maliyyə əməliyyatlarının, maliyyə yardımı, pul köməyi edildiyi və borc verildiyi vaxt həyata keçirilir. Cari maliyyə nəzarətinin həyata keçirilməsində əsas rol muhasibatlıq oynayır. O pul vəsaitlərinin alınması və xərclənməsi zamanı baş verə biləcək sui-istifadə hallarının qarşısını alır, maliyyə-pul hesablaşmalarının vaxtında həyata keçirilməsinə, maliyyə intizamının gözlənilməsinə nəzarət edir.

- ***Son maliyyə nəzarəti.*** Maliyyə nəzarətinin bu növündə maliyyə və muhasibat sənədləri əsasında yoxlamalar və təhlillər aparılır ki, bunun da başlıca məqsədi firmanın maliyyə fəaliyyətini əks etdirən göstəricilərin faktiki qiymətlərini plan və proqnoz göstəriciləri ilə müqayisə etmək, təklif olunmuş maliyyə strategiyasının, maliyyə xərclərinin səmərəliliyini müəyyən etməkdir:

- ***Strateji maliyyə nəzarəti.*** Bu nəzarət istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi və mənfəətin mak-

simumlaşdırılması üçün maliyyə ehtiyatlarının və kapital qoyuluşunun əlverişli istifadə olunması üçün perspektiv dövrə üçün qərarlar qəbul olunmasını nəzərdə tutur.

Malivə nəzarətinin keçirilməsi formaları **aşağıdakılardır:**

- **Məcburi (xarici) maliyyə nəzarəti.** Müvafiq dövlət orqanları, auditorlar tərəfindən səlahiyyətli qanunverici və icra orqanlarının normativ aktlarına əsasən nəzərdə tutulmuş müddətdə keçirilən nəzarətdir. Bu nəzarətin başlıca məqsədi firmanın dövlətin qanunlarına necə əməl etməsi və dövlət qarşısında özünün maliyyə təhəddüdlərini necə yerinə yetirməsinin yoxlanılmasıdır.

- **Təşəbbüskar (daxili) maliyyə nəzarəti.** firma daxilində rəhbərliyin təşəbbüsü ilə keçirilən nəzarət formasıdır.

Malivə nəzarətinin həyata keçirilməsi üsulları:

Yoxlama. Bu üsulla yoxlama keçirilən mərhələdə maliyyə hesabat sənədləşmələri və məxaric sənədləri əsasında maliyyə fəaliyyətinin bəzi məsələlərinə baxılır, təhlillər və müqayisələr aparılır, aşkara çıxarılmış pozuntuların aradan qaldırılması üçün tədbirlər hazırlanır.

Tədqiqat. Yoxlama üsulundan fərqli olaraq bu üsuldan istifadə edərkən, tədqiq olunan iqtisadi subyektin maliyyə vəziyyətini müəyyənləşdirmək üçün, maliyyə-iqtisadi göstəricilər daha geniş spektrdə araşdırılır və obyektin maliyyə imkanlarından asılı olaraq mümkün inkişaf imkanları aşkara çıxarılır.

Nəzarətçilik. Bu üsulla firmalarda maliyyə nəzarəti nəzarətedici orqanlar tərəfindən aparılır. Bu orqanlar konkret maliyyə fəaliyyəti üzrə nəzarətçiliyi qəbul olunmuş qayda və normativlərə uyğun olaraq həyata keçirirlər.

Maliyyə fəaliyyətinin təhlili. Bu üsul firmanın maliyyə fəaliyyətinin nəticələrinin qiymətləndirilməsi, təsərrüfat-istehsalat fəaliyyətinin firmanın xüsusi kapitalı ilə təmini və onun səmərəli istifadə olunmasını müəyyənləşdirmək üçün, dövrü və ya illik maliyyə-mühasibat hesabatlarının hərtərəfli öyrənilməsinə nəzərdə tutur.

Müşahidə (monitorinq). Müəssisənin-müştərinin maliyyə vəziyyətinin qiymətləndirilməsi və verilmiş borcların məqsədyönlü və səmərəli istifadə olunmasının müəyyənləşdirilməsi üçün kredit təşkilatları tərəfindən həyata keçirilən daimi maliyyə nəzarətidir.

Təftiş. Maliyyə nəzarətinin hər şeyi əhatə edən, firmanın istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin vəziyyətini tam əhatə etməklə, maliyyə fəaliyyətinin daha dərindən və hərtərəfli yoxlanılması məqsədilə həyata keçirilən maliyyə nəzarətidir. Bunun məqsədi aparılmış maliyyə əməliyyatlarının qanunauyğunluğunun, düzgünlüyünün, məqsədmüvafiqliyinin və səmərəliliyinin yoxlanılmasıdır.

Təftişin özü də tam və hissəvi, kompleks və tematik, plan və plandan kənar, sənədlər üzrə və faktiki (yəni yalnız sənədlər üzrə deyil, həm də faktiki mal-material qiymətliləri və pul qalıqları üzrə) formada aparılır. Təftiş müxtəlif dövlət və qeyri-dövlət orqanları və firmanın özünün müvafiq xidmət sahələri tərəfindən həyata keçirilir. Təftişin nəticəsi müvafiq aktla sənədləşdirilir və aşkar olmuş pozuntuların aradan qaldırılması, dəymiş ziyanın ödənilməsi və təqsirkarların məsuliyyətə cəlb olunması üçün tədbirlər görülməsinə xidmət edir.

V.5. DÖVLƏT MALİYYƏ NƏZARƏTİNİN ƏSAS NÖVLƏRİ VƏ ONU HƏYATA KEÇİRƏN DÖVLƏT ORQANLARI

Dövlət quruluşundan asılı olmayaq, bütün ölkələrdə müxtəlif səviyyələrdə maliyyə nəzarətini həyata keçirən dövlət orqanları mövcuddur. Onlar səlahiyyətləri daxilində mülkiyyət formasından asılı olmayaraq, ölkədə fəaliyyət göstərən bütün iqtisadi subyektlərin, həmçinin dövlət orqanları və bələdiyyələrin maliyyə fəaliyyəti üzərində bu və ya digər formada maliyyə nəzarətini həyata keçirirlər. Bu orqanların başlıca məqsədi, ölkə qanunvericiliyinə uyğun olaraq, bütün fiziki və hüquqi şəxslərlə dövlət arasında olan maliyyə münasibətlərinin hüquq normaları daxilində düzgün həyata

keçirilməsini yoxlamaqdan və aşkara çıxarılmış nöqsanların aradan qaldırılması üçün tədbirlər görməkdən ibarətdir.

Azərbaycan Respublikası Konstitutsiyasına əsasən icra orqanları üzərində maliyyə nəzarəti Prezident və qanunverici orqan tərəfindən həyata keçirilir. Belə bir qlobal nəzarət özünü hər şeydən əvvəl, Respublika dövlət büdcəsinin və aşağı səviyyə büdcələrinin layihələrinə, dövlət və yerli büdcə- dən kənar fondlara ödəmələrə baxılması, həmçinin onların yerinə yetirilməsi barədə hesabatın təsdiqində göstərir.

Qanunverici orqan tərəfindən maliyyə nəzarətinin həyata keçirilməsi üçün Azərbaycan Respublikası Milli Məclisində komissiyalar və Hesablama Palatası yaradılır. İki pilləli qanunverici orqanı olan ölkələrdə maliyyə nəzarəti onların hər ikisində də yaradılan komitə və komissiyalar vasitəsilə həyata keçirilir. Məsələn, Rusiya Federasiyasında belə bir nəzarət Federasiya Şurasında yaradılan komitələr, Dövlət Dumasında yaradılan komissiyalar və RF-nın Hesablama Palatası vasitəsilə həyata keçirilir.

Qanunverici orqan tərəfindən yaradılan komitə və komissiyalar öz fəaliyyətlərini həyata keçirərkən nə Prezidentin icra aparatından, nə də hökumətdən asılı deyillər.

Maliyyə nəzarəti sistemində xüsusi yeri Hesablama Palatası tutur. Azərbaycan Respublikası Milli Məclisinin qərarı əsasında yaradılmış və hökumətdən heç bir asılılığı olmayan Hesablama Palatası, çox böyük səlahiyyətlərə malik, yalnız Milli Məclis qarşısında hesabat verən, daimi fəaliyyət göstərən dövlət maliyyə nəzarəti orqanıdır. Hesablama Palatasının başlıca məqsədi büdcənin formalaşdırılması, təsdiqi və yerinə yetirilməsində Milli Məclisə köməklik etməkdir. O dövlət mülkiyyəti və pul vəsaitlərinin istifadə olunmasına nəzarəti həyata keçirir. Hesablama palatası tərəfindən hüquqi şəxs statusuna malik olan bütün dövlət orqanları və idarələri üzərində maliyyə nəzarət həyata keçirilir. Hesablama Palatası, o cümlədən, Azərbaycan Milli Bankı, büdcədən kənar dövlət fondları, yerli özünüidarəetmə orqanları, kommersiya bankları,

kommersiya fondları, sığorta fondları və digər dövlət orqanları üzərində maliyyə nəzarətini həyata keçirir.

Hesablama palatasının vəzifəli şəxsləri qarşısında aşağıdakı məsələlər qoyulur:

- dövlət büdcəsinin və büdcədən kənar fondların icra edilməsinə nəzarətin təşkili;
- aşkar olunmuş pozuntuların aradan qaldırılması və büdcənin yerinə yetirilməsi prosesinin yaxşılaşdırılması;
- dövlət vəsaitlərinin istifadə olunmasının məqsədəuyğunluğu və səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi;
- dövlət mülkiyyətindən istifadənin vəziyyəti;
- dövlət büdcəsi və büdcədən kənar fondların layihələrində maddələrin əsaslandırılması dərəcəsinin müəyyənləşdirilməsi;
- maliyyə ekspertizası, yəni büdcə qanunlarının qəbul olunmasının maliyyə nəticələrinin qiymətləndirilməsi;
- bank hesablarına büdcə vəsaitlərinin daxil olmasına və onların hərəkətinə nəzarət;
- dövlət büdcəsinin yerinə yetirilməsi barədə mütəmadi olaraq Milli Məclisə məlumat verilməsi;
- dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsindən dövlət büdcəsinə daxil olmalara nəzarət və s.

Hesablama palatası tərəfindən aparılan nəzarətin əsas iki forması var: *tematikformalar və təftiş*.

Maliyyə üzərində Prezident nəzarəti Azərbaycan Konstitusiyasının 109-cu maddəsinə müvafiq olaraq maliyyə məsələləri, dövlətin iqtisadi və sosial proqramları barədə fərmanlar vermək, maliyyə məsələlərini tənzimləyən dövlət qanunlarını imzalamaq, Maliyyə nazirini vəzifəyə təyin etmək və vəzifədən azad etmək, Azərbaycan Respublikası Milli Bankı İdarə heyəti üzvlərinin vəzifəyə təyin və vəzifədən azad edilməsi barədə Azərbaycan Respublikasının Milli Məclisinə təqdimat vermək yolu ilə həyata keçirilir.

Rusiya Federasiyasında bundan əlavə maliyyə nəzarətinin müəyyən funksiyasını həyata keçirmək üçün Rusiya Federasiyası Prezidenti yanında Nəzarət İdarəsi yaradılmışdır.

Azərbaycan Respublikası Konstitusiyasının 119-cu maddəsinə əsasən Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabineti maliyyə nəzarəti sahəsində aşağıdakıları həyata keçirir: dövlət büdcəsinin layihəsini hazırlayıb Azərbaycan Respublikasının Prezidentinə təqdim edir və dövlət büdcəsinin icrasını təmin edir; maliyyə-kredit və pul büdcəsinin icrasını təmin edir; maliyyə-kredit və pul siyasətinin, dövlət iqtisadi və dövlət-sosial təminat proqramlarının həyata keçirilməsini təmin edir.

Maliyyə nəzarəti sahəsində dövlət orqanları arasında başlıca yeri Maliyyə nazirliyi tutur. Bu nazirlik ölkənin maliyyə siyasətini hazırlayır, həm də bilavasitə onun həyata keçirilməsinə nəzarət edir.

Hər şeydən əvvəl, Maliyyə nazirliyi dövlət büdcəsinin işlənilməsi prosesinə, büdcə vəsaitlərinin və büdcədənkanar fondların istifadə olunmasına maliyyə nəzarətini həyata keçirir; valyuta nəzarətinin həyata keçirilməsində iştirak edir; Azərbaycan hökumətinin qərarları əsasında ayrılmış dövlət kapital qoyuluşlarının məqsədli istifadə olunmasına maliyyə nəzarətini həyata keçirir.

Maliyyə nazirliyi çərçivəsində operativ maliyyə nəzarətini nazirliyin Nəzarət-Təftiş idarəsi və Xəzinədarlıq həyata keçirirlər.

Bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq dövlət gəlirlərində vergilərin rolunun getdikcə artması ilə əlaqədar olaraq vergi xidmətinin ayrıca nazirlik şəklində yaradılması zərurəti yarandı.

Dövlət Vergi nazirliyinin başlıca vəzifəsi - vergi qanunvericiliyinə əməl olunması üzərində vahid nəzarət sisteminin həyata keçirilməsi, vergilərin düzgün hesablanması, vergilərin və digər məcburi ödəmələrin tam və vaxtında ödənilməsinin təmin edilməsidir.

Dövlət maliyyə nəzarətindən əlavə qeyri-dövlət maliyyə nəzarəti də mövcuddur. Bu növ nəzarətə təsərrüfat daxili və auditor nəzarəti daxildir.

Təsərrüfat daxili maliyyə nəzarəti - bütövlükdə müəssisənin, onun filialları və törəmə müəssisələrinin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti üzərində müəssisənin iqtisadi xidmət sahələrinin - mühasibatlıq, maliyyə şöbəsi, maliyyə menecment xidməti - həyata keçirdikləri nəzarətdir.

Auditor nəzarəti - müəssisədən kənar müstəqil maliyyə nəzarətidir.

Auditor nəzarətinin əsas vəzifələri aşağıdakılardır:

- mühasibat və maliyyə hesabatlarının düzgünlüyünə nəzarət;
- həyata keçirilmiş maliyyə və təsərrüfat əməliyyatlarının mövcud normativ aktlara uyğunluğunun aşkara çıxarılması;
- hesablama, ödəmə sənədlərinin, vergi deklarasiyalarının və yoxlanılan iqtisadi subyektin digər maliyyə öhdəlikləri və tələblərinin yerinə yetirilməsinin yoxlanılması.

Auditor yoxlaması məcburi və təşəbbüslə keçirilə bilər.

Təşəbbüslə keçirilən auditor yoxlaması müəssisənin özünün qərarı əsasında keçirilir.

Məcburi auditor yoxlaması Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabinetinin qərarı ilə həyata keçirilir.

Məcburi auditor yoxlaması bütün banklarda, sığorta təşkilatlarında, birjalarda, büdcədən kənar fondlarda, xeyriyyə fondlarında, bütün açıq tipli səhmdar cəmiyyətlərində, həmçinin nizamnamə fondunda xarici investorların payı olan müəssisələrdə həyata keçirilir.

Yoxlamanın nəticəsindən asılı olaraq auditor aşağıdakı formalardan biri üzrə rəy hazırlayır:

- standart rəy;
- izahatlı standart rəy;
- mənfi rəy;
- rəy verməkdən imtina etmək;
- qeyri-standard rəy.

Auditor yoxlaması nəticəsində auditorlar, əldə olan faktiki göstəricilərin planlaşdırılmış göstəricilərdən kənara çıxmalarını müəyyən edir və onların aradan qaldırılması üçün

rəhbərliyə kömək göstərir. Auditor firma rəhbərliyinə yalnız cari operativ məsələlərin həllində deyil, həm də firmanın perspektiv inkişafı məsələlərinin həllində, strateji istiqamətlərin işlənilməsi və uzun müddətli planların tərtib olunmasında da tövsiyyələr verə bilər.

Auditor xidməti yalnız yoxlamalar sahəsində deyil, həm də menecment sahəsində də məsləhətlər verə bilərlər.

Auditor firmaları aşağıdakı xidmət növlərini təqdim edir:

- uçotun təşkili və audit;
- daxili və xarici bazarda vergi ödənişləri məsələləri üzrə məsləhətlər vermək;
- firma rəhbərliyinə maliyyə vəziyyəti və kreditləşmə barədə məsləhət vermək;
- fiziki şəxslərə, səhmdarlara, potensial investorlara onları maraqlandıran firmanın maliyyə vəziyyəti barədə məsləhət vermək;
- dövlət idarə və müəssisələrinə xidmət göstərmək; o cümlədən özəlləşdirmə məsələlərində;
- maliyyə problemləri üzrə firmalara və banklara xidmət göstərmək;
- menecment üzrə firmalara xidmət göstərmək, o cümlədən maliyyənin idarə edilməsi strategiyasının hazırlanması, məlumat texnologiyası və telekommunikasiyanın tətbiqi, marketing, kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi, banklardan istiqraz və kreditlər almaq üçün biznes planının tərtibi;
- firmanın müflisləşməsi ilə əlaqədar olaraq, kreditörlərin maraqlarını ödəmək üçün firmanın əmlak və vəsaitlərinin qiymətləndirilməsi sahəsində xidmət göstərmək; müflisləşmənin qarşısının alınması məqsədilə tədbirlər hazırlamaq;
- işə yeni başlayan sahibkarlara köməklik göstərmək, onlara firmanın yaradılması məsələləri üzrə təşkilati-hüquqi məsləhətlər vermək, onları maliyyə-təsərrüfat və menecment fəaliyyətini həyata keçirmək üçün öyrətmək;
- firmanın qeydiyyatdan keçməsi üçün texniki-iqtisadi əsaslandırmanın hazırlanması;

- firmadaxili planlaşdırmanın təkmilləşdirilməsi, istehsal və satışın səmərəliliyinin yüksəldilməsi sahəsində xidmət göstərmək;

- firmanın hüquqi vəziyyətinin dəyişməsi ilə əlaqədar xidmətlər;

- müştəri firmanın olduğu ölkənin qanunçuluğunun şərh edilməsi;

- beynəlxalq fəaliyyət sahəsində, xarici müəssisələrin satın alınması və xaricdə müəssisələr yaradılması məsələləri üzrə məsləhətlər vermək;

- işgüzar tərəf müqabilləri tapmaqda, ilkin sövdələşmələr aparmaqda, birgə müəssisələr yaratmaqda xidmət göstərmək;

- auditin öyrədilməsi;

- kiçik firmalarda mühasibat uçotunun aparılması sahəsində xidmət göstərmək;

- tərəfdaşlar arasında gəlirin və əmlakın bölüşdürülməsində arbitror rolunu oynamaq;

- digər xidmətlər.

Dünyanın ən aparıcı auditor firması "Prays Uoterxaus"-dur. Onun dünyanın 120-dən çox ölkəsində 50 mindən çox işçisi olan 12 törəmə kompaniyası və 500 kontoru var.

Maliyyə nəzarətinin həyata keçirilməsi üçün əsas informasiya mərkəzi balans variantıdır. Balans hesabatının əsas növləri bunlardır:

- balans hesabatı;

- mənfəət haqqında hesabat;

- maliyyə vəziyyətinin dəyişməsi barədə hesabat;

- məxsusi kapital haqqında hesabat;

- pul vəsaitlərinin hərəkəti barədə hesabat;

Balans hesabatı. Bu firmanın müəyyən tarixə olan vəsaitlərini əks etdirən vacib hesabat sənədidir. Hesabat müddəti firmanın özü tərəfindən müəyyənləşdirilir. Adətən bu müddət təqvim ilinin sonu və ya növbəti təqvim ilinin əvvəli, yaxud mövsümün axırı seçilir. Hesabatın məzmunu ölkə standartlarına uyğun olmalıdır.

Göstəricilərin tərkibinə görə balans aktiv və passiv hissələrə bölünür. Balansın aktiv hissəsində firmanın bütün mal-material qiymətliləri və mülkiyyəti, daxil olacaq ödəmələr və həmçinin üçüncü şəxsə aid tələblər əks etdirilir. Aktivdə göstəricilər firmanın maliyyə vəsaitlərinin tərkibinə və yerləşdirilməsinə və yaxud istifadə istiqamətlərinə görə qruplaşdırılır. Passivdə firmanın üçüncü şəxslərə borclu olduğu bütün məbləğlər, həmçinin səhmdarlara məxsus olan səhmdar kapital əks olunur. Bu səhmdarlara borc kimi göstərilir. Çünki firmanın dağılması və ya müflisləşdiyi təqdirdə həmin kapital səhmdarlar arasında bölünür.

Balans aktivinin yekunu bütün hallarda onun passivinin yekununa bərabər olmalıdır. Məhz, bu bərabərliyə görə də bu hesabat balans adlanır.

$$A = \ddot{O} + MK$$

A - aktiv

$\ddot{O}$ - öhdəliklər

MK-xüsusi (səhmdar) kapital.

Balans hesabatı adətən rüblük, altı aylıq, doqquz aylıq və illik tərtib olunur. Bu da balans hesabatında firma tərəfindən gündəlik aparılan çoxlu sayda əməliyyatların hər gün əks etdirilməsinin qeyri-mümkünlüyü ilə əlaqədardır.

Müxtəlif firmalarda ölkə daxilində olan qanunvericiliyə uyğun olaraq balans hesabı müxtəlif formalarda tərtib olunsalar da, aktiv və passivin məzmunu praktiki olaraq eynidir.

Aktiv-dövriyyə aktivlərinə və qeyri-dövriyyə aktivlərinə, passiv - borc və xüsusi kapitalla bölünür.

Balans hesabatı özü-özlüyündə firmanın təsərrüfat fəaliyyəti barədə dolğun məlumatlar vermir. Burada məsələn debitorlar və kreditorlar barədə ayrı-ayrılıqda məlumatlar, kreditlərin şərtləri və s. barədə məlumat olmur. Bunlar hamısı yekun rəqəmi şəkildə firma üzrə verilir. Ona görə də balans hesabatının daha dolğun olması üçün ona debitorlar və kreditorlar, əlavə dəyər vergisi, nəqliyyat vasitələri və s. barədə ayrıca əlavələr verilir.

Balans hesabatının quruluşu ümumi formada aşağıdakı kimidir:

	Aktiv		Passiv
I	Əsas vəsaitlər və yatırımlar	I	Nizamnamə fondu.
II	Xammal və materiallar, yanacaq.	II	Mənfəət.
III	Bitməmiş istehsal və yarımfabrikatlar.	III	Mal göndərənlər (kreditorlar).
IV	Hazır məhsul	IV	Mal-material qiymətliyərinə görə bank ssudaları.
V	Pul vəsaitləri	V	Əmək haqqına və sosial ödəmələrə görə borclar.
VI.	Debitor borcları	VI.	Digər passivlər
	B A L A N S		B A L A N S

Əsas vasitələr bölməsinə aşağıdakılar daxildir:

a) Maddi aktivlər. Buraya uzun müddət istifadə olunan aşağıda göstərilən vəsaitlər daxildirlər:

- əmlak;
- torpaq sahələri;
- bina və tikililər;
- maşın və avadanlıqlar;
- nəqliyyat vasitələri;
- başa çatdırılmamış tikililər;
- uzun müddət istifadə olunan alətlər, xüsusi uyğunlaşdırılmış qurğular, alətlər, cihazlar, maşınlar;
- icarəyə götürülmüş avadanlıqlar;
- idarə avadanlıqları;
- faydalı qazıntılar, meşə massivləri, su tutarlar.

Torpaq sahəsindən başqa qalan bütün material aktivlərə nəzərdə tutulan miqdarda amortizasiya xərcləri hesablanır və onların ilkin dəyərindən (buraya həmin vəsaitlərin alınması,

gətirilməsi və qurulmasına çəkilən bütün xərclər daxil edilir) amortizasiya xərcləri çıxıldıqdan sonra yerdə qalan dəyər balans hesabatına daxil edilir.

b) Uzun müddətli kapital qoyuluşları və ya digər firmaların qiymətli kağızlarına uzun müddətli maliyyə yerləşdirmələri. Buraya aşağıdakılar daxil edilir:

- həm mülkiyyət, həm də digər kompaniyaların borc öhdəlikləri hüququ verən müxtəlif növ qiymətli kağızların qoyulan investisiyalar;

- təsərrüfat fəaliyyətində istifadə olunmayan, satış üçün nəzərdə tutulmuş material, qeyri-dövriyyə aktivlərinə qoyulan investisiyalar.

- xüsusi fondlara yönəldilmiş investisiyalar. Buraya təqaüd fondları, səhmlərin alınması, borcların ödənilməsinə yönəldilmiş fondlar daxildir.

- c) Mənfəətin istifadə olunması;

- ç) Əmlaka görə hesablaşmalar:**

- d) Ziyanlar;

- e) **Qeyri-maddi aktivlər.** Buraya aşağıdakılar daxildir:

- patentlər;

- lisenziyalar;

- müəlliflik hüquqları;

- ticarət markası;

- istehsal sirrləri;

- ETTKİ-nə çəkilən xərclər;

- firmanın işgüzar etibarlılığı (qudvill);

- müəyyən növ əmtəə istehsalına və onun müəyyən ərazidə satışına müstəsna hüquq;

- təşkilati xərclər (buraya səhmlər və istiqrazlar buraxılması, yeni texnologiyanın istehsalata tətbiqi və firmanın yaradılması ilə əlaqədar xərclər daxildir).

- firmanın yerdəyişməsi ilə əlaqədar xərclər;

- vergilərin ödənilməsi ilə əlaqədar möhlət verilmiş xərclər.

II. Xammal və materiallar. Buraya istehsal prosesində və onunla əlaqədar olaraq köməkçi sahələrdə istifadə olunan bütün xammal və materiallar, həmçinin enerji daşıyıcılar daxildirlər.

III. Bitməmiş istehsal və yarımfabrikatlara aşağıdakılar aid edilir:

- istehsal prosesində olan əmtəələrin istehsalına qoyulan vəsaitlər;

- hazır məhsul olub, lakin satışdan əvvəl əlavə işləmələr tələb edən əmtəələrə qoyulan xərclər;

IV. Hazır məhsullar bölməsinə əlavə emal tələb olunmadan satılan əmtəələr və yaxud anbarlarda qalıb satılmayan və ya hələ göndərilməyən məhsullar daxildir.

V. Pul vəsaitləri və ya nəğdi pul vəsaitləri. Bu bölməyə kassada olan nəğd pul və bank hesablarında olan pul vəsaitləri daxil edilir. Hər ikisi firma tərəfindən istənilən vaxt cari ödəmələr üçün istifadə oluna bilər.

Pul vəsaitləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- banknotlar, sikkələr;
- banklardakı depozitlər;
- veksellər;
- pul köçürmələri;
- bank çekləri;
- bank tərəfindən təsdiq olunmuş çeklər;
- əmanət hesabları.

Maliyyə menecmentinin vacib vəzifələrindən biri də cari öhdəliklərin yerinə yetirilməsi, əmək haqqının ödənilməsi, istehsalın inkişafına kapital qoyuluşunun həyata keçirilməsi üçün, pul vəsaitlərinin optimal miqdarının müəyyənləşdirilməsidir.

VI. Debitor borclarına firmanın göndərdiyi mal-material qiymətliyə görə istehlakçılardan, müştərilərdən, xidmətçilərdən hələ almadığı və ödənilmə müddətindən bir ildən çox vaxt keçməmiş borclar daxil edilir.

Balans passivinin əsas bölmələrinin məzmunu

I. Nizamnamə fondunu firmanın səhmdarları və təsisçiləri tərəfindən firma yaradılarkən nizamnaməyə uyğun olaraq qoyduqları paym miqdarıdır.

II. Mənfəət. Burada ümumi daxili məhsuldan bütün material xərcləri, vergilər və ödəmələr çıxıldıqdan sonra yerdə qalan məbləğ əks etdirilir.

III. Kreditorlar bölməsinə firmanın istehlakçılar və müştərilərdən mal-material qiymətliyə vermək üçün aldığı, lakin hələ əvəzində mal vermədiyi məbləğ daxil edilir.

IV. Bank ssudalarına aşağıdakılar aiddir:

- Qısa müddətli bank ssudaları. Bu ssudalar cari hesabat müddətində (adətən bir il) firmanın banklardan və digər kredit təşkilatlarından aldığı borclardır:

- Uzunmüddətli öhdəliklər buraya firmanın bir ildən çox müddətə aldığı borclar daxildir.

V. Əmək haqqına və sosial ödəmələrə görə borclar bölməsinə firmanın işlənmiş vaxta və istehsal olunmuş məhsula görə fəhlə və qulluqçulara ödəməli olduğu pul vəsaitləri və müxtəlif fondlara (pensiya, sosial sığorta, xeyriyyə, əlillər və digər) ödəmələr daxil edilir.

Balans hesabatına firmanın hesabat dövründə təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrini, yəni firmanın mənfəətini və zərərini əks etdirən mənfəət haqqında hesabat əlavə olunur. Bu hesabatda firmanın gəlir və xərcləri və bunun da nəticəsində firmanın mənfəətlə və ya zərərlə işləməsi müəyyən olunur.

Mənfəət haqqında hesabatın quruluşu aşağıdakı kimidir:

I bölmə -Gəlirlər

- əmtəə və xidmətlərin satışından daxil olan vəsaitlər;
- faizlərin, dividendlərin ödənilməsindən daxil olan vəsaitlər, icarə haqları və lisenziyaya görə ödəmələr.

II bölmə -Satılmış məhsulun maya dəyəri

- birbaşa material xərcləri;
- əmək haqqına birbaşa və əlavə ödəmələr;

- istehsal təsərrüfat xərcləri.

III bölmə - Əmtəə satışından əldə edilən
ümumi mənfəət

IV bölmə - Əsas fəaliyyətlə əlaqədar
olan xərclər

- satışa çəkilən xərclər;

- ümumi və inzibati xərclər;

- digər xərclər.

V bölmə - Əsas fəaliyyətdən əldə edilən gəlir
(əməliyyat mənfəəti; balans mənfəəti)

VI bölmə - Əsas fəaliyyətlə əlaqədar olmayan
gəlirlər, xərclər.

- kapital qoyuluşlarından gəlirlər;

- faizlərin ödənilməsi xərcləri;

- digər gəlirlər üzrə mənfəət (zərər);

- nəzərdə tutulmayan mənfəət və ya zərərlər.

VII bölmə-Vergilər ödənilənə qədər əldə
edilmiş gəlir (mənfəət)

VIII bölmə -Gəlirlərdən vergilər **IX bölmə** - Təmiz mənfəət

I. Gəlirlər. Bu bölmədə firmanın istehsal etdiyi hazır məhsulların satışı və göstərdiyi xidmətlərə görə daxil olan vəsaitlər, firmanın kapitalından, daşınmaz əmlakından istifa- dəyə görə ödənilən haqqar, firmanın verdiyi kreditlərə görə faizlər, həmçinin firmanın verdiyi lisenziyalara görə daxil olan ödəmələr əks etdirilir. Buraya həm də ana müəssisənin həm ölkə daxilində, həm də xaricdə olan törəmə müəssisələrindən aldığı dividendlər daxil edilir.

II. Satılmış məhsulun maya dəyəri. Bu bölməyə istehsal prosesində xammal, material və dəstləşdirici hissələrin hazır məhsula çevrilməsi üçün çəkilən bütün xərclər daxil edirlər.

Həm birbaşa, həm də dolayısı ilə çəkilən bütün xərclər hazır məhsulun dəyərinə daxil edilir.

Məhsulun maya dəyərinə daxil edilən istehsal təsərrüfat xərclərinə aşağıdakılar aiddirlər: amortizasiya xərcləri, icarə haqları (bina və tikililər, nəqliyyat vasitələri, avadanlıqlar və s.); maddi-texniki təchizatın həyata keçirilməsinə çəkilən xərclər; əmək haqqına ödənilən əsas və dolay xərclər (buraya pulsuz tibbi xidmət, güzəştli və pulsuz yeməklər, həyatın sığortalıması, sosial sığorta xərcləri, iş vaxtından sonra və ya məzuniyyət dövründə güzəştli və ya pulsuz istirahət üçün putyovkalar və s. daxil edilir); material və xammala çəkilən dolay xərclər (əlavə köməkçi qurğular, tikililər, cihazlar, maşınlar, maketlər, stendlər və s. düzəldilməsi).

III. Əmtəə satışından əldə edilən ümumi mənfəət Əmtəə satışından daxil olmuş vəsaitlərlə satılmış məhsulun maya dəyəri arasındakı fərq kiini hesablanır və mənfəətin vacib aralıq göstəricisi hesab olunur.

IV. Əsas fəaliyyətlə əlaqədar olan xərclər.

Satışa çəkilən xərclər - adətən məhsulun istehsal prosesində hesablanan maya dəyərindən ayrı hesablanır və maya dəyərə əlavə edilir. Buraya satış aparatı əməkdaşlarına ödənilən əmək haqqı (satıcılar, agentlər, distribyutorlar və s.), ticarət firmalarına ödənilən komissiyon xərcləri, reklama və satışın stimullaşdırılmasına çəkilən xərclər, nəqliyyat xərcləri (bu xərclər satıcı tərəfindən ödənilərsə, əmtəənin qiymətinə əlavə olunur) daxil edilir.

Ümumi və inzibati xərclərə - idarəetmə aparatı işçilərinin əmək haqqı, saxlanılınası və idarəetmə aparatının təsərrüfat xərcləri, idarəetmə aparatı binasının amortizasiya xərcləri, məhkəmə işlərinə çəkilən xərclər, ezamiyyət xərcləri, işgüzar görüşlərə, banketlərə çəkilən xərclər aid edilir.

V. Əsas fəaliyyətdən əldə edilən gəlir - satış nəticəsində əldə edilmiş ümumi mənfəətdən firmanın əsas fəaliyyəti ilə əlaqədar olan firmadaxili cari xərclərin çıxılmasından sonra qalan gəlirdir (mənfəətdir).

VI. Əsas fəaliyyətlə əlaqədar olmayan gəlirlər (zərər-lər). Bu gəlirlər (zərərlər) firma üçün ikinci dərəcəli əhəmiyyət kəsb edən fəaliyyətdən yaranır.

VII. Vergilər ödənilənə qədər əldə edilmiş gəlir (mənfəət) - əsas fəaliyyətdən əldə edilən gəlirlə əsas fəaliyyətlə əlaqədar olmayan xərcin fərqi kimi hesablanır.

VIII. Gəlirdən ödənilən vergi - ödənilmiş və ya ödənilməli olacaq vergilərin ümumi məbləğidir. Bu vergilər hər bir dövlət tərəfindən müəyyən olunmuş normalar üzrə ödənilir.

IX. Təmiz mənfəət (zərər) - mənfəətin (gəlirin) ümumi məbləğindən ödənilmiş vergiləri çıxıldıqdan sonra qalan təmiz mənfəətdir (zərərdir).

Mənfəət - müəssisənin istehsal təsərrüfat fəaliyyətinin və onun işinin son maliyyə nəticəsini hərtərəfli xarakterizə edən iqtisadi göstəricidir.

Mənfəətin növləri belə hesablanır:

$$U_M = S - M_S$$

Harda ki, U_M - ümumi mənfəət

S - satılmış məhsulun həcmi.

M_S - satılmış məhsulun maya dəyəri.

Əsas fəaliyyətdən əmələ gələn gəlir (əməliyyat mənfəəti)

$$U_{\Theta} = U_M - X_{\Theta}$$

Harda ki, U_{Θ} - əməliyyat mənfəəti, X_{Θ} - əməliyyat xərcləridir.

Vergilər ödənilənə qədər əldə edilmiş mənfəət

$$U_{VQ} = U_{\Theta} - X_{Q.\Theta}$$

Harda ki, U_{VQ} - vergi ödənilənə qədər əldə edilmiş mənfəət, $X_{Q.\Theta}$ - qeyri-əsas fəaliyyət üzrə xərclər.

Təmiz mənfəət - U_T

$$U_T = U_{VQ} - V$$

Harda ki, V - ödənilmiş (ödəniləcək) vergilərdir.

Mənfəətin bu dörd növünün hesablanması aşağıdakı ardıcılıqla həyata keçirilir:

$$S_y - S_x = S_s \cdot x$$

$$S_{s \cdot x} - X_y = U_m$$

$$U_m - A_x = U_f$$

$$U_f - \ddot{O}_f = U_{VQ}$$

$$U_{VQ} - V = U_T$$

Burada, S_x - satılmış məhsula səkilən məsrəflər;

S_y - ümumi satış həcmi;

S_{sx} - satışa xərc arasındakı fərq;

X_y - əmtəə istehsalına çəkilmiş ümumi məsrəflər;

A_x - amortizasiya ayırmaları;

U_f - faizlər ödənilənə qədər alınmış mənfəət;

$\ddot{O}_f$ - alınmış faizlər çıxılmaqla ödənilmiş faizlər.

V.6. MERKETİNQ NƏZARƏTİ

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində istənilən firma qarşısına qoyduğu məqsədə nail olması prosesində külli miqdarda gözlənilməz hadisələrlə üzləşə bilər. Bu gözlənilməzliklər həm firmanın fəaliyyətinə müsbət təsir göstərə, yəni xeyirli ola bilər, həm də onun fəaliyyəti üçün təhlükələr yarada, yəni ziyanlı ola bilər. Ona görə də iri firmalarda fəaliyyət göstərən marketing xidməti daimi olaraq marketing planlarının yerinə yetirilməsinə nəzarət etməlidir.

Marketing nəzarəti - firmanın fəaliyyətinin səmərəliliyini və onun nəzərdə tutulan istiqamətdən kənara çıxıb-çıxmamasını yəqinləşdirmək məqsədilə həyata keçirilən nəzarətdir.

Marketing nəzarətinin başlıca məqsədi firmanın fəaliyyətinin inkişaf meyllərini nəzərə almaqla istehsal prose-

sində onun qarşısına çıxan imkanlardan istifadə etmək, təhlükələri isə aradan qaldırmaqdır.

Marketing nəzarətinin üç növü var:

- 1) İllik planların yerinə yetirilməsinə nəzarət;
- 2) Mənfəətliliyə nəzarət;
- 3) Strateji nəzarət.

İllik planın yerinə yetirilməsinə nəzarət firmanın əldə etdiyi cari göstəricilərin illik planın təsdiq olunmuş nəzarət rəqəmləri ilə müqayisə edilməsi və kənara çıxmalar olduqda vəziyyətin yaxşılaşdırılması üçün təshihedici hərəkətlərin həyata keçirilməsi məqsədilə həyata keçirilən nəzarətdir.

Marketing nəzarətinin bu növünün məqsədi firmanın konkret il üçün planlaşdırılmış satış, mənfəət, istehsal olunmuş məhsulun çeşidi və nomenklaturası və s. zəruri göstəricilərin nə dərəcədə əldə edildiyinə əmin olmaqdır. Nəzarətin bu növü ali və orta rəhbərlik səviyyəsində həyata keçirilir. Bu nəzarət firmanın satış imkanlarının, marketing xərcləri və satış arasındakı nisbətin təhlili, eləcə də müştərilərin istehsal olunan əmtəələrə münasibətlərinin müşahidə olunması yolu ilə həyata keçirilir.

Satış imkanlarının təhlili prosesində əmtəənin faktiki satış göstəriciləri həm dəyər, həm də natura şəklində müvafiq plan göstəriciləri ilə müqayisə olunur və qiymətləndirilir.

Marketingə çəkilən xərclər və satış arasında nisbətinə təhlili nəzərdə tutur ki, müəyyən edilmiş satış həcmi təmin etmək məqsədilə çox vəsait xərclənməsin. Başqa sözlə desək, firma çalışmalıdır ki, marketing xərcləri lazımi səviyyədə saxlanılsın ki, firmanın mənfəəti azalmasın.

İri və bazarda daimi izləyən firmalar özlərinin müştəriləri, dilerləri və digər vasitələrinin əmtəələrə olan münasibətlərini müxtəlif metodlarla tədqiq edir və aşkara çıxarırlar. Bu metodlardan ən geniş istifadə olunanları şikayət və təkliflər, müxtəlif reklamasiyalar, müştərilər arasında sorğuların keçirilməsi və sairədir.

Mənfəətliyə nəzarət firmanın istehsal etdiyi əmtəələrin, satış ərazilərinin, bazar segmentlərinin və bölgü kanallarının faktiki rentabelliyyənin müəyyənləşdirilməsi məqsədilə keçirilən nəzarətdir. Bu nəzarətin məqsədi firmanın həyata keçirdiyi hansı fəaliyyət növündən gəlir əldə edildiyini, hansından isə ziyana düşdüyünü müəyyənləşdirməkdən ibarətdir.

Mənfəətliliyə nəzarət marketing üzrə nəzarətçilər tərəfindən həyata keçirilir.

Strateji marketing nəzarəti firmanın ilkin məqsəd və vəzifələrinin mövcud bazar imkanlarına müvafiqliyinin vaxtaşırı yoxlanılması üçün keçirilən nəzarətdir.

Nəzarətin bu növü firmanın ali rəhbərliyi və marketing təftişçiləri tərəfindən həyata keçirilir.

Strateji nəzarətin başlıca məqsədi firmanın həqiqətən mövcud olan ən yaxşı marketing imkanlarından necə istifadə etdiyini və bunu nə dərəcədə səmərəli etdiyini aydınlaşdırmaqdır.

VI FƏSİL. MÜASİR MENECMENT SİSTEMİNDƏ MARKETİNG

Marketing deyəndə firmadaxili idarəetmənin elə sistemi nəzərdə tutulur ki, o aparılmış tədqiqatlar nəticəsində, bazarın tələb və təklifini öyrənmək yolu ilə müəssisənin istehsal fəaliyyətini rəqabətə davamlı məhsul istehsalına yönəlmiş olsun. Həm də tədqiqatın nəticəsindən asılı olaraq məhsul müəyyən olunmuş həcmdə istehsal olunmalıdır.

Hərtərəfli və əsaslandırılmış şəkildə aparılmış tədqiqat firmaya yüksək mənfəət əldə etməyə, bazarın müəyyən segmentlərində möhkəm yer tutmağa imkan yaradacaqdır. Klassik marketing yalnız hazır əmtəənin istehlakçıya çatdırılması problemi ilə məşğul olurdusa, müasir marketing yeni məhsulun ideyası yarandığı andan onun real əmtəyə çevrilib, bazar şəraitində sınaqdan keçirilərək kommersiya işinin təşkil edilib, əmtəənin son istehlakçıya çatdırılmasına qədər olan bütün mərhələlərlə məşğul olur.

Qısaca desək, marketingin menecment sistemində başlıca vəzifəsi ondan ibarətdir ki, istehsalçı elə məhsul istehsal etsin ki, o ehtiyacları və tələbatları ödəyə bilsin, onların satışı əvvəlcədən təmin olunmuş olsun, "məhsul özü-özünü sata bilsin" və beləliklə də, müəssisənin əvvəlcədən planlaşdırdığı rentabellik səviyyəsi təmin olunsun və nəzərdə tutulan qədər mənfəət əldə edilsin.

Marketing tədqiqatlarının bütün istiqamətləri axır nəticədə istehlakçı ilə bağlıdır. Çünki istehsal olunan məhsulun keyfiyyətinə, onun texniki-iqtisadi göstəricilərinə tələbatı istehlakçı müəyyənləşdirir. İstehsalçılar istehlakçı uğrunda güclü rəqabətə girirlər. Bu da onları məcbur edir ki, konkret potensial istehlakçıların və ümumilikdə bazarın tələbatlarına daha həssas yanaşsınlar. Mövcud alıcıları itirməmək və potensial alıcıları ələ keçirmək üçün müəssisələrin ali rəhbərliyi özlərinin elmi-texniki bölmələri qarşısında məsələləri elə qoyurlar ki, onların layihələrində istehlakçıların tələbləri və

tələbatları maksimum dərəcədə nəzərə alınsın, istehsal xərclərinin azaldılmasına, qiymətin aşağı düşməsinə cətib çıxarsın.

İstehlakçılar tərəfindən istehsal olunan əmtəəyə olan mütləq tələblər, idarəetmədə daha əlverişli quruluşdan istifadə olunmasını, idarəetmədə mərkəzləşdirilmiş və mərkəzi rəhbərliyin bəzi funksiyalarının aşağı səviyyələrə verilməsi əsasında onlar arasında ən optimal münasibətin yaradılması zərurətini qarşıya qoyur.

Bununla yanaşı, firmanın istehsal proqramları və təsərrüfat çantası son istifadəçilərin tələbləri əsasında formalaşmalıdır. Yeni daha mükəmməl elm tutumlu məhsulların istehsalı sürətləndirilməli və onların rəqabətə davamlılığı təmin olunmalı, idarəetmə qərarları proqram məqsədli yanaşma nəzərə alınmaqla kompleks şəkildə qəbul olunmalıdır.

Bu yuxarıda deyilənlərin də müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinin başlıca şərti, idarəetmənin müxtəlif səviyyələrində onun strategiya və marketing, planlaşdırma, təşkil, nəzarət, uçot, tənzimləmə, ümumi rəhbərlik və s. kimi funksiyalarının qarşılıqlı əlaqəli şəkildə həyata keçirilməsinin təmin olunmasıdır.

Ehtiyacların və tələbatların mübadilə yolu ilə ödənilməsinin təmin olunmasına xidmət edən marketing fəaliyyətinin həyata keçirilməsi, istehlakçıların tələbat və ehtiyaclarının ödənilib nəzərə alınması nəticəsində firmanın elmi-texniki, istehsal və satış fəaliyyətinin daha səmərəli təşkil olunması, maddi, material, əmək, maliyyə ehtiyatlarından qənaətlə istifadə edilməsi və yeni məhsulların istehsalına yönəldilməsi zərurəti ilə əlaqədardır.

Menecmentin mühüm bir funksiyası kimi, marketing fəaliyyətinin əsasını istehlakçı ehtiyacı və tələbatlarının hərtərəfli tədqiq olunub aşkar olunması, istehlakçıların artan tələbatlarını ödəyən təkmilləşdirilmiş və yeni əmtəələrin hazırlanıb kommersiya istehsalının təşkil olunması, onlara firmanın mənfəət planı nəzərə alınmaqla istehlakçıları təmin edəcək müvafiq qiymətlərin qoyulması təşkil edir. Bundan əlavə, əmtəə-

lərin bölüşdürülməsi və irəlilədilməsi sisteminin təşkili, əlverişli stimullaşdırma metodlarının hazırlanıb həyata keçirilməsi, firmanın sərəncamında olan bütün ehtiyat növləri nəzərə alınmaqla, onun eəri və strateji məqsədləri və bu məqsədlərin həyata keçirilməçi yollarının aşkar edilməsi də marketinqin həll etməli olduğu vaeib məsələlərdəndir.

Marketing hələ lap qədim zamanlardan insan əmiyyətinin bütün sahələrində fəaliyyət göstərmişdir. Müasir marketing, onun hərtərəfli tədqiqatlarının həyata keçirilməsi XX əsrin 60-eı illərinin əvvəllərindən başlamışdır. Marketing tədqiqatlarının geniş yayılması hər şeydən əvvəl müasir elmi-texniki tərəqqinin istehsal və insan fəaliyyətinin bütün sahələrinə güclü təsiri ilə əlaqədardır. Belə ki, elm və texnikanın sürətli inkişafı istehsalın idarə edilməsinə, ixtisaslaşma, təmərküzləşmə və kooperasiya səviyyələrinə əsaslı təsir etdiyindən, onun məntiqi nəticəsi olaraq istehsalın maddi-texniki bazasının mütəmadi olaraq yeni texnika və texnologiya ilə təchizatı, istehsal olunan məhsulların təkmilləşdirilməsi və yeni əmtəələr istehsalı prosesini ön plana çəkmişdir. Bunun da nəticəsi olaraq istehlak bazarı geniş istehlak malları ilə tam doldurulur, o da obyektiv olaraq fərdi istehlakın quruluşunun şaxələnməsi zərurətinə gətirib çıxarır. Eyni zamanda, dövlət idarələri bazarlarının xidmət etdiyi ictimai tələbatda artır. Belə bir şəraitdə transmilli kooperasiyalar arasında dünya bazarının bölünməsi uğrunda mübarizə əsaslı dərəcədə artır. Bu da onları istehlakçıların artan tələbatını ödəmək və beləliklə də özlərinin bazar sərhədlərini genişləndirmək, həmçinin mövcud bazarlarda öz mövqelərini möhkəmlətmək üçün bir tərəfdən bazarın tələblərinə uyğunlaşıb daha keyfiyyətli və nisbətən ucuz məhsul istehsal etməyə, digər tərəfdən isə bazarın tələblərini tənzimləyən təsirlərdən istifadə etməyə məcbur edir.

Belə kəskin rəqabət şəraitində firmanın səmərəli idarə olunmasının başlıca şərtlərindən biri, idarəetmənin marketing funksiyasının köməkliyi ilə buraxılan məmulata olan tələbin

öyrənilməsi nəticəsində əldə olan maliyyə, əmək və material ehtiyatlarını, elmi potensialı elə məhsulların istehsalına yönəltməkdir ki, o həqiqətən istehlakçıların tələbatlarını ödəyə bilsin və firmaya mənfəət gətirsin.

İstehsal prosesinin kompleks idarə edilməsi sistemində marketing fəaliyyətinin başlıca məqsəd və vəzifəsi elm və texnikanın nailiyyətlərindən istifadə etməklə, istehsal prosesinin daha məqsədəuyğun istiqamətləndirilməsi məqsədilə bazarda tələb və tələbatın hərtərəfli öyrənilməsi və onların uçota alınmasıdır.

Tələb bazarın vacib kateqoriyasıdır. O bazara təqdim olunmuş və pulla təmin olunmuş tələbatdır. Onun öyrənilməsi yalnız istehlakçıların müəyyən tələbatlarını ödəyən konkret əmtəə və xidmətlərə olan tələbin dəqiq öyrənilib aşkara çıxarılmasını deyil, həm də elmi-texniki tərəqqinin istehlakçıların potensial, mövcud və mövsümi tələblərinin formalaşdırılmasına, onların gələcəkdə bilavasitə hansı istiqamətdə dəyişəcəyinə göstərəcəyi təsirin müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutur.

Bazarın tələbinin öyrənilməsi üçün mükəmməl və əlverişli sistemin yaradılması, istehlakçıların elmi-texniki inqilabın təsiri altında hər iki-dörd ildən bir tamamilə təzələnmiş, daha keyfiyyətli, təhlükəsiz, yeni funksional və psixoloji xüsusiyyətlərə malik elm tutumlu və bahalı əmtəə və xidmətlərə olan tələbatlarının daha dolğun ödənilməsi zərurəti ilə əlaqədardır.

Hazırda dünya iqtisadiyyatında dəyişən situasiya, müxtəlif ölkə iqtisadiyyatlarının daha möhkəm integrasiyası, firmaları istehlak bazarında tələbin formalaşdırılmasına təsir göstərən demoqrafik, sosial-iqtisadi, coğrafi, təbii, mədəni, psixoloji və siyasi mühitləri nəzərə almaqla özlərinin strateji proqramlarını elə tərtib etməyə vadar edir ki, orada istehsalın hansı region və ölkələrdə yerləşdirilməsi, investisiyaların məhz hansı istiqamətlərə yönəldilməsi, yeni texnika və texnologiyaların işlənilməsi və tətbiqi nəticəsində daha keyfiyyətli məhsul istehsalı öz əksini tapsın. Bunlarda firmaya konkret bazarda öz mövqeyini möhkəmlətməyə, bazar sərhədlərini genişlən-

dirməyə, beləliklə də güclü rəqabətə davam gətirməklə yüksək və sabit mənfəət götürməyə şərait yaratmalıdır.

Marketing nəzəriyyə və praktikasının mərkəzi ideyası məhsulun istehsalı və bölgüsünün istehlakçıların tələblərinin ödənilməsinə tabe edilməsidir. Hələ XVIII əsrdə Adam Smit göstərmişdir ki, istehsalın yeganə məqsədi istehlakdır. Bu fikri təqribən 100 ildən sonra K.Marks özünün "Kapital" əsərində təkrar edərək əsaslandırmışdır.

Klassik marketingin naməlum bazar üçün nə olur-olsun istehsal olunsun, təki məhsul satılsın və firmaya mənfəət gətirsin konsepsiyasından fərqli olaraq, müasir marketingin əsas fəlsəfəsi bazarda tələb və təklifin öyrənilib ona obyektiv faktorlarla təsir edərək tənzimlənməsi yolu ilə, məqsədli bazar və fərdi istehlakçılar üçün əvvəlcədən tələb olunan, həm də "özü-özünü sata biləcək" məhsul istehsalına nail olunmasıdır.

firmadaxili idarəetmənin müəyyən sistemi olmaqla, müasir marketingin başlıca xüsusiyyətlərindən biri də qərar qəbul edilməsi prosesinin çox variantlı hesablamalara, həmçinin firmanın inkişafı və səmərəli fəaliyyəti üçün təşkilati, iqtisadi və hüquqi şərtlərin yaradılmasına əsaslanmasıdır.

Marketing menecmentin vacib funksiyalarından biri olmaqla, özünün prinsiplərinə, funksiyalarına, quruluşuna, normativ və hüquqi aktlarına malikdir.

Menecment sistemində marketingin əsasını təşkil edən prinsip bütövlükdə firmanın müəyyən məqsəd və strategiyasının sərbəst surətdə seçilməsi, yeni məhsul istehsalı, mövcud əmtəələrin təkmilləşdirilməsi, həm də istehsaldan çıxarılmalı olan əmtəələr arasında ən səmərəli, optimal münasibətin yaradılmasıdır.

Marketingin başlıca prinsipi firmanın məqsəd və vəzifələrini onun sərəncamında olan ehtiyat və imkanlarla uyğunlaşdırmaq, firmanın qarşısında duran məqsədlərə nail olmaq yollarının tapılmasıdır. Bu prinsipin həyata keçirilməsinin başlıca amili bütövlükdə firmanın təsərrüfat fəaliyyəti və ayrı-ayrı əmtəələr üzrə marketing proqramlarının işlənilib hazırlanması-

dır. Belə proqramların hazırlanması istehsalın potensial imkanları və ehtiyatlarından maksimum dərəcədə səmərəli istifadə olunmasına əsaslanmalıdır.

Marketinqin prinsiplərindən biri də istehsal və tiearətin istehlakçının maraqlarına tabe edilməsi, yəni istehlakçı tələbinin mümkün qədər tam ödənilməsi hesabına yüksək mənfəət əldə edilməsidir.

Təsərrüfat fəaliyyətinin növündən, istehsal və satış həcmnin miqyasından asılı olmayaraq marketinqin xarakterik prinsipi firmanın idarə olunmasının mərkəzləşdirilmiş və qeyri-mərkəzləşdirilmiş olunmuş formada həyata keçiriləcəyinin optimal birləşdirilməsinə nail olunmasıdır. Bundan əlavə, istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün idarə etmənin yeni forma və alətlərinin daim axtarılması, yenilikçiliyin istehsalda geniş tətbiqi üçün əməkdaşların yaradıcılıq təşəbbüsünə zəruri şəraitin yaradılması, istehsal məsrəflərinin azaldılması və istehsal olunan məhsulun istehlak xüsusiyyətlərinin yaxşılaşdırılması da menecmentin funksiyası kimi marketinqin əhəmiyyətli prinsiplərindən biridir.

Marketinqin bu prinsiplərinin həyata keçirilməsi onun aşağıdakı funksiyalarına əsaslanır.

- bütövlükdə bazarın və istehlakçı qruplarının tələblərinin tam və ətraflı uçotu;

- texniki siyasətin işlənilməsi və ETTKİ-nin aparılması, bazarın kompleks tədqiqi nəticəsində istehlakçının əmtəənin keyfiyyətinə, texniki-iqtisadi parametrlərinə, yeniliklərinə, tərtibinə, psixoloji xüsusiyyətlərinə olan tələblərinin tam və hərtərəfli öyrənilməsi;

- istehsal məsrəflərinin, kapital qoyuluşunun səmərəliliyinin, istehsal material, maliyyə və əmək ehtiyatları ilə təmin olunması imkanlarının, mənfəət alınmasının, aparılmış iqtisadi hesablamalar nəticəsində istehsalın və istehsal olunan məhsul çeşidinin optimal quruluşunun müəyyənləşdirilməsi;

- əmtəənin irəlilədilməsi və satışın həyata keçirilməsi üçün əlverişli siyasətin həyata keçirilməsi.

Marketingdə üç qarşılıqlı əlaqəli funksional elementləri ayırmaq olar:

1) əmtəə və xidmətlərin satış fəaliyyətinin idarə edilməsi (marketing management);

2) maksimum kommersiya səmərəliliyi əldə etmək üçün sosial-iqtisadi vasitələrin köməkliyi ilə bazar proseslərinin marketing tənzimlənməsi;

3) bazarın vəziyyəti və inkişafının öyrənilməsi və proqnozlaşdırılması, marketing menecmenti və marketing tənzimlənməsinin məlumat təminatı.

Beləliklə, göründüyü kimi marketing bazarın öyrənilməsi, tənzimlənməsi və idarə edilməsi sistemidir.

Marketingin tərkib hissəsi olan üçüncü elementi *marketing tədqiqatları* adlanır (marketing researeh).

Marketing tədqiqatlarının başlıca məqsədi marketingin ilkin tələbi olan bazarın inkişafının qabaqcadan görünə bilməsinə nail olunmasıdır.

Geniş mənada marketing tədqiqatları "bazarın öyrənilməsi" anlayışına adekvat anlayışdır. Yəni marketing tədqiqatları bazarın mövcud vəziyyəti, onun inkişafının tendensiya və qanunauyğunluğunun xüsusiyyətlərini öyrənir, bazar fəaliyyəti nəticələrinin təhlilini həyata keçirir.

Bu anlayış firmanın bütövlükdə əmtəə və xidmətlər bazarını, konkret məhsul və xidmətlərin lokal və regional bazarlardan ibarət olan makro səviyyəni və firmanın marketing tədbirlərini müəyyənləşdirmək üçün zəruri olan məlumatların toplanılması və təhlilini özündə birləşdirən mikro səviyyəni əhatə edir.

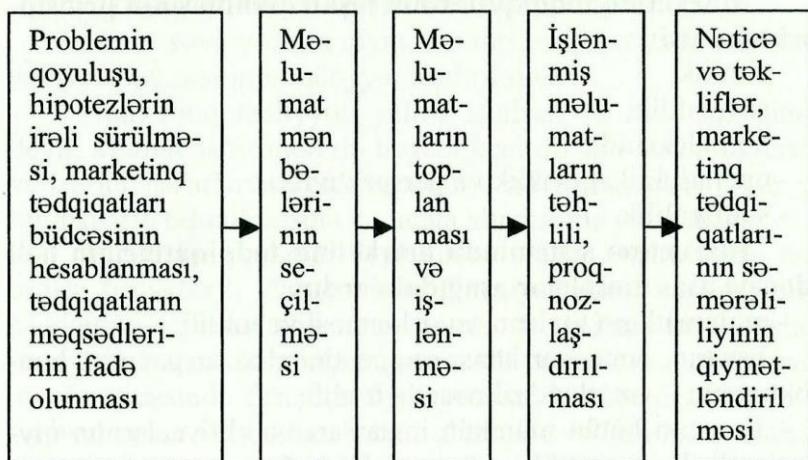
Marketing tədqiqatları istənilən səviyyədə konkret marketing fəaliyyəti üçün zəruri məlumatların toplanılması, işlənilməsi, təhlili və proqnozlaşdırılması sistemidir.

Bilmək lazımdır ki, marketing tədqiqatları vahid elmi tələblərə tabedir, ümumi nəzəri-metodoloji prinsiplərə əsaslanır və onun ümumi məqsədi bazar prosesləri və təzahürlərinin

tam uyğun xüsusiyyətlərini vermək, həmçinin firmanın bazarda imkanları və mövqelərini əks etdirməkdir.

Marketing tədqiqatları ardıcıl olaraq yerinə yetirilən beş mərhələni özündə birləşdirir:

Marketing tədqiqatları mərhələlərinin ardıcılığı



Sxem № 6

Marketing tədqiqatları üç alt sistemə ayrılır:

1) planlaşdırma və tədqiqatların hazırlanması (birinci və ikinci mərhələlər);

2) məlumatların toplanması, işlənməsi, axıncı dəfə yoxlanılması və saxlanması (üçüncü mərhələ);

3) məlumatlardan istifadə olunması, yəni onların təhlili, proqnozlaşdırılması, nəticə və təkliflərin tərtib olunması (dördüncü və beşinci mərhələlər).

Marketing tədqiqatları rəqabət mübarizəsinin alətlərindən biridir. Özü və rəqibi haqqında obyektiv məlumatlarla özünü təmin edib müqayisə etməklə, bazarda mövcud şəraiti düzgün qiymətləndirib, onun inkişafını proqnozlaşdırmaqla firma müəyyən rəqabət üstünlükləri qazanır. Bununla da kommersiya təhlükələrinin səviyyəsini aşağı salır, bazarın müəyyən segmentini tapmaq imkanı əldə edir, diversifikasiya

qaydasında inkişafın düzgün istiqamtlərini seçir, qiymətin optimal səviyyəsini müəyyənləşdirir ki, bu faktorlar da bütövlükdə firmanın idarə olunması səviyyəsinin əsaslı şəkildə yüksəldilməsinə gətirib çıxarır.

Marketing tədqiqatlarının təşkil olunmasının prinsip- ləri bunlardır:

- elmlilik;
- sistemlilik;
- komplekslilik;
- operativlilik, çeviklik və perspektivlik;
- səmərəlilik.

İdarəetmə sistemində marketing tədqiqatlarının həll edəcəyi əsas məsələlər aşağıdakılardır:

- məlumatların toplanması, işlənməsi və təhlili;
- bazarın, onun hər hansı segmentinin, bazar payının, kon- yukturanın qiymətləndirilməsi və təhlili;
- firmanın bütün mümkün imkanları və ehtiyaclarının qiymətləndirilməsi, təhlili və proqnozlaşdırılması;
- firmanın rəqiblərinin marketing imkanlarının, ehtiyat- larının və fəallığının qiymətləndirilməsi və təhlili;
- konkret bazarın əsas parametrlərinin daimi ölçülməsi, qiymətləndirilməsi, bazarın həcmnin müəyyənləşdirilib proqnoz- laşdırılması;
- tələb və tələbatların proqnozlaşdırılması, tələbatın elastik- liyinin qiymətləndirilməsi;
- rəqiblər və onların bazar imkanlarını nəzərə almaqla kommersiya təhlükəsinin aşkar edilib qiymətləndirilməsi;
- əmtəənin həyat dövrünün (bazara çıxarılma, artım, yetgin- lik, tənəzzül) bütün mərhələlərində qiymətlərin proqnozlaşdı- rılması, onlara qiymət qoyulmasının marketing strategiyasının məlumat təminatı;
- müxtəlif bazar şəraitində istehlakçıların əmtəəyə olan münasibətlərinin və hansı texniki-iqtisadi və estetik keyfiyyətlərə malik olan əmtəələrə üstünlük vermələrinin aşkar edilib modelləşdirilməsi;

- əmtəənin rəqabətə davamlılığı, bazarda sınaqdan keçirilməsi və keyfiyyət xüsusiyyətləri;
- əmtəənin irəlilədilməsi metodları və bölgü kanallarının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi;
- ticarət-satış ifəaliyyətinin analitik məlumat təminatı;
- xidmət səviyyəsinin qiymətləndirilməsi və onun tələbatın səviyyəsinə təsirinin müəyyənləşdirilməsi.

Marketing fəaliyyəti yalnız istehsal və satış sahəsində deyil, xidmət sahəsində də həyata keçirilir. Bu halda o, daxili və xarici bazarlarda konkret xidmət növlərinə olan tələb və tələbatların ödənilməsinə və uçota alınmasına yönəldilir.

Bütün bu yuxarıda deyilənlərə əsasən, marketingə tam əsasla firmadaxili idarəetmənin funksiyası kimi baxmaq olar. Marketingin firmadaxili idarəetmənin funksiyası kimi başlıca məqsədi, bazarın tələbatının hərtərəfli və mükəmməl öyrənilməsi nəticəsində firmanın fəaliyyətinin, konkret istehlakçının məhsula olan tələbatının təmin olunması və bunun da nəticəsində maksimum və dayanıqlı mənfəətin əldə edilməsidir.

Marketingin idarəetmənin funksiyası kimi məğzini tam anlamaq üçün qeyd etmək zəruridir ki, o müəyyən təvəkkür forması olmaqla, bazarın və istehlakçının tələb və tələbatının tam ödənilməsi məqsədilə elmi-tədqiqat, istehsal-satış sahəsində qərarların qəbul edilməsinə xüsusi yanaşma tərzidir.

Marketing idarəetmə fəaliyyəti kimi özündə aşağıdakıları birləşdirir:

- müəyyən bazarda, yaxud onun seqmentində konkret əmtəəyə olan cari və perspektiv tələb və tələbatın, bazarın inkişafının qanunauyğunluqları və meyllərinin xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi;
- konkret istehlakçılar qrupunun əmtəənin keyfiyyət, yenilikçilik, texniki-iqtisadi və psixoloji xüsusiyyətlərinə, mümkün yayılma kanallarına, qiymət səviyyəsinə olan tələbatlarının öyrənilməsi və onların idarə olunması;
- konkret məhsulun istehsalına sərf olunan mümkün məsərəflərin hesablanması (o cümlədən, zəruri kapital qoyuluşları-

nm), ETTKİ, istehsal, satış, nəqliyyat, reklam, texniki xidmət və hü kimi sahələrə çəkilən xərclərin təhlili və bazarın tələbinin kompleks şəkildə uçota alınması nəticəsində əmtəə (əmtəə qrupu) üzrə marketing proqramının tərtibi;

- əmtəəyə yuxarı qiymət həddinin qoyulması və onun istehsalının rentabelliyyəsinin təmin olunması;

- firmanın təsərrüfat fəaliyyətinin axır nəticəsinin müəyyənləşdirilməsi;

- satışın idarə olunmasının səmərəli üsul və metodlarının həyata keçirilməsi;

- firmanın istehsal, kredit-maliyyə, ticarət-satış və əmək potensialının, bütövlükdə firmanın rəqabətə davamlılığının qiymətləndirilməsi, təhlili və proqnozlaşdırılması;

- marketing qərarlarının yerinə yetirilməsi və onların səmərəliliyinin yüksəldilməsi, büdcənin, eləcə də marketing plan və proqramlarının yerinə yetirilməsi üzərində daimi idarəetmə nəzarətinin həyata keçirilməsi;

- innovasiya prosesinin idarə olunması.

İdarəetmənin funksiyası kimi marketingin vacib xüsusiyyətlərindən biri də qəbul olunan marketing qərarlarının hərtərəfli təhlilə əsaslanan çox variantlı iqtisadi hesablamalar əsasında qəbul olunmasıdır. Ona görə də konkret marketing fəaliyyəti növləri üzrə əsaslandırılmış qərar qəbul olunması vacib əhəmiyyət kəsb edən məsələlərdir. Bunlar aşağıdakılardır:

- konkret bazarın və son istehlakçının tələblərini və məhsula olan tələbatı nəzərə almaqla alıcıların zövqlərini oxşayan yeni əmtəələrin işlənməsi, sonradan mənimsənilməsi və kommersiya istehsalının təşkili;

- yeni əmtəələrin meydana gəlməsi üçün elmi-tədqiqat, layihə-konstruktor və texnoloji işlərin aparılmasının məqsədəuyğunluğu;

- əmtəələrin həyat dövrünün mərhələləri nəzərə alınmaqla, bazar konyukturası və istehlakçı tələblərini ödəyən əmtəələrin kifayət miqdarda istehsal olunmasının məqsədəuyğunluğu;

- ölkə daxilində və xarici ölkələrdə yeni istehsal sahələrinin yerləşdirilməsi, mövcud olanların modernləş-dirilməsi;

- mal göndərənlərlə qarşılıqlı səmərə əsasında uzun müddətli əlaqələrin yaradılması, ucuz xammal mənbəyi və işçi qüvvəsi olan ölkələrdə ki, ehtiyatların birgə istifadəsi üçün birgə və törəmə müəssisələrin yaradılması;

- mövcud əmtəələrin təkmilləşdirilməsi yolu ilə bazarda firmanın mövqeyinin möhkəmləndirilməsi və bazar sərhədlərinin genişləndirilməsi;

Bütün bu məsələlərin müvəffəqiyyətli həllində proqnozlaşdırma və digər müasir idarəetmə metodlarından geniş istifadə olunur.

Marketing fəaliyyətinin səmərəli həyata keçirilməsində onun təşkilati quruluşunun yaradılması mühüm rol oynayır. İstehsal miqyasından, maliyyə vəziyyətindən, satış həcmindən, fəaliyyət dairəsinin genişliyindən asılı olaraq müxtəlif firmalarda marketing xidmətinin idarə edilməsinin müxtəlif təşkilati quruluşundan istifadə olunur. Marketing xidmətinin idarə olunması funksional, regional, əmtəə istehsalı, bazar prinsipi və əmtəə-bazar prinsipi üzrə təşkillər vasitəsilə həyata keçirilir.

Marketing fəaliyyətində başlıca məsələlərdən biri də marketing proqramının işlənib hazırlanmasıdır. Bu proqram daxilində aşağıdakı məsələlərin əlaqələndirilməsinin optimal variantı öz əksini tapır:

- firmanın özünün apardığı ETTKİ-nin nəticəsindən asılı olaraq tamamilə yeni texniki-iqtisadi və psixoloji xüsusiyyətlərə malik olan əmtəələrin işlənməsi və istehsalının təşkili;

- bazarın tələbini və konkret istehlakçıların tələbatını nəzərə almaqla köhnə əmtəələrin modernləşdirilməsi;

- firmanın özünün elmi-tədqiqatlarının nəticələri nəzərə alınmaqla hazırda istehsal olunan məhsulların təkmilləşdirilməsi;

- alınmış patent və lisenziyalar əsasında istehsal olunan əmtəələrin təkmilləşdirilməsi və yeni əmtəələrin yaradılması;

- birgə sahibkarlıq fəaliyyəti və birbaşa investisiya imkanları;

- müxtəlif strateji artım növlərinin firmanın fəaliyyətində istifadə olunması;

Marketing proqramı əsasında hansı mövcud əmtəədən nə vaxt və nə qədər istehsal olunması, yeni əmtəənin yaradılması, hazırda istehsal olunan əmtəənin təkmilləşdirilməsi və hansı əmtəənin istehsaldan çıxarılması barədə qərar qəbul olunur.

Marketing proqramına qoyulan başlıca tələb, nəzərdə tutulan mənfəət səviyyəsinə nail olmaq üçün istehsalın optimal quruluşunun yaradılmasıdır.

Marketing proqramının tərtibində istehsalın quruluşunun elə məqsədəuyğun variantı nəzərdə tutulur ki, o yeni tələbatların formalaşmasına öz təsirini göstərsin.

Marketing proqramının tərtibi, daha əlverişli həllər axtarılması olmaqla yaradıcı prosesdir. Bazarla düz və tərs əlaqədə tərtib edilməsi istehsalın quruluşunun dəyişən tələbatlara vaxtında uyğunlaşdırılmasına və öz növbəsində bu tələbatların formalaşmasına təsir göstərir.

Marketing proqramının hazırlanması rəasional planlaşdırma, maddi həvəsləndirmənin daha səmərəli tətbiqi, istehsalın və əməyin təşkili, nəzərdə tutulan məsələlərin həlli üçün daimi və əlverişli nəzarət sisteminin təşkilinə imkanlar yaradır.

Marketing proqramının tərtibində əmtəə üzrə proqramlar tərtibi (başqa sözlə, əmtəə üzrə idarəetmə) mühüm yerlərdən birini tutur. Marketing menecmentində əmtəələr üzrə proqram tərtibi son qırx ildə daha geniş yayılmışdır. İdarəetmənin bu formasının əsas məğzi ondan ibarətdir ki, hər bir əmtəənin (əmtəə qrupunun) planlaşdırılması, təhlili, istehsalı və satışı üzrə nəzarətin həyata keçirilməsi üçün ayrıca xüsusi bir orqan yaradılır. Əvvəllər marketingin idarə edilməsinin bu forması istehlak malları istehsal edən iri kompaniyalarda tətbiq olunurdusa, indi bu forma istehsal vasitələri istehsal edən kompaniyalarda da geniş istifadə olunur.

Mütəxəssislər belə hesab edirlər ki, marketing proqramının bu formada qurulması idarəetmənin bütün funksiyalarının maksimum dərəcədə integrasiyasını, yeni texnoloji proseslərin işlənməsi və tətbiqini təmin edir. Bununla yanaşı, funksional idarəetməyə müqabil yaradılmış əmtəə üzrə marketing proqramları idarəetmənin səmərəliliyi və operativliyinin, onun peşəkarlıq səviyyəsinin əsaslı surətdə yüksəlməsinə, işin son nəticəsinə görə məsuliyyətin artırılmasına gətirib çıxarır.

Əmtəə üzrə idarə edicinin funksiyası təbii olaraq istehsalın xarakteri və miqyasından, istehsal olunan əmtəədən asılı olacaqdır. Onlar aşağıdakılardan ibarətdir.

- əmtəənin işlənməsindən satışına qədər, həmin əmtəə ilə əlaqədar olan bütün funksiyaların əlaqələndirilməsi;

- korporasiyanın həmin əmtəə ilə əlaqədar istehsal, qablaşdırma, nişanlama, qiymətlərinin təsbit edilməsi və satışı üzrə siyasətin bütün tərəflərinin əlaqələndirilməsi;

- satış bazarının tədqiqinin idarəedilməsi və planının işlənməsi, satışla məşğul olan şöbələrə kömək göstərilməsi və məsləhətlər verilməsi;

- əmtəənin işlənməsi, istehsalı və satışına təsir edən bütün funksiyaların cari maliyyələşdirilməsi və proqnozlaşdırılması;

- əmtəənin reklamlaşdırılması kompaniyasının təşkili.

"Ceneral elektrik" korporasiyası müxtəlif əmtəələr üzrə 100-dən çox, "Düpon" kompaniyası 50-dən çox, yaponiyanın "Nissan" avtomobil firması 600 əmtəə üzrə belə proqramlar hazırlayırlar. Bu da həmin kompaniyalarda diversifikasiyanın bütün növləri üzrə istehsahn inkişafını, elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərinin istehsala tətbiqinin sürətləndirilməsini və idarəetmənin səviyyəsinin yüksəldilməsini təmin edir.

Əmtəələr üzrə marketing proqramının hazırlanması həm də onunla əlaqədardır ki, istehsal olunan əmtəələrin növündən asılı olaraq tətbiq olunan marketing fəaliyyətinin xarakteri, forması və metodları əsaslı surətdə biri-birindən fərqlənilir. Çünki uzun müddətli müqavilələr əsasında mürəkkəb texnikanın işlənməsi, istehsalı, tətbiqi, istehsal prosesində

texniki xidmət, təminatlı istismar müddəti olan mürəkkəb texnika üzrə aparılan marketing fəaliyyəti istehlak malları üzrə aparılan marketing fəaliyyətindən əsaslı surətdə fərqlənir.

Əmtəə üzrə marketing proqramının hazırda istehsal olunan əmtəə üzrə tərtibi yeni əmtəə üzrə tərtib olunan marketing proqramından fərqlənir. **Belə ki, hazırda mövcud olan əmtəə üzrə tərtib olunmuş standart marketing proqramı özündə az sayda göstəriciləri əks etdirir:**

- məqsədli bazar və ya onun segmenti;
- bazarın inkişaf meyilləri, rəqabətin səviyyəsi;
- əmtəənin tipi və onun bazarda mövqeyi;
- xarici mühit faktorları;
- firmanın təşkilati quruluşu faktorları.

Əmtəə üzrə marketing proqramının başlıca vəzifəsi bunlardır:

- məqsədli bazarın və ya onun segmentinin seçilməsi, mövcud bazarlarda mövqeyin möhkəmləndirilməsi və bazar sərhədlərinin genişləndirilməsi;

- əmtəələrin təbəqələşdirilməsi;

- firmanın özünün elmi-tədqiqatlarının nəticəsi olaraq və ya alınmış lisenziya və patent üzrə yeni əmtəənin istehsalı üçün maliyyə, material və əmək ehtiyatlarının müəyyənləşdirilməsi;

- bazarın tələbi və konkret istehlakçının tələbatını nəzərə almaqla artıq istehsal olunan əmtəələrin mükəmməlləşdirilməsi;

- əmtəənin satışına çəkiləcək maliyyə xərclərinin müəyyənləşdirilməsi (buraya bölgü kanallarının xərcləri, anbarlaşdırma, reklam, həvəsləndirmə və s. xərclər daxildir);

- əmtəə vahidinə çəkilən istehsal məsrəflərinin hesablanması;

- məhsula qiymət qoyulması metodlarının seçilməsi və qiymətin qoyulması;

- mənfəət göstəricilərinin hesablanması, onun əldə edilməsi yollarının müəyyənləşdirilməsi və nəzarət qaydası;

- məhsulun istehsalı və satışının rentabelliyyəsinin qiymətləndirilməsi;

Əmtəə üzrə marketing proqramının əsas göstəriciləri aşağıdakıları özündə birləşdirir:

I. Məqsədli bazarların və ya onun segmentinin seçilməsi, mövcud bazarlarda mövqeyin möhkəmləndirilməsi və bazar sərhədlərinin genişləndirilməsi; bazarın və ya segmentin ölçüsü və onların həcmi; bazarın və ya segmentin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi; tələb və tələbatın qiymətləndirilməsi; cari və perspektiv satışın qiymətləndirilməsi; satış həcminin artım tempi; mənfəət və onun artım tempi; əmtəə vahidinin istehsalının rentabelliyi; bazarın nəzərdə tutulan payı.

Qeyd etmək lazımdır ki, məqsədli bazarın və ya segmentin seçilməsi üçün marketing tədqiqatları aparılması üzrə marketing nəzəriyyəsi beş kriteriyaya əsaslanmağı nəzərdə tutur:

1) istehlakçıların tələb və tələbatından, ehtiyaclarından asılı olaraq, onlar arasında fərq mövcudluğu;

2) hər bir məqsədli bazar və ya segment həmcins olmalıdır;

3) istehlakçılar qrupunun əlamət və xüsusiyyətləri ölçülə bilməlidir;

4) məqsədli bazar və ya segment mümkün qədər böyük olmalıdır, əks təqdirdə firmanın nəzərdə tutulan gəlir əldə etməsi mümkün olmayacaqdır;

5) bazar və ya segment marketing təsirinə məruz qalmağa əlverişli olmalıdır.

İstehlak bazarının seçilməsi və segmentləşdirilməsi- nin əsasında dörd prinsip durur: coğrafi (reqlional); psixo- qrafik; sosial-demoqrafik və davranış prinsipi üzrə seçilmə və segmentləşdirmə.

Coğrafi prinsip istehlakçıların ərazi əlamətləri üzrə qruplaşdırılmasını nəzərdə tutur.

Sosial-demoqrafik prinsip istehlakçıların aşağıdakı əlamətlər üzrə qruplaşdırılmasını nəzərdə tutur: əhalinin gəlir səviyyəsi; məşğulluğu və məşğuliyyət növü; milli tərkibi; cinsi;

yaşı; ailənin tipi, tərkibi və həyat mərhələsi; təhsili; dini etiqadı; irqi.

Psixografik prinsip istehlakçıları aşağıdakı əlamətlər üzrə öyrənməyi nəzərdə tutur: ictimai qrup (sınıf); həyat tərz; şəxsiyyət tipi; mədəni səviyyəsi; sənəti; psixoloji xüsusiyyətlər.

Davranış prinsipi istehlakçıların davranışının və nəyə üstünlük vermələrinin öyrənilib modelləşdirilməsini nəzərdə tutur və aşağıdakı əlamətlər üzrə öyrənilir: əmtəənin tanınması vaxtı; əmtəəni almağın səbəbi; əmtəənin qiyməti və keyfiyyətinə münasibət; əmtəənin istifadəçisinin statusu; əmtəənin istehlak intensivliyi; əmtəə markasına bağlılıq; alıcıların bilikləri; əmtəəyə qarşı reaksiya; əmtəədən axtarılan fayda; bazarlıq etmək üçün bəhanə.

II. Əmtəələrin təbəqələşməsi: dəyər və kəmiyyət göstəricilərində firmanın ümumi istehsal həcmi; bütövlükdə firmanın ümumi istehsal həcmində konkret əmtəənin payı; əmtəənin kəmiyyət və dəyər şəklində satış həcmi; əmtəənin ümumi satış həcmində payı; firmanın və onun istehsal bölmələrinin ümumi istehsal və satış həcmində yeni əmtəənin payı.

- məşm və avadanlıqların amortizasiyasına və yenilərinin alınmasına çəkilən xərclər;

- istehsal prosesi ilə əlaqədar digər məsrəflər;

- istehsal prosesində bilavasitə iştirak edən məhsuldar əməyə ödənilən əmək haqqı;

- idarəetmə işçilərinin saxlanılmasına çəkilən xərclər;

- əmək haqqına əlavələr;

- idarəetmə məsrəfləri;

- sosial təminatə ödənişlər;

- kadr hazırlanması və yenidən hazırlanmasına çəkilən məsrəflər.

III. Əmtəənin satılmasının maliyyə xərcləri:

a) bilavasitə əmtəənin satışma sərf olunan məsrəflər:

- ticarət və marketing vasitəçilərinin xidmətlərinin ödənilməsi;

- satış şəbəkəsinin saxlanılmasına çəkilən xərclər;
- dilerlərin, distribütorların, agentlərin fəaliyyətlərinin həvəsləndirilməsinə çəkilən xərclər;
- firmamın bazarda öz mövqeyini saxlamasına çəkilən xərclər.

b) Əmtəənin irəlilədilməsinə çəkilən xərclər:

- əsas nəqliyyat vasitələri ilə daşınma xərcləri;
- köməkçi nəqliyyat vasitələri ilə daşınma xərcləri;
- sığorta xərcləri;
- nəql edilmə vaxtı əmtəənin saxlanmasına çəkilən xərclər.

IV. Maliyyə xərcləri.

a) istehsalın inkişafına çəkilən xərclər. Buraya aşağıdakı xərclər daxildir:

- ideyanın yaranmasından tutmuş məhsul istehsalına qədər elmi-tədqiqat, layihə-konstruktor işlərinə çəkilən xərclər;
- əmtəənin seriyalı istehsalının mənimsənilməsinə çəkilən xərclər;
- bazarın və konkret istehsalçının tələb və tələbatından asılı olaraq əmtəənin mükəmməlləşdirilməsinə çəkilən xərclər;
- bütün məlumat mənbələri hesabma istehsal prosesinin zəruri məlumatlarla təmin olunmasına çəkilən xərclər;
- marketing proqramları üzrə hesabatlar aparılmasına çəkilən xərclər;
- yeni texnika və texnologiyanın alınması və tətbiqinə çəkilən xərclər;
- lisenziya və patent alınmasına çəkilən xərclər;
- istehsalın cari və strateji planlaşdırılmasına çəkilən xərclər.

b) maddi-texniki ehtiyatlara çəkilən xərclər. Bu aşağıdakılardan ibarətdir:

- texnoloji məqsəd üçün yanacaq, enerji, su kimi xammallara çəkilən xərclər;
- istehsal prosesində istifadə olunan material xərcləri;
- hazır məhsul istehsalında istifadə olunan dəstləşdirici məmulatlara çəkilən xərclər;

- anbarlaşdırma xərcləri (uzun müddətli, qısa müddətli və tranzit anbarlar);

- qablaşdırma (daxili qab, xarici qab, nəqliyyat qabları) məsrəfləri;

- əmtəələrin nişanlanması və markalaşdırılması xərcləri;

- vergi və rüsumlar;

- ekspeditor xidmətlərinə çəkilən xərclər.

- c) istehlakçılara xidmət göstərilməsinə çəkilən xərclər:

- texniki xidmət stansiyalarının yaradılması və saxlanması-na, texniki xidmət göstərilməsinin təşkilinə çəkilən xərclər;

- yeni maşın və avadanlığın qurulması və istismara verilməsi ilə əlaqədar olaraq xidmət göstərilməsi məsrəfləri;

- əmtəənin təminatlı xidmət dövründə çəkilən xərclər;

- digər təmir işlərinə məsrəflər.

- ç) satışın stimullaşdırılması xərcləri:

- reklam xərcləri;

- müxtəlif sərgi və yarmarkalarda iştirak üçün məsrəflər;

- firmanın və onun istehsal etdiyi əmtəələrin bazarda surətinin yaradılması xərcləri;

- tələbin formalaşdırılmasına çəkilən xərclər;

- istehlakçıların stimullaşdırılması;

- ticarət sahəsinin stimullaşdırılması;

- firmanın ticarət heyətinin stimullaşdırılması;

-

V. Əmtəə vahidinin istehsalına çəkilən xərclər:

- məqsədli bazarlar və seqmentlər üzrə ümumi satış həcmi-nin ümumi məhsul həcmində payı;

- əmtəə vahidinə çəkilən xərcin rəqib firmanın anoloji məhsul vahidinə çəkdiyi xərclərlə müqayisəsi;

- preyskurant üzrə əmtəə vahidinin qiymətinin səviyyəsi;

- əmtəə vahidinin bazar qiymətinin səviyyəsi.

Bundan əlavə, məqsədli bazarların seçilməsi bazarda əmtəənin rəqabətə davamlılığı səviyyəsinin, əmtəənin qiymə-tinin, rəqib əmtəənin istehlak xüsusiyyətlərinin, yeni yaradıl-mış əmtəəyə olan tələbatın, onun uzunömürlülüyünün, davam-lılığının və digər istismar xüsusiyyətlərinin, tələbat həcminin

və bazarda əmtəənin mövqeyinin müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutur. Həm də marketinq proqramında nəzərdə tutulmuş istehsal proqramının yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan istehsal məsrəfləri hesablanmalıdır. Bunlarla yanaşı, yeni əmtəənin bazara tətbiq edilməsi üçün əmtəənin həyat dövrünün mərhələlərinin düzgün müəyyənləşdirilməsi vacib şərtlərdən biridir. Çünki bu yeni əmtəənin konsepsiyası hazırlanarkən rentabellik səviyyəsinin əldə edilməsinin vacib faktorlarından biri ola bilər.

Məqsədli bazarın seçilməsi həmişə firma qarşısında duran ən mürəkkəb problemlərdən biridir. Belə ki, istehsal məsrəfləri və qiymətin müəyyən münasibətləri daxilində bir bazara çıxmaq daha əlverişli olsa da, tək bir bazarda uzun müddət firmanın güclü rəqabət şəraitində öz mövqeyini qoruyub saxlaması çox mürəkkəb olmaqla yanaşı, həm də çoxlu vəsait tələb edir. Eyni zamanda, bir neçə bazara çıxmaq isə firmanın risk dərəcəsini və xərclərini azaltsa da, müvəffəqiyyət qısa ömürlü olur.

Əmtəələrin təbəqələşdirilməsi onların bazar segmenti və keyfiyyət, həyat dövrünün mərhələləri, istehlakçıların tələb, tələbat və vərdislərindən asılı olaraq əmtəənin funksional, estetik (dizayn, ergonomika), psixoloji (sosial-mədəni səviyyə, cazibədarlıq, etibar) göstəriciləri üzrə həyata keçirilir.

VI. Mənfəət:

- ümumi mənfəət;
- məhsul satışından əldə edilən mənfəət;
- təmiz mənfəət;
- bölgü üçün nəzərdə tutulan mənfəət;
- pul və digər qiymətli vəsaitlərin banklarda saxlanılmasından əldə edilən mənfəət;

VII. Mənfəətdən ayırmalar:

- mənfəətə görə vergi;
- amortizasiya ayırmaları;
- icarə haqqı;
- bank və digər kreditlərin ödənilməsinə görə faizlər;

- kreditlərin ödənilməsi;
- yollardan istifadəyə görə vergi.

VIII. Əmtəənin satışı və istehsalın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi:

- kapital qoyuluşlarından gəlir;
- kapital qoyuluşlarına xərcin çıxarılması müddəti;
- kapital qoyuluşları xərclərinin illik özünü ödəməsi;
- yəni əmtəələrin işlənilməsi, yaradılması və tətbiqindən əldə edilən mənfəət;
- satış həcmnin bütün ümumi məsrəflərdə xüsusi çəkisi.

Məqsədli bazarın və ya segmentlərin seçilməsi konkret əmtəəyə istehlakçı tələblərinin xüsusiyyətlərinin müəyyənləşdirilməsini, bazarın və ya segmentin həcmnin ölçülməsini, rəqib firmaların analoji məhsullarının istehsal həcmi, mövcud və potensial alıcıların sayının artımını nəzərə almaqla real bazar tələbatının dəqiqləşdirilməsini nəzərdə tutur.

Burada ən vacib göstərici keyfiyyət göstəricisidir ki, o da rəqabət şəraitində alıcıların tələbatlarını daha dolğun ödəyəcək parametrlərin əmtəədə olmasını, onun ekoloji təmizliyini nəzərdə tutur. Əmtəələrin təbəqələşdirilməsi əmtəənin istehsalı və satışının kəmiyyət və dəyər göstəriciləri üzrə həcmnin hesablanması, firmanın istehsal və satış imkanlarının aşkara çıxarılmasını, firmanın özündə tədqiqat işlərinin aparılmasını, istehsalın texniki və texnoloji imkanlarının həmişə yüksək səviyyədə saxlanılmasını, istehsal məsrəflərinin hesablanması üzrə sabit, dəyişən və ümumi xərclərin hesablanması nəzərdə tutur.

Sabit xərclər istehsal prosesində dəyişməz qalan xərclərdir. Buraya aylıq kirayə haqqları, istilik və su təchizatına görə ödənilən haqqar, qulluqçulara ödənilən əmək haqqları, müxtəlif faizlər, amortizasiya ayırmaları, binaların, tikililərin və avadanlıqların saxlanılmasına çəkilən xərclər daxildir.

Dəyişən xərclər istehsal səviyyəsindən birbaşa asılı olaraq dəyişən xərclərdir. Buraya xammal, əsas materiallar, yanacaq və fəhlələrə verilən əmək haqqları daxildir ki, bunlar

da istehsal və əmtəənin satılmış həcmnin dəyişməsinə asılıdır. Ümumi xərclər isə bütövlükdə istehsal və satış prosesində olan sabit və dəyişkən xərclərin cəmidir.

İdarəetmə funksiyası kimi marketingin vacib elementlərindən biri də istehsal bölmələri üzrə marketing proqramının işlənilməsidir. İstehsal bölmələri üzrə marketing proqramında konkret bazarın və konkret istehlakçı qrupunun tələbatları nəzərə alınmaqla daha əlverişli əmtəə istehsalı üçün qərar qəbul edilməsi məqsədilə geniş və əsaslandırılmış təkliflər verilir. İstehsal bölməsi üzrə marketing proqramının başlıca və əsas məqsədi bunlardır: ən az istehsal məsrəfləri ilə optimal istehsal texnologiyasının seçilməsi; istehsal-satış fəaliyyətinin və maliyyə xərclərinin növləri üzrə istehsal məsrəflərinin minimumlaşdırılması; çox variantlı hesablamalar əsasında istehsalın inkişafının və məhsul istehsalının verilmiş optimallıq kriteriyası üzrə seçilməsi; istehsal bölməsi üzrə bütövlükdə mənfəət göstəricisinin müəyyənləşdirilməsi; istehsalın quruluşu və istehsal olunan əmtəələrin nomenklaturasının təkmilləşdirilməsi barədə, iqtisadi cəhətdən əsaslandırılmış idarəetmə qərarının qəbul olunmasının təmin edilməsi; istehsalın zəruri material, əmək və maliyyə ehtiyatları ilə təminatı; istehsal məsrəfləri, qiymətlər və bu kimi digər göstəricilərin texniki-iqtisadi cəhətdən əsaslandırılması.

İstehsal bölməsi üzrə marketing proqramı idarəetmə aparatının mərkəzi xidmət sahəsində marketing fəaliyyəti və planlaşdırmanın səmərəli əlaqələndirilməsi üçün mühüm rol oynayır.

İstehsal bölməsi üzrə marketing proqramı çərçivəsində həll olunan əsas məsələlərin əhatə dairəsi aşağıdakılardan ibarətdir:

I. İstehsal bölməsində istehsalın quruluşunun və istehsal olunan məhsul nomenklaturasının müəyyənləşdirilməsi.

İstehsal olunan məhsul nomenklaturasının firma üzrə müəyyənləşdirilməsi bazarın və istehlakçıların əsaslı şəkildə

öyrənilmiş tələbatları əsasında işlənilmiş çeşid siyasəti əsasında həyata keçirilir.

İstehsal bölməsi üzrə marketing proqramında firmanın istehsal etdiyi əsas əmtəə nomenklaturası üzrə sabit qiymətlər və inflyasiyanın orta səviyyəsində bazar və istehlakçının tələb və tələbatının mümkün artım tempi müəyyənləşdirilərək proqnozlaşdırılır. Perspektiv dövr üçün isə proqramda istehsal olunacaq hər əmtəənin kəmiyyət və dəyər göstəriciləri ilə həcmi göstərilir. firmada istehsal olunan məhsul çeşidi nə qədər geniş olarsa, bu halda məqsədli bazarın və ya segmentin seçilib zəbt edilməsi prosesi o qədər asan əldə edilir və istehlakçılar qrupunun tələbatında olan fərqlər daha dolğun şəkildə nəzərə alınır. Bundan əlavə, əmtəə çeşidinin zənginliyi və istehsal miqyası nə qədər geniş olarsa, istehsal məsrəfləri və əmtəəyə müəyyənləşdirilən müvafiq qiymətlər nisbətən aşağı olacaqdır.

İstehsal bölməsində marketing proqramı əsasında qəbul olunan əsas qərarlar, alınmış patent və lisenziya, həmçinin firmanın özündə aparılan elmi-texniki işlərin nəticəsindən əldə edilən nailiyyətlər əsasında tamamilə yeni texniki-iqtisadi keyfiyyətlərə malik əmtəələrin işlənməsi və istehsalı, istehlakçıların artan tələbatından asılı olaraq hazırda istehsal olunan əmtəələrin təkmilləşdirilməsi və mükəmməlləşdirilməsini əhatə edir.

Marketing fəaliyyətində firmanın tez-tez dəyişən bazar şəraitinə uyğunlaşması, rəqabətə davamlı məhsul istehsal etməsi, firmanın nəzərdə tutulan rentabellik səviyyəsinə nail olması üçün yenilikçiliyin istehsalatda tətbiqinə başlıca vasitə kimi baxılır. Elmi-texniki nailiyyətlərin istehsalatda daha tez tətbiq olunub maddiləşməsi barədə qərar qəbul edilməsi prosesi istehsal bölmələrinin rəhbərlərinə tapşırılır və marketing proqramında istehsal bölmələrinə həvalə olunur. Ona görə də, istehsal bölmələrinin tədarətmə aparatı bazarda əmtəənin sınaqdan keçirilməsi nəticəsində əmtəənin təkmilləşdi-

rilməsi və yeni əmtəələrin istehsalı üzrə qərarı müstəqil olaraq qəbul edir və həyata keçirirlər.

Marketing proqramı üzrə yenilikçiliyin tətbiqinin planlaşdırılması və həyata keçirilməsi istehsal prosesinin və idarəetmənin təşkilinin çevikliyinin yüksək səviyyədə təmin olunmasını təmin edir.

II.İstehsalın maliyyə, material və əmək resursları ilə təminatı.

İstehsal bölməsi üzrə marketing proqramlarında nəzərdə tutulan kapital qoyuluşlarının, zəruri material və əmək ehtiyatlarının hesablanması və onların əsaslandırılması öz əksini tapır. Bu, birinci növdəbə firmanın maliyyə vəziyyəti, zəruri xammal və material ehtiyatları, mövcud maşın və avadanlıqlar, firmanın istehsal gücləri, satış bazarları, xammal mənbələri və ucuz əmək ehtiyatlarına nəzərən məqsədəuyğun yerləşdirilməsini, firmanın özünə məxsus lisenziyası, patent, əmtəə nişanı və s. olması kimi məsələlərin əsaslandırılmasını nəzərdə tutur. Aparılmış hesablamalar və texniki-iqtisadi əsaslandırmalara uyğun olaraq yeni müəssisələrin tikilməsi, texnoloji proseslərin, maşın və avadanlıqların alınması, mövcud texnologiyanın təkmilləşdirilməsi, onların iqtisadi səmərəliliyi nəzərə alınmaqla maliyyə xərclərinin məqsədəuyğunluğu haqqında qərar qəbul edilir.

Aparılmış çox variantlı hesablamalar və seçilmiş optimalıq kriteriyası əsasında istehsal prosesinin xammal, material, avadanlıq kimi maddi ehtiyatlarla təminatı, onların mənbəyi, başqa ölkələrdə marketingin daha səvəqədici cəhətlərini nəzərə almaqla orada filiallar,törəmə müəssisələri, birgə sahibkarlıq fəaliyyəti, birbaşa investisiyalar qoymaqla xarici bazara çıxmaq, uzun müddətli müqavilələr əsasında firmanı əlverişli şəkildə xammal və materiallarla təmin edəcək mal göndərənlərin seçilməsi və bu kimi məsələlər barəsində qərar qəbul edilir.

Müxtəlif istehsal bölmələri arasında maliyyə ehtiyatlarının bölünməsi haqqında, qərar qəbul olunması, marketing

proqramının tərtibində onların hər birinin firmanın ümumi fəaliyyətinə verəcəkləri töhvə və qəbul olunmuş mənfəət norması əsasında həyata keçirilir.

Proqramda öz əksini tapan vacib məsələlərdən biri də istehsalın hazırkı miqyası və yeni tikintilərə kapital qoyuluşu, istehsalın başqa imkanlar hesabına genişləndirilməsi nəzərə alınmaqla ixtisaslı fəhlə, mühəndis-texnik və idarəetmə aparatının yüksək ixtisaslı kadrlarla təmin olunması, onların əmək haqqı xərclərinin hesablanmasıdır.

III.İstehsal bölməsi üzrə istehsal məsrəflərinin və istehsal olunan məhsulun qiymətinin müəyyənləşdirilməsi.

Bütün firmalarda istehsalın intensivləşdirilməsi, inkişafı, keyfiyyətli məhsul istehsalı və satış sahəsində həyata keçirilən tədbirlərin başlıca məqsədi mümkün qədər çox mənfəət əldə etməkdir. Bunun da başlıca amili istehsal məsrəflərinin aşağı salınmasıdır.

İstehsal prosesində məsrəflərin əsas mərkəzi müəyyən növ məhsulları plan göstəricilərində nəzərdə tutulmuş miqdar və nomenklaturada istehsal edən, məhsul vahidinə sərf olunan xammal və materialın müvafiq normativlərdə nəzərdə tutulan miqdarda məsrəf olunmasını həyata keçirən, firmanın başqa bölmələrinə plan daxilində nəzərdə tutulan miqdarda və müddətdə məhsul verən sexlər, istehsalat sahələri, müəssisələr və filiallardır. Bunlar hüquqi şəxs statusuna, şəxsi dövryyə vəsaitlərinə, özlərinin sərbəst balansına, hesablaşma hesabına, müqavilə bağlamaq statusuna, firma daxili və firmadan kənar kompaniyalarla müstəqil pul və digər hesablaşma əməliyyatı aparmaq hüququna malik deyillər. Lakin bütövlükdə firma üzrə istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəliliyi, məhsul istehsalına çəkilən xərclərin azaldılması, rentabellik səviyyəsinin yüksəldilməsi başqa bərabər şərtlər daxilində onlardan çox asılıdır.

İstehsal xərclərinə xammal, əsas materiallar, alınan yarımfabrikatlar və dəstləşdirici hissələr, köməkçi materiallar, yanacaq və enerjinin dəyəri, əsas fondların saxlanması, əsas

və əlavə əmək haqqlarına ödəmə, sosial sığortaya ayırmalar və digər xərclər daxildir. Bunlardan əlavə, firma məhsul istehsalı üçün elmi-tədqiqat, layihə-konstruktor və texnoloji işlərə, ixtira və səmərələşdirici təkliflərə, məhsulun standart-laşdırılması və sertifikatlaşdırılmasına (könüllü və ya məcburi), müəssisənin və avadanlıqların pasportlaşdırılmasına da əlavə xərclər çəkir ki, bunlar da yenə də istehsal məsrəflərinə daxil edirlər. İstehsal məsrəflərinə həm də işçilərin sosial- mədəni və mənzil-kommunal şəraitlərinin yaxşılaşdırılmasına, uşaq bağçaları və körpələr evlərinin saxlanılmasına, kadrların hazırlanması və onların ixtisaslarının artırılmasına çəkilən xərclər daxil edirlər. İstehsal məsrəflərinin səviyyəsinə alınmış kreditlər üzrə ödənilən faizlər, ətraf mühitin qorunmasına çəkilən xərclər, təmizləyici qurğular, enerjiyə qənaət edən texnologiyanın tətbiqinə və avadanlıqların təhlükəsizliyinin artırılmasına çəkilən xərclər də təsir edir.

İstehsal məsrəfləri firmalar tərəfindən əmtəəyə qiymətin aşağı həddinin müəyyənləşdirilməsinin əsas meyarı kimi götürülür. Bu halda faktiki məsrəflər deyil, normativ məsrəflərdən istifadə olunur. Qiymətin quruluşu, qiymətləndirmə metodikasının seçilməsi və son qiymətin qoyulması firma üzrə vahid qiymət siyasəti həyata keçirməklə, firmanın idarə edilməsinin ali səviyyəsində həyata keçirilir. Burada da məhsulun firmanın hansı bölməsində, hansı məsrəflərlə istehsal olunmasından asılı olmayaraq sabit və dəyişən xərclər bütövlükdə firma üzrə hesablanır.

Əmtəəyə müəyyənləşdirilən satış qiyməti ümumi hasilatın mənfəət və rentabellik səviyyəsinə bilavasitə təsir göstərir. Satış verilmiş həcmi və quruluşunda satış qiymətlərinin dəyişməsi hasilatın artmasına və yaxud azalmasına gətirib çıxarır.

Qiymətdoyma siyasəti planlı qaydada dəyişməli, özündə zəruri əmək məsrəflərini mümkün qədər tam nəzərə almalı, istehsal və satışın dəyişən şərtlərini əks etdirməlidir. Əks

təqdirdə qiymətdəyiymə dəyər göstəricilərinin planlaşdırılması-
nın vacib əlaməti kimi öz funksiyasını itirmiş olar.

İstehsal olunan əmtəələrə əsasən üç qiymət qoyulur:
topdan satış, hesabat və pərakəndə satış qiymətləri.

Müəssisənin topdan satış qiyməti, əmtəənin böyük partiyalarla, məhsul istehsalçıları olan digər müəssisələr, təchizat və satış təşkilatlarına əmtəə buraxılması zamanı tətbiq olunur.

Topdan satış qiymətinin başqa bir növü, sənayenin bir sıra sahələrinin rentabelliyyənin təmin olunması üçün tətbiq olunan hesabat qiymətləridir.

Pərakəndə satış qiymətləri əhaliyə satılan əmtəələrə qoyulan qiymətlərdir.

Qiymət - istehlakçıların bazarda aldıkları əmtəəyə görə ekvivalent miqdarda ödədikləri pul məbləğidir.

Nəqliyyat xərcləri aşağıdakı qiymətlərdə əks olunur:

Franko-göndərmə qiyməti. Bu qiymətlər geniş istehlak şəbəkəsi olan, məhdud istehsal olunan əmtəələrə aiddir.

Franko-təyinat qiymətləri. Bu qiymətlər son məntəqəyə qədər əmtəənin çatdırılmasına çəkilən bütün nəqliyyat xərcləridir.

Satış forması üzrə aşağıdakı qiymətlər tətbiq olunur:

Müqavilə (razılaşma) qiymətləri. Bu satıcı ilə alıcı arasında faktiki razılaşdırılmış qiymətdir.

Birja qiymətlərinin təyin edilməsi. Bu əmtəənin birja vasitəsilə satıldığı qiymət səviyyəsidir.

Birja əmtəələrinin qiymətləri - birjada təyin edilmiş qiymətlərdən, keyfiyyətə görə qiymət əlavələrindən (güzəştlərdən), göndərmə yerinin uzaqlığından asılı olan müəyyənləşdirilir.

Yarmarka və sərgi qiymətləri. Burada adətən güzəştli qiymətlər olur:

Hərrac qiymətləri. Bu hərrac vasitəsilə satışın gedişini əks etdirən qiymətlərdir. Bunun iki növü mövcuddur: ilkin və satış qiyməti.

Həraraclar (asıq satışlar) üç növdə həyata keçirilir:-

- əmtəə istehlakçılar tərəfindən təklif olunan ək yüksək qiymətə satılır;

- veylinq satışı. Burada əmtəəyə ən yüksək qiymət qoyulur. İstehlakçı əqrəbi arxaya çevirməklə, özü üçün əlverişli qiyməti seçir;

- möhürlənmiş zərflərdə sifariş verilməsi qiymətləri. Bu halda alıcının təklif etdiyi qiyməti digər istehlakçıların tələbləri ilə müqayisə etmək imkanı olmur.

Bunlardan əlavə, tənzimləmə dərəcəsinə görə: *qəti təsbit olunmuş, tənzimlənmə və sərbəst qiymətlər mövcuddur*. Zamana görə, dayanıqlıq dərəcəsinə görə: qəti, mütəhərrik, dəyişən, sonradan təsbit edilmiş qiymətlərdən istifadə olunur.

Yuxarıda deyilənlərdən əlavə transfert (bir firmanın sexləri arasında, törəmə müəssisələri, xarici filiallar, konfidisional) və dünya (əmtəənin bir neçə ölkədə satıldığı orta qiymətdir) qiymətləri də mövcuddur.

Bütün bu yuxarıda qeyd edilən qiymət növlərinin düzgün müəyyənləşdirilməsi menecment sistemində marketinqin başlıca vəzifələrindən olmaqla, idarəetmə sisteminin səmərəliliyinin yüksəldilməsinin vacib elementlərindəndir.

Marketinq istər müəssisə, istərsə də istehsal bölməsinin planlaşdırılması və beliliklə də idarə edilməsinin ilkin mərhələsidir.

İstehsal bölməsi fəaliyyətinin planlaşdırılması aşağıdakıları nəzərdə tutur:

- planlaşdırmanın marketinq proqramı ilə əlaqələndirilməsi;
- planlaşdırma prosesinin planlaşdırmanın metodoloji xüsusiyyətlərini nəzərə almaqla həyata keçirilməsi;

- plan göstəricilərinin yerinə yetirilməsi üzərində nəzarətin təşkili;

- istehsal bölməsində planlaşdırma prosesinin firma daxili planlaşdırma ilə əlaqələndirilməsi;

- planlaşdırma aparatının marketinqin idarə edilməsi aparatı ilə qarşılıqlı əlaqəsinin təmin olunması;

-

- marketing proqramı əsasında qarşıya qoyulan məqsədə nail olunması yollarının müəyyənləşdirilməsi;
- qısa müddətli və orta müddətli planların tərtib olunması (büdcə, kapital qoyuluşu, satış, təchizat və digər).
- planların qarşılıqlı əlaqəsinin uzlaşdırılması və optimallığının təmin olunması məqsədilə planların çox variantlı tərtib olunması;
- qarşıya qoyulan məqsədə nail olunmasının ən əlverişli yollarının müəyyənləşdirilməsi üçün optimallıq kriteriyasının seçilməsi.

Satış planları digər marketing planlarının tərtibinin əsasını təşkil edir. Satış planı özündə satılacaq əmtəənin kəmiyyət və dəyər göstəricilərini, güzəştlər haqqında təlimatı, ödəmə şərtlərini, satış müddətini, reklam və stimullaşdırma xərclərini, satışla əlaqədar digər xərcləri (ayrı-ayrı əmtəələrin satışı, coğrafi prinsip üzrə təşkil olunmuş satış üzrə xərclər, istehlakçı qrupları və s.) əks etdirir.

Marketing proqramı əsasında istehsalat bölməsi üzrə növbəti təqvim ili və sonrakı planlaşdırma dövrü üçün planın layihəsi tərtib olunur. Sonra tərtib olunmuş bu plan layihəsi firmanın mərkəzi planlaşdırma orqanına təqdim olunur və bütövlükdə firmanın inkişaf və satış planının layihəsinə daxil edilir.

firmanın ali rəhbərliyinə daxil olan, marketing üzrə vitse-prezident tərəfindən idarə olunan mərkəzi marketing xidməti istehsalat bölmələri üzrə plan layihələrini topladıqdan sonra, hər bir istehsalat bölməsinin planını digər istehsalat bölmələri ilə razılaşdırır. Son nəticədə firmanın ali rəhbərliyi- nə baxılmaq üçün təqdim edilən balanslaşdırılmış ümumi plan tərtib olunur.

Plan layihəsi firmanın ali rəhbərliyi tərəfindən baxılıb, direktorlar şurası tərəfindən təsdiq olunduqdan sonra direktiv xarakter alır. Təsdiq olunmuş plan göstəriciləri konkret olaraq hər bir icraçıya çatdırılır və firmanın müvafiq şöbələri tərəfindən onların yerinə yetirilməsinə nəzarəti idarəetmənin marke-

tinq funksiyası yerinə yetirir. Nəzarət nəticəsində əldə edilən nəticələr plan göstəriciləri ilə müqayisəli şəkildə təhlil olunur və müəyyən düzəlişverici hərəkətlər həyata keçirilir.

İdarəetmənin bütün funksiyaları qeyd edildiyi kimi marketinq fəaliyyəti ilə düz əlaqədə olduğu kimi, həm də tərs əlaqədə olurlar. Bunun da məqsədi, hesabat dövründə firmanın istehsal-satış fəaliyyətindən asılı olaraq, marketinq fəaliyyətinin səmərəliliyinin müəyyənləşdirilməsidir. Bütün yuxarıda şərh edilənlərdən göründüyü kimi, marketinq idarəetmənin vacib funksiyalarından biri olmaqla, firmanın istehsalat-təsərrüfat və satış fəaliyyətinin planlaşdırılması və səmərəli idarə olunmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

VII FƏSİL. İDARƏETMƏDƏ MOTİVASIYA

VII.1. MOTİVASIYANIN FORMALARI

İstənilən əmək prosesinin tədqiqində hər şeydən əvvəl insan fəaliyyətinin məqsədəuyğunluğu, onun quruluşu və tənzimlənmə mexanizmi öyrənilir. Hər bir insanın fəaliyyət göstərdiyi sahədə daha səmərəli nəticə əldə edə bilməsi, əməyin reallaşdırılması və məhsuldarlığının yüksəldilməsi üçün onun hansı təfəkkür və yaddaşa, hissetmə qabiliyyəti və iradəyə malik olması, özünü və başqalarını qarşıya qoyulan məqsədə nail olunması üçün nə dərəcədə səfərbər edə bilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir.

İnsan fəaliyyəti müəyyən səbəblərdən (motivlərdən) irəli gəlir və müəyyən məqsədlərə nail olunmasına yönəldilmiş olur. İstənilən fəaliyyətin özəyini (əsasını) "səbəb-məqsəd" münasibətləri təşkil edir. **Ümumi mənada səbəb** insanı fəaliyyətə vadar edən bütün hər şey, **məqsəd** isə bu səbəblərin yerinə yetirilməsi nəticəsində əldə olunmasına səy göstərilən şeydir. Beləliklə, bu nəticəyə gəlmək olar ki, insan fəaliyyətinin əsasını müxtəlif səbəblər təşkil edir. Göründüyü kimi, idarəetmə prosesinin səmərəliliyinin yüksəldilməsində motivasiya başlıca amillərdən biridir.

Motivasiya - özünü və başqalarını özünün şəxsi və ya ictimai məqsədlərə nail olunması üçün fəaliyyətə vadar etmə prosesidir. Bu insan fəaliyyətinin təşkilidir.

İşçiləri onlar qarşısında qoyulan məqsəd və vəzifələrin yerinə yetirilməsinə vadar etmə obyektiv zərurətdir və bütün səviyyə rəhbərləri tərəfindən qəbul olunur.

Müəssisə işçilərinin əməyinin motivasiyasının əsas formaları bunlardır:

1. Müəssisənin fəaliyyətinin nəticəsinə işçinin töhfəsini qiymətləndirən əmək haqqı. Burada işçi öz əmək haqqını başqa müəssisələrdəki analoji əməyə görə verilən haqqla daimi müqayisə etdiyindən müəssisə rəhbərliyi çalışmalıdır ki, onun işçilərinin aldığı əmək haqqı sahə və region üzrə verilən orta əmək haqqından az olmasın.

2. Müəssisənin işçilərinə firmadaxili güzəştlər sistemi. Buraya daxildir:

- işçilərə maddi yardım və güzəştli nahar yeməkləri verilməsi. Müəssisədə isti içkilər və qəlyanaltılar satışı üçün avtomatların quraşdırılması;
- müəssisənin özünün istehsal etdiyi məhsulların işçilərə güzəştli qiymətlərlə satılması. Adətən belə güzəştlər 10 və daha çox faiz təşkil edir;
- işçilərin evlərindən iş yerinə və geriyyə qayıtmaları üçün nəqliyyat xərclərinin tamamilə və ya qismən müəssisənin hesabına ödənilməsi;
- öz əməkdaşlarına faizsiz və ya güzəştli faizlərlə borc verilməsi;
- firmanın nəqliyyat vasitələrindən pulsuz istifadə etmək hüququnun verilməsi;
- müəssisənin hesabına işçilərin həyatının sığorta olunması;
- müəyyən olunmuş müddətdən artıq dövr üçün xəstəlik vərəqələri üzrə ödəmələrin həyata keçirilməsi;
- səmərəli mükafatlandırma, iş stajına görə əmək haqqına əlavələr edilməsi;
- müəssisənin hesabına işçilərin ixtisaslarının artırılması, onlara yeni peşələrin öyrədilməsi;
- işçilərin uşaqlarının təhsil haqqlarının ödənilməsində onlara köməklik göstərilməsi;
- işçilərə və onların ailə üzvlərinə məzuniyyət və müalicə dövründə pulsuz və ya güzəştli putyovkaların verilməsi;
- digər güzəştlər.

3. Qeyri-maddi güzəştlər və işçi heyətinə imtiyazlar:

- sürüşkən iş qrafikindən istifadə etmək hüququ;
- haqqı ödənilən məzuniyyətlərin müddətlərinin uzadılması. Bu işçinin əldə etdiyi xüsusi müvəffəqiyyətlər nəzərə alınmaqla həyata keçirilir;
- vaxtından əvvəl təqaüdə çıxmaq;
- və sairə.
-

4. İşçinin əməyinin məzmununu müəyyən edən, onun müstəqillik və məsuliyyətini artıran tədbirlərin həyata keçirilməsi;

İşçinin müəssisənin idarə edilməsinə cəlb edilməsi onun motivasiya hissini yüksəldir. Belə ki, bu halda fəhlə özünü müəssisədən və rəhbərlikdən təcrid olunmuş hiss etmir. İşçilərin motivasiyasının təşkilati əsasını üfqi əlaqələr, həm də idarəetmənin üfqi istiqamətdə hərtərəfli inkişafı təşkil edir.

5. Sağlam sosial mühit yaradılması Buraya ayrı-ayrı işçi qrupları, eləcə də adi işçilərlə idarəetmə aparatı işçiləri arasındakı vəzifə, inzibətçilik, psixoloji səddlərin aradan qaldırılması, kollektiv daxilində etibarın və qarşılıqlı anlaşmanın inkişaf etdirilməsi, işçilərin mənəvi mükafatlandırılması daxildir.

6. Xidmət üzrə işçinin irəliləməsinə şərait yaradılması, onların mənsəb üzrə böyüməsinin planlaşdırılması. Əməyin motivasiyasının yüksəldilməsi üçün deyilən bu tədbirlərin həyata keçirilməsi müəssisənin əmək potensialından daha səmərəli istifadə olunmasına və onun bazarda rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsinə gətirib çıxarır.

Fəaliyyət prosesində əməyin "qısa" və "uzaq" motivasiyaları mövcuddur. Əgər insanı fəaliyyətə vadar edən səbəblər və qarşıya qoyulan məqsədlər çox yaxın gələcəklə bağlıdırsa, onda belə motivasiya "**qısa motivasiya**" adlanır. Əgər onlar uzaq gələcəklə, insan üçün perspektiv əhəmiyyət kəsb edən prinsipial və geniş məsələlər sistemi ilə bağlıdırsa, belə motivasiya "**uzaq motivasiya**" adlanır. İnsanların işə bəslədiyi münasibət, onun nə dərəcədə müvəffəqiyyət əldə edə bilməsi və ya uzunluğu motivasiyanın hansı dərəcədə təşkil olunmasından asılıdır. Yalnız "uzaq motivasiya" işə yaradılacaq münasibəti bəsləmək mənbəyi ola bilər. "Qısa motivasiya" işə perspektivsizlik ucbatından işə yaradıcılıqla yanaşma meyilləri əmələ gətirə bilmir və passivliklə xarakterizə olunur.

Motivasiyanın düzgün həyata keçirilməsi kadrların səviyyəsinin yüksəldilməsi, onların yenidən hazırlanması, onlar-

da yerinə yetirdikləri işə "məhəbbət" yaranması və həmçinin kadr axıcılığının qarşısının alınmasında da böyük rol oynayır. İdarəedicinin vacib keyfiyyətlərindən biri də, məhz ona tabe olan işçilərin fəaliyyətinin səbəblərini düzgün anlamasında, onların hər birinin qabiliyyətini və perspektivini nəzərə almaqla onlar qarşısında bu və ya digər məsələni qoymaq bacarığıdır.

Əməyin stimullaşdırılmasının səmərəliliyi əsaslı dərəcədə motivasiya prosesinin səviyyəsi və xarakterindən asılıdır. Səbəb və stimul müxtəlif mənalı anlayışlardır. Səbəb insan davranışının daxili gücü olmaqla onu fəaliyyət göstərməyə vadar edir. Stimul isə "xarici" vadar etmədir. Heç bir stimul birbaşa və bilavasitə səmərə verə bilməz. İstənilən stimul insanların həyata münasibətləri, hissləri, əhval-ruhiyyəsi, maraqları və s. kimi psixoloji amillərlə ifadə olunur. Ona görə də eyni bir stimul müxtəlif işçilərdə müxtəlif səbəblər oyadır. Stimul yalnız o vaxt real vadar etmə gücünə malik olur ki, o səbəbə çevrilmiş olsun.

İnsan cəmiyyətinin meydana gəldiyi ilk günlərdən bu və ya digər dərəcədə motivasiyadan istifadə olunmuşdur. **Motivasiyanın ilkin konsepsiyaları aşağıdakılardır:**

- dəyənək və qoğal siyasəti;
- idarəetmədə psixoloji metodlardan istifadə olunmasına cəhd etmə;

Dəyənək və qoğal siyasəti metodu lap qədimdən istifadə olunmuş və bizim müasir dövrə qədər demək olar ki, gəlib çıxmışdır. Motivasiyada bu metod heç bir idarəetmə metodları və elmi üsullar tətbiq olunmadan idarəedicinin "bir əlində dəyənək, o biri əlində isə qoğal" tutmaqla işçilərin qarşıya qoyulan məqsədə nail olmasına dəyənək və qoğalın köməkliyi ilə vadar etmək prinsipinə əsaslanır.

İdarəetmədə və motivasiya prosesində psixoloji metodlardan həmişə istifadə olunmağa cəhd göstərilmiş və bu gün elmi idarəetmədə psixoloji aspektlərin nəzərə alınması idarəetmənin vacib funksiyalarından hesab olunur.

Motivasiyanın müasir nəzəriyyələri aşağıdakılardır:

- motivasiyanın mənalı (məzmunlu) nəzəriyyəsi;
- motivasiyanın prosessual nəzəriyyəsi. Bu nəzəriyyənin özü də aşağıdakılara bölünür:
 - a) gözləmə nəzəriyyəsi;
 - b) ədalətlik nəzəriyyəsi;
 - c) Porter-Louler motivasiya modeli.

Qeyd etmək lazımdır ki, insanı bu və ya digər fəaliyyətə vadar edən onun tələbatlarıdır. İnsanların şəxsiyyətindən, həyat tərzindən, mədəni səviyyəsindən, psixologiyasından asılı olaraq onun tələbatları da müxtəlif olur.

Tələbat dedikdə, insanın bütün bu keyfiyyətlərindən asılı olaraq özünə xas formaya düşmüş ehtiyacları nəzərdə tutulur. Tələbatın iki növü mövcuddur. İlkin və ikinci tələbat. İlkin tələbat insan dünyaya gələndə onda genetik şəkildə formalaşmış olur. Buraya qidaya, istiliyə, təhlükəsizliyə, paltara və yaşayış yerinə olan fizioloji tələbatlar daxildir. İkinci tələbat isə həyatın gedişindən asılı olaraq təcrübə nəticəsində meydana gəlir. İnsan nə vaxt nəyəsə tələbat və ehtiyac hiss edirsə, bu tələbat özünün ödənilməsi üçün onu fəaliyyətə vadar edir.

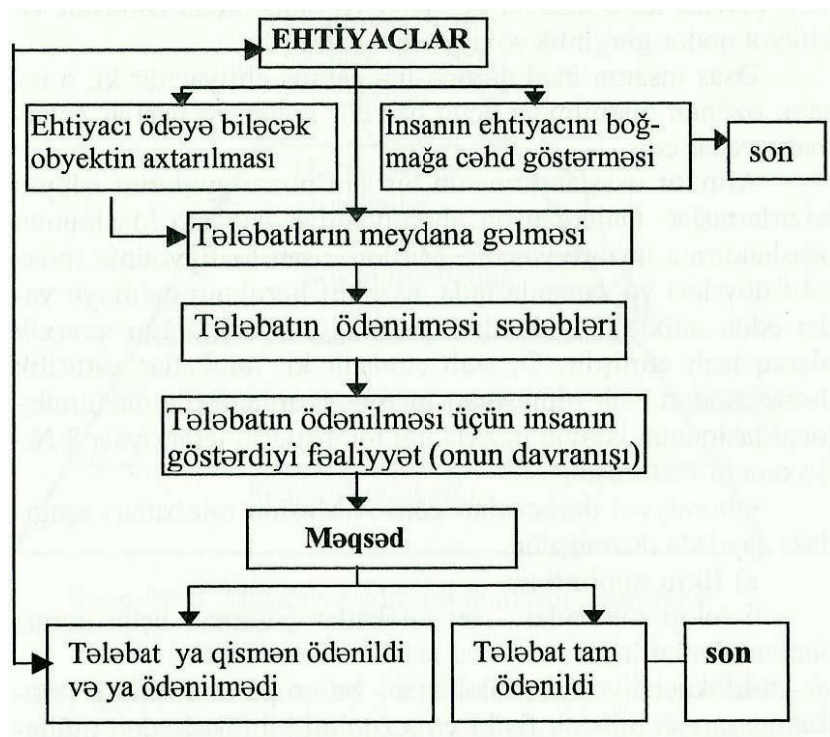
Ehtiyac - insanın müəyyən bir məqsədə xidmət edəcək nəyinsə çatışmamazlığını hiss etmək qabiliyyətidir.

Motivasiyanın vacib alətlərindən biri mükafatlandırma-
dır. **Mükafatlandırma** - insanın özü üçün qiymətli hesab etdiyi hər şeydir. Mükafatlandırma insanın bu və ya digər işi daha səmərəli yerinə yetirməyə vadar etməyin ən güclü alətidir. Mükafatlandırma həm daxili, həm də xarici ola bilər.

Daxili mükafatlandırma insanın özünün fəaliyyət prosesində yerinə yetirdiyi işlə əlaqədar olaraq aldığı zövqdür, rahatlıqdır.

Xarici mükafatlandırma isə insana yerinə yetirdiyi işin keyfiyyət və miqdarından asılı olaraq təşkilat tərəfindən verilən əmək haqqı, əlavə haqqar, vəzifəyə irəli çəkilməsi və sairədir.

Tələbatla əlaqəli şəkildə davranışın motivasiyası modelini sxematik olaraq aşağıdakı formada vermək olar:



Sxem №7

VII.2. MOTİVASİYANIN MƏZMUNLU NƏZƏRİYYƏSİ

Motivasiyanın bu nəzəriyyəsinin başlıca məqsədi insanları fəaliyyət göstərməyə vadar edən tələbatların müəyyənəndirilməsindən ibarətdir.

İstənilən vaxtda insan sonsuz saydı müxtəlif ehtiyaclar duyur. Bunların bəziləri yuxarıda qeyd etdiyimiz kimi fizioloji ehtiyaclardır. Digər növ ehtiyaclar isə psixogen təbiətə malik olan daxili psixoloji gərginlik, hörmət olunmaq, mənəvi yaxınlıq, yüksək mövqeyə malik olmaq və s. kimi ehtiyaclardır.

Bu ehtiyacların hamısı insanın eyni dərəcədə gərgin və ya zəif fəaliyyət göstərməsinə əsas yaratmır. Ehtiyac əsasa o vaxt çevrilir ki, o insanın gələcəyi və indisi üçün zəruridir və kifayət qədər gərginlik səviyyəsinə çatmışdır.

Əsas insanın inad dərəcəsinə çatmış ehtiyacıdır ki, o insanı, özünün ödənilməsi üçün hər cür yollar və üsullar axtarmağa vadar edir.

Alimlər əsaslandırmanın bir sıra nəzəriyyələrini işləyib hazırlamışlar. Onlardan ən əhəmiyyətli Avraam Maslounun əsaslandırma nəzəriyyəsidir. Maslou insan fəaliyyətinin müxtəlif dövrləri və zamanlarında insanları hərəkətə gəlməyə vadar edən müxtəlif tələbatların nəyə görə yarandığını ierarxik olaraq izah etmişdir. O, izah etmişdir ki, tələbatlar zərurilik dərəcəsindən asılı olmayaraq müəyyən ardıcılıqla düzülmüşlər. Maslounun işləyib hazırladığı tələbatların ierarxiyası 8 NP-li sxemdə verilmişdir.

Əhəmiyyət dərəcəsinə görə A.Maslou tələbatları aşağıdakı qaydada düzmüşdür:

a) İlk tələbatlar:

- fizioloji tələbatlar - bu tələbatlar yaşamaq üçün zəruri olan tələbatlardır.

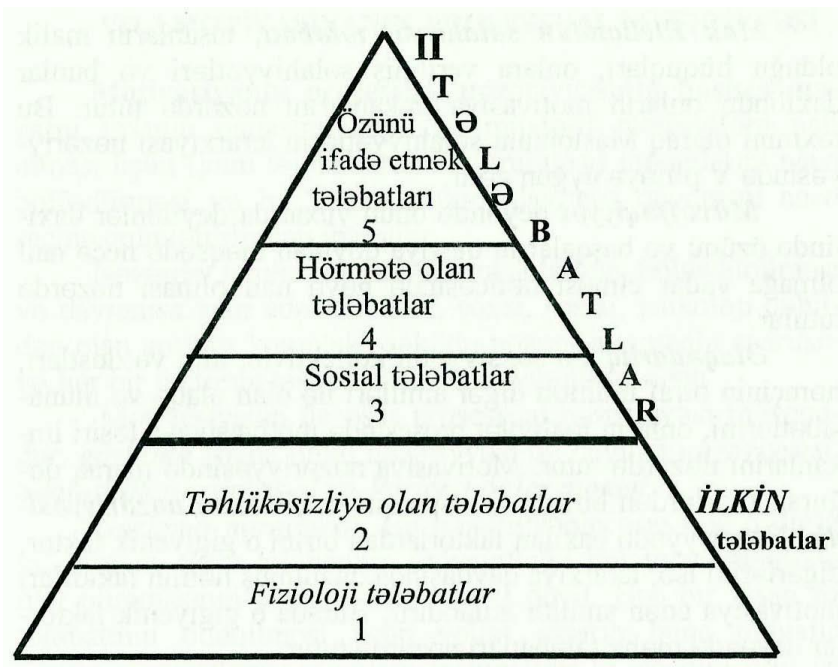
- təhlükəsizliyə olan tələbatlar - bu qrupa ətraf mühit tərəfindən yarana biləcək fiziki və texnoloji təhlükələrdən mühafizə oluna bilmə imkanları daxildirlər.

b) İkinci tələbatlar:

- sosial tələbatlar - buraya sosial qarşılıqlı əlaqə, bir-birinə bağlılıq və dayaq olmaq, mənəvi yaxınlıq hissi, məhəbbət daxildir;

- hörmətə olan tələbatlar - buraya özünə hörmət, ətrafdakılar tərəfindən göstərilən hörmət və ehtiram, tanınılma, status daxildir;

- özünü ifadə etmək tələbatları -buraya özünün potensial imkanlarını reallaşdırmaq, özünü şəxsiyyət kimi inkişaf etdirmə tələbatları daxildir.



Sxem № 8 Maslouya görə tələbatların ierarxiyası

Maslouya görə tələbatların belə ierarxiya üzrə düzülməsinin başlıca səbəbi ondan ibarətdir ki, insan ilk növbədə ən vacib tələbatlarını ödəməyə səy göstərəcəkdir. Hər hansı bir mühüm tələbat ödənen kimi o müvəqqəti olaraq özünün hərəkətverici rolunu itirəcəkdir.

İerarxiya üzrə tələbatın biri ödəndikdən sonra insanlarda növbəti tələbatın ödənilməsinə qarşı meyl baş qaldırır. Həm də insanda hər hansı bir tələbatın ödənilməsinə meyl gücləndikcə, o birisi tələbatlar onu əhəmiyyətli dərəcədə maraqlandırmır. Növbəti tələbatla olan meyl yalnız ödənilməsi insan üçün çox zəruri olan tələbat ödənildikdən sonra baş qaldırır.

Tələbatların növlərə bölünməsi nöqteyi-nəzərindən Mak Klellondun tələbatlar nəzəriyyəsi diqqəti cəlb edir. Mak Klellond belə hesab edir ki, insanlara üç növ tələbat xarakterikdir: *səlahiyyət, müvəffəqiyyət və əlaqədarlıq*.

Mak Klellondun səlahiyyət tələbatı, insanların malik olduğu hüquqları, onlara verilmiş səlahiyyətləri və bunlar daxilində onların motivasiya imkanlarını nəzərdə tutur. Bu təxmini olaraq Maslounun səlahiyyətlərin ierarxiyası nəzəriyyəsinə V pilləyə uyğun gəlir.

Müvəffəqiyyət deyəndə onun yuxarıda deyilənlər daxilində özünü və başqalarını qarşıya qoyulan məqsədə necə nail olmağa vadar etməsi nəticəsində nəyə nail olması nəzərdə tutulur.

Əlaqədarlıq isə şəxsiyyətin kollektivlə, ailə və dostları, həmçinin ətraf mühitin digər amilləri ilə olan əlaqə və münasibətlərini, onların fəaliyyət prosesində motivasiyaya təsiri imkanlarını nəzərdə tutur. Motivasiya nəzəriyyəsində maraq doğuran fikirlərdən biri də Qertsperqin **ikifaktorlu nəzəriyyəsidir**. Nəzəriyyədə baxılan faktorlardan birini o gigiyenik faktor, digərlərini isə, ierarxiya qaydasında düzülmüş həmin faktorları motivasiya edən amillər adlandırır. Burada o gigiyenik faktorlar deyəndə məhz tələbatları nəzərdə tutur.

Nö	Gigiyenik faktorlar	Nö	Motivasiya
1	Firmanın və rəhbərliyin siyasəti	1	Müvəffəqiyyət
2	İş şəraiti	2	Xidmət sahəsində irəli çəkilmə
3	Əmək haqqı və digər ödənişlər	3	İşin nəticəsinin qəbul olunması və bəyənilməsi
4	Şəxslərarası münasibətlər: həmkarlar, rəis və təbəçiliyində olanlarla	4	Yüksək məsuliyyət hissi
5	İşin gedişinə birbaşa nəzarətin dərəcəsi	5	Yaradıcılıq və işgüzarlıq imkanlarının artımı

Sxem № 9

VII.3. MOTİVASİYANIN PROSESSUAL NƏZƏRİYYƏSİ

Motivasiyanın prosessual nəzəriyyəsinin başlıca məramı insanın qarşısına qoyduğu müxtəlif məqsədlərə nail olması üçün (yəni tələbatlarının ödənilməsi) imkanlarını necə bölüşdürməsi və bu halda konkret davranış qaydasını necə seçməsinin təhlilindən ibarətdir.

Nəzərdə tutulur ki, təhlil imkanlarının bölüşdürülməsi və davranışa təsir edən mədəni, şəxsi, sosial, psixoloji qəbil- dən olan amillər kompleks şəkildə nəzərə alınmaqla aparılsın və hər bir faktorun təsir dərəcəsi müəyyənləşdirilsin.

Motivasiyanın üç əsas prosessual nəzəriyyəsi mövcuddur: *gözləmə* (buna ümid nəzəriyyəsi də deyilir) *nəzəriyyəsi*, *ədalətlik nəzəriyyəsi* və *Porter-Louler modeli*.

Gözləmə nəzəriyyəsi. Bu nəzəriyyənin əsasında o durur ki, insanın aktiv tələbatının mövcudluğu müəyyən məqsədə nail olunmasının yeganə zəruri şərti deyil. Hər bir insan öz tələbatının ödənilməsi üçün yollar axtarır buna müvafiq davranış qaydalarını seçərkən inanmalıdır ki, seçdiyi üsul və vasitələr düzgündür və onlar mütləq istənilən nəticənin əldə olunmasına gətirib çıxaracaqdır.

Qeyd etmək lazımdır ki, eyni bir tələbatın ödənilməsi üçün hər bir insanın seçdiyi üsul və vasitələr onun şəxsiyyə- tindən asılı olaraq müxtəlif olacaqdır.

Gözləməyə - şəxsiyyətin müəyyən hadisənin mümkün- lüyünə verdiyi ehtimal olunan qiymət kimi də baxmaq olar. Gözləmə nəzəriyyəsi qarşılıqlı əlaqənin mövcudluğu üzərində qurulur: *əmək məsrəfləri - nəticə; nəticə - mükafatlandır- ma; valentlik* (yəni əməyin nəticəsinin mükafatlandırılmasın- dan məmnunluq).

1. Əmək məsrəfləri ilə nəticə arasındakı münasibətlə- rə nəzərən gözləmə (3-P). Bu müəyyən bir məqsədə nail olmaqla tələbatın ödənilməsi üçün sərf olunan səylə, alınan nəticə arasındakı fərqi müəyyənləşdirməyi nəzərdə tutur.

2. Nəticə - mükafatlandırma münasibətlərində (P-B) gözləmə. **Bu müəyyən bir işin tələb olunan dərəcədə yerinə**

yetirilməsi və onun qəbul edilməsi dərəcəsindən asılı olaraq müəyyən mükafat və ya həvəsləndirmənin umulmasıdır.

3. Valentlilik. Bu görülmə işin nəticəsindən asılı olaraq alınmış müəyyən mükafatdan nisbi məmnunluq və ya qeyri-məmnunluq dərəcəsidir.

Bu üç faktorun münasibətini aşağıdakı kimi ifadə etmək mümkündür:

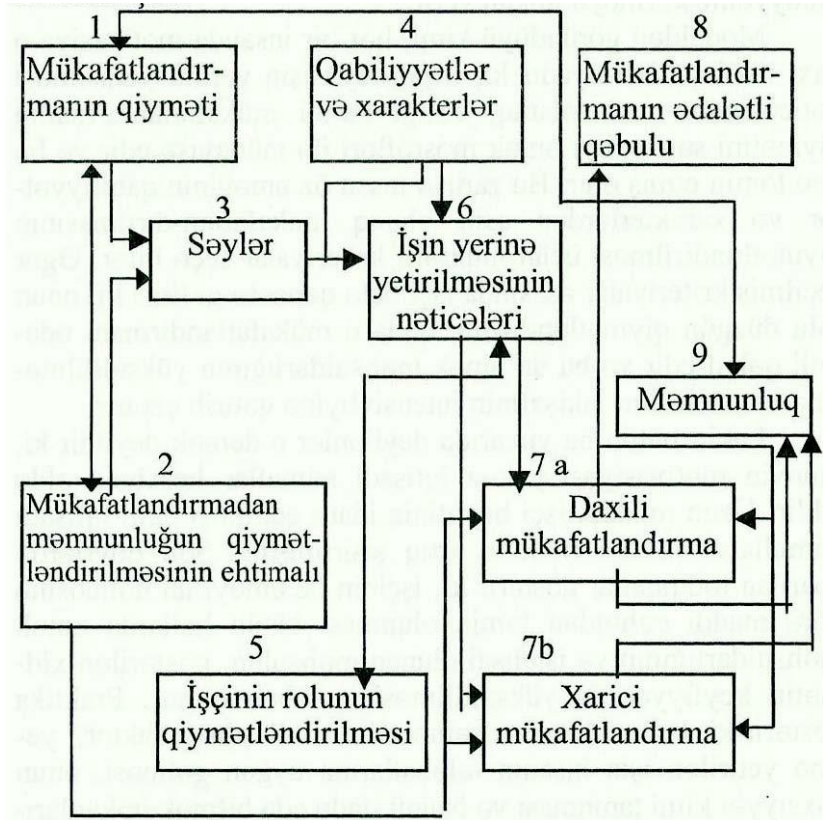
Motivasiya = (3-P) x (P-B) x V Burada, V - valentlilik, 3 - əmək məsrəfləri; P - nəticə, B - mükafatlandırmadır. *Ədalətlilik nəzəriyyəsi.* Bu nəzəriyyə insanların yerinə yetirdikləri işlərin nəticəsinin necə qiymətləndirilməsi və onların bundan razı qalıb - qalmaması məsələlərini öyrənir. Hər bir insan özünün ixtisas səviyyəsindən, statusundan, cəmiyyətdə yerinə yetirdiyi rollardan, şəxsiyyət tipindən, psixoloji vəziyyətindən, onu əhatə edən ətraf mühit amillərindən asılı olaraq aldığı müzdu və mükafatı sərf etdiyi əmək məsrəfləri ilə müqayisə edərək subyektiv qiymətləndirir.

Bundan sonra o, aldığı maddi məmnunluğu analoji işi yerinə yetirən başqa bir şəxsin aldığı haqla müqayisə edir. Əgər bu müqayisə onu razı salırsa, onda həmin şəxs əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və rəqabətə davam gətirə biləcək yüksək keyfiyyətli və ucuz məhsul istehsal etmək, yaxud da başqa işi yerinə yetirmək üçün daha yüksək səylə çalışacaqdır və ya əksinə, əgər etdiyi müqayisə onu razı salmazsa, onda əlavə psixoloji gərginlik yaranacaqdır ki, bu da əks nəticələrə gətirib çıxaracaqdır.

Ədalətlilik nəzəriyyəsinin əsas məğzi ondan ibarətdir ki, nə vaxta qədər ki, insanlar öz əməklərinin nəticəsinə görə aldıkları mükafatdan razı qalmayacaqlar, onlar hər yolla çalışacaqlar ki, əməyin intensivliyini və beləliklə də əmək məhsuldarlığını aşağı salsınlar. Bu da öz növbəsində başqa bərabər şərtlər daxilində həm də zay məhsul istehsalına gətirib çıxaracaqdır.

VII.4.PORTER-LOULER MODELİ

Layman Porter və Edvard Louler gözləmə nəzəriyyəsi və ədalətlik nəzəriyyəsini kompleks şəkildə özündə birləşdirən, motivasiyanın prosessual nəzəriyyəsini işləyib hazırlamışlar.



Sxem № 10

Göründüyü kimi, modeldə 5 dəyişən öz əksini tapmışdır: məsrəf olunmuş *səylər* (yaxud əmək məsrəfləri), işin nəticəsinə görə alınmış mükafatlardan *məmnunluq*, işin yerinə yetirilməsinin *nəticələri*, *mükafatlandırma*, mükafatlandırmanın *ədalətli qəbul olunması*.

Göründüyü kimi, modeldə əks olunan dəyişənlər və onların qiymətləndirilməsi nəticəsində əldə olunanlar arasında düz və əks əlaqələr mövcuddur ki, bunlar da əmək məhsuldarlığının hansı faktordan asılı olaraq nə dərəcədə dəyişməsinin işçinin öz əməyinin nəticəsindən məmnun qalmasına təsirini müəyyənləşdirməyə imkan verir.

Modeldən göründüyü kimi, hər bir insanda motivasiya o vaxt razılıq hissi oyadır ki, o gördüyü işin yerinə yetirilməsi nəticəsindən asılı olaraq, aldığı xarici mükafatlandırmanın qiymətini sərf etdiyi əmək məsrəfləri ilə müqayisə edir və bu onu təmin etmiş olur. Bu zaman insan öz əməyinin qabiliyyətlər və xarakterlərdən asılı olaraq mükafatlandırılmasının qiymətləndirilməsi üçün müxtəlif kriteriyalar seçə bilər. Əgər seçilmiş kriteriyalar əsasında işçi belə qənaətə gəlirsə ki, onun rolu düzgün qiymətləndirilib, onda o mükafatlandırmanı ədalətli qəbul edir və bu da əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə və istehsalın inkişafının intensivliyinə gətirib çıxarır.

Lakin bütün bu yuxarıda deyilənlər o demək deyildir ki, əməyin motivasiyası yalnız iqtisadi stimullar hesabına əldə edilir. Uzun müddət işçi heyətinin idarə edilməsi elmi iqtisadi stimulların rolunu həddən artıq şişirtmişdir. Son dövrlərdə aparılan tədqiqatlar göstərir ki, işçinin öz əməyinin nəticəsinə görə maddi cəhətdən təmin olunması bütün hallarda əmək məhsuldarlığının və istehsal olunan məhsulun, göstərilən xidmətin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə səbəb olmur. Praktika göstərir ki, bunun üçün ən səmərəli stimullaşdırıcı faktor, yerinə yetirilən işin insanın tələbatlarına uyğun gəlməsi, onun şəxsiyyət kimi tanınması və özünü ifadə edə bilmək imkanlarıdır.

Aparılan çox saylı tədqiqatların nəticəsi göstərir ki, insanların başlıca arzuları daimi iş yerinin olmasına inam, sonra özünü tanıتماğa və hörmətə olan tələbatları, həmçinin işə olan maraqdır. Əmək haqqının miqdarı isə bu silsilədə sonuncu yerlərdən birini tutur. Beləliklə, əməyin motivasiyası bir sıra faktorların hesabına əldə edilir və menecerin vəzifəsi

bu faktorların hansının nə vaxt tətbiq olunması və onların tətbiqində optimal münasibətin tapılmasından ibarətdir.

VIII FƏSİL. MENECMENT SİSTEMİNDƏ İDARƏÇİLİK İNNOVASİYASI VIII.1.İNNOVASİYA MENECMENTİ

Məlum olduğu kimi, müasir elmi-texniki inqilabın inkişaf səviyyəsi hazırda istehsalda tətbiq olunan maşın və avadanlıqlar hələ mənəvi cəhətdən köhnəlmədən, onların daha mükəmməl və yeni modellərinin meydana çıxmasına şərait yaradır. Belə bir halda kompaniyalar sıradan çıxmaq, rəqabətə davamlı yeni məhsullar istehsal etmək üçün daim axtarışda olurlar. Bu problemin həlli ilə firmanın ali rəhbərliyi innovasiya menecmenti çərçivəsində məşğul olur.

İnnovasiya menecmenti - strateji idarəetmənin vacib istiqamətlərindən biri olmaqla o, firmanın ali rəhbərliyi tərəfindən həyata keçirilir. **İnnovasiyanın əsas məqsədi** elmi-texniki inkişaf sahəsində firmanın fəaliyyətinin əsas istiqamətlərini müəyyənləşdirmək və bu sahədə əldə edilən nailiyyətləri həyata keçirməkdən ibarətdir. Bu əsas etibarilə aşağıdakı sahələrdə həyata keçirilir: fiziki və mənəvi cəhətdən köhnəlmiş məhsulların istehsaldan çıxarılması; innovasiya qaydasında yeni məhsulların işlənilməsi və istehsal olunması; buraxılan məhsulların modernləşdirilməsi; firmanın istehsal etdiyi ənənəvi məhsulların istehsalının daha da inkişaf etdirilməsi.

Bu deyilənlərin içərisində başlıca yeri yeni məhsulların işlənilməsi və tətbiqi tutur. Qalan sahələrdə həyata keçirilən tədbirlər, məhz bu sahədə firmanın hansı tədbirləri həyata keçirməsindən və nə kimi nəticə əldə edə bilməsindən asılıdır.

İnnovasiya menecmentinin həyata keçirilməsinin birinci və ən vacib mərhələsi bazarın inkişafı, tələb və təklifin səviyyəsi nəzərə alınmaqla firmanın mövcud və perspektiv imkanları daxilində innovasiya fəaliyyətinin plan və proqramlarının işlənilib hazırlanmasıdır.

Bu mərhələdən sonra innovasiya menecmentinin həyata keçirilməsi aşağıdakıları nəzərdə tutur:

- seçilmiş ideyalar əsasında yeni məhsulun işlənməsi, hazırlanması və tətbiqi mərhələlərinin yerinə yetirilməsinə nəzarət;

- yeni məhsulların yaradılması layihələrinə baxılması;

- yeni əmtəənin yaradılması prosesində iştirak edən bütün bölmələrin istehsal fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi və vahid innovasiya siyasətinin həyata keçirilməsi;

- innovasiya fəaliyyəti proqramının maliyyə və material ehtiyatları ilə təmin olunması;

- innovasiya proqramının həyata keçirilməsi üçün yüksək ixtisaslı kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi;

- marketing strategiyasının işlənilib hazırlanması və həyata keçirilməsi.

Bundan əlavə, geniş maliyyə imkanlarına malik olan iri kompaniyalar tərtib olunmuş innovasiya plan və proqramlarının kompleks şəkildə yerinə yetirilməsi üçün, ideyanın yaranmasından tutmuş, məhsulun seriyalı buraxılmasına qədər, bütün mərhələlərin həyata keçirilməsi üçün müvəqqəti məqsədli qruplar yaradırlar. Bu qruplar öz fəaliyyətlərini ali rəhbərliyin təbəçiliyində yerinə yetirirlər. İri kompaniyalarda elmi-texniki tərəqqinin indiki mərhələsində, innovasiya prosesinin daha sürətlə inkişaf etməsi ilə əlaqədar olaraq, yeni əmtəənin yaradılması üçün tədqiqat və istehsal proseslərini özündə birləşdirən vahid elmi-texniki komplekslər yaradılır ki, bu da "elm-istehsalat" tsiklinin bütün mərhələləri arasında sıx əlaqələrin olmasına şərait yaradır.

İri kompaniyalar adətən, özlərinin innovasiya siyasətini elə elm tutumlu məhsulların istehsalına yönəldir ki, onların satışı zamanı köməkçi xidmət sahələrinin - texniki və texnoloji xidmət, lizinq, məsləhətverici - inkişaf imkanları genişlənir və bu da qoyulan xərclərin tez ödənilməsinə və kompaniyanın əlavə gəlir götürməsinə gətirib çıxarır.

VIII.2. YENİ ƏMTƏƏLƏRİN İŞLƏNİB HAZIRLANMASI

Yeni əmtəə nədir? Yeni xüsusiyyətlərə malik olub, istehsal və satışı mövcud çeşidlərə əlavə olunmuş, orijinal məmulatlar, mövcud malların modifikasiya olunaraq yaxşılaşdırılmış variantları və yeni markaları yeni əmtəə adlanır. Əmtəələrin mövcud variantlarının sadə şəkildə təkmilləşdirilməsi yeni əmtəə deyil.

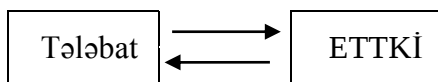
Yeni əmtəələrin yaradılmasında innovasiya prosesinin məqsədini aşağıdakı şəkildə qruplaşdırmaq olar:

- qoyulmuş məsələnin həlli üçün ixtiraların yaranması;
- yaranmış ixtiraların reallaşdırılması və yeni həllərin tapılması üçün elmi-tədqiqat və təcrübi konstruktor işlərinin (ETTKİ) aparılması;
- məhsulun təcrübi nümunəsinin hazırlanması;
- məhsulun seriyalarla istehsalının təşkil edilməsi;
- satışın hazırlanması və təşkili;
- yeni əmtəənin bazara çıxarılması və tətbiqi;
- məhsulun rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi və daimi olaraq təkmilləşdirilməsi ilə yeni bazarlara çıxmaq və onlarda öz mövqeyini möhkəmlətmək;

Qeyd etmək lazımdır ki, innovasiya fəaliyyəti firmanın marketing fəaliyyətinin ayrılmaz tərkib hissəsini təşkil edir. Bu xüsusilə elm tutumlu mürəkkəb maşın və avadanlıqlar istehsalı ilə məşğul olan firmalara aiddir.

Belə firmalarda marketing xidməti ilə ETTKİ bölməsi arasında möhkəm qarşılıqlı əlaqə mövcuddur. ETTKİ bölməsi bazarın tədqiqi, istehlakçıların tələblərinin öyrənilməsi nəticəsində əldə edilmiş ideyaların və onların işlənilməsinin mərkəzi olur və məhsul üzrə marketing proqramının hazırlanmasında fəal iştirak edir.

Tələbatın ödənilməsi ilə ETTKİ arasında əks əlaqə mövcuddur.



Bu imkan verir ki, ETTKİ-nin həyata keçirilməsi mərhələsində istehlakçıların tələbatları daha yüksək dərəcədə nəzərə alınsın və buna uyğun olaraq əmtəənin texniki-iqtisadi göstəricilərini optimallaşdırmaq məqsədilə zəruri dəyişikliklər aparılsın.

firmanın innovasiya siyasətinin düzgün həyata keçirilməsinin başlıca şərtləri, seçilmiş ideyalar və ixtiralara uyğun olaraq apalılan ETTKİ-nin əsas məqsədinin formalaşdırılması, onların həyata keçirilməsi vaxtının müəyyənləşdirilməsi, alınmış praktiki nəticələrin qiymətləndirilməsi, nümunənin sınaqdan keçirilməsi və yeni əmtəənin tətbiqi müddətinin azaldılmasından ibarətdir.

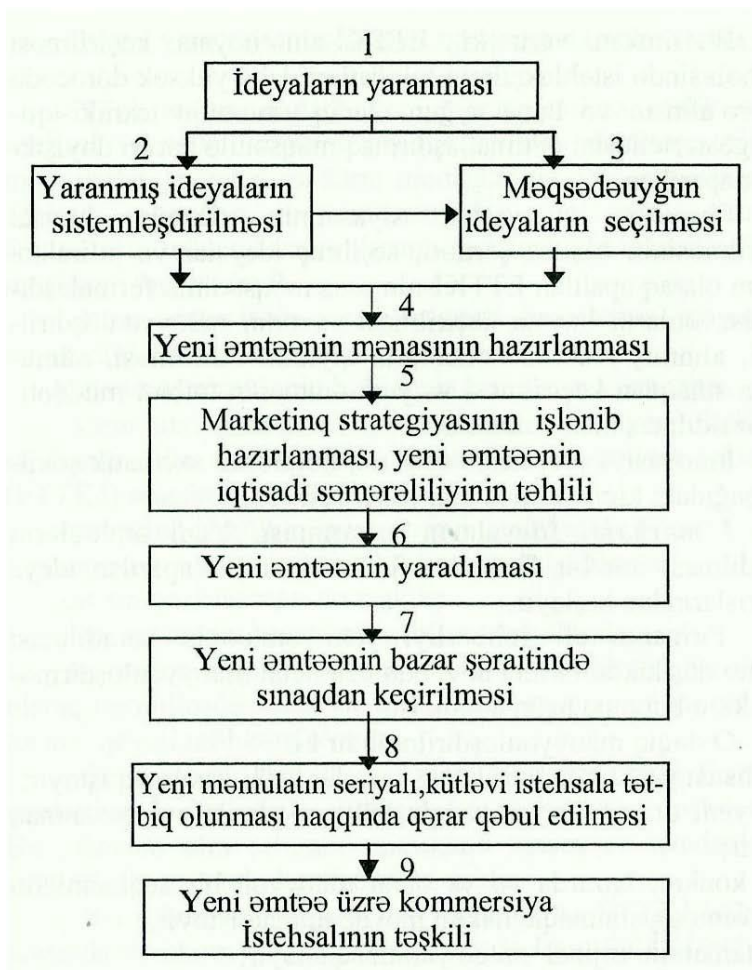
Innovasiya prosesinin əsas mərhələlərini sxematik şəkildə aşağıdakı kimi vermək olar (Sxem JVİ9 11).

1 mərhələ. İdeyaların yaranması. Yeni əmtəələrin yaradılması hər bir firma tərəfindən vaxtaşırı aparılan ideya axtarışlarından başlayır.

firmanın ali rəhbərliyi yeni əmtəənin yaradılması fikrinə düşdükdə birinci növbədə özü üçün müəyyənləşdirməlidir ki, o bunu nə üçün etmək istəyir?

O dəqiq müəyyənləşdirilməlidir ki:

- hansı yeni əmtəələri hansı bazarlar üçün yaratmaq istəyir;
- yeni əmtəənin yaratmaqla külli miqdarda pul qazanmaq istəyir;
- konkret bazarda və ya onun müəyyən bir seqmentində yeni əmtəə yaratmaqla hakim mövqe tutmaq istəyir;
- tamamilə orijinal əmtəə yaratmaq istəyir;
- mövcud əmtəələri modifikasiya edib təkmilləşdirməyi nəzərdə tutur;
- əmtəələrdə müəyyən texniki yenilik tətbiq etməklə rəqiblərin əmtəələrini təqlid etmək istəyir.



Sxem № 11

II mərhələ. Yaranmış ideyaların sistemləşdirilməsi.

Bu mərhələdə ETTKİ bölməsində yenilikçilik və bazarda baş verən texnoloji dəyişikliklər haqqında məlumatlar toplanılır. Bu məlumatların toplanması, yaranmış ideyalardan hansının bu günkü və gələcək tələblərə daha dolğun cavab verməsini müəyyənəlməyə xidmət edir. Bundan əlavə, yeni əmtənin hazırlanması və istehsalı üçün firmanın poten-

sial imkanları, ola biləcək riskin dərəcəsi və ölçüsü barədə də məlumatlar toplanır.

Bu məlumatların toplanma mənbələri istehlakçılar, onların ehtiyaclarının və tələbatlarının müxtəlif vasitə və üsullarla öyrənilməsi, alimlər, yüksək ixtisaslı mütəxəssislər, firmanın satıcı heyəti və dilerlər, ticarət vasitəçiləri, ixtiraçılar, patent vəkilləri, müxtəlif profilli məsləhətçilər, reklam agentlikləri, marketing tədqiqatları firmaları və s. ola bilərlər. Bundan əlavə, firma rəqiblərin əmtəələrini dərinlən öyrənərək müəyyənləşdirməlidir ki, o əmtələrdə alıcıları cəlb edən hansı əlavə xüsusiyyətlər mövcuddur.

III mərhələ. Məqsədəuyğun ideyaların seçilməsi. Bu mərhələdə yeni əmtələrin yaradılması barədə daxil olmuş ideyaların içərisindən daha əlverişli ideyalar seçilir. Burada birinci növbədə lazımsız ideyalar atılır, firmanın məqsəd və məramına, maliyyə və material ehtiyatlarına daha münasib olan ideyalar saxlanılıb təhlil edilir. Məqsədəuyğun hesab edilərək seçilmiş ideyaların müəllifləri firmanın ali rəhbərliyinə yazılı şəkildə əmtəənin yeni xüsusiyyətləri, analogi əmtəə üzrə rəqiblərin təsviri, bazarın vəziyyəti və həcmi, əmtəənin təqribi qiyməti və yaradılması üçün nəzərdə tutulan müddət, mənfəət norması, həmçinin istehsal xərcləri barədə məlumat təqdim edirlər.

IV mərhələ. Yeni əmtəənin mənasının işlənilib hazırlanması. Bu mərhələdə firma seçilmiş ideyanı əmtəənin mənasına çevirmək üzərində işi davam etdirir. Burada firma bazara təklif edəcəyi yeni mümkün əmtəə barədə təsəvvür yaradır. Əmtəənin istehlakçıların başa düşəcəyi formada və onlar üçün əhəmiyyətli olan məfhumlarla ifadə olunmuş variantı hazırlanır.

Bu mərhələdə əmtəənin mənası bir neçə alternativ formada hazırlanmalı, onların istehlakçıları özünə cəlb edə biləcək xüsusiyyətləri qiymətləndirilərək ən yaxşısı seçilib, daha qabarıq şəkildə alıcıya çatdırılmalıdır. Nəzərdə tutmaq

lazımdır ki, son istehsalçı ideyanı deyil, real əmtənin özünü almalıdır.

V. mərhələ. Marketing strategiyasının işlənilib hazırlanması, yeni əmtənin iqtisadi səmərəliliyinin təhlili.

Burada aşağıdakılar müəyyənləşdirilir:

- məqsədli bazarın kəmiyyəti, quruluşu və özünü necə aparacağı;
- əmtənin nəzərdə tutulmuş mövqeyi, yaxın gələcək üçün satış həcmi, bazarda əldə edə biləcəyi pay və mənfəət göstəriciləri;
- əmtənin ideyası konkret layihə şəkilini aldıqdan sonra, məhsulun texniki şərtlərinin işlənilməsi;
- əmtənin texniki-iqtisadi göstəricilərinin müəyyənləşdirilməsi, onun keyfiyyətinin və istehlak xüsusiyyətlərinin qiymətləndirilməsi;
- yeni əmtənin yaradılmasının texniki-iqtisadi səmərəliliyinin hazırlanması.
- layihə şəklinə salınmış ideya əsasında yeni əmtənin istehsalı üçün firmanın zəruri ehtiyatlara: maşın, avadanlıq və texnologiyaya, xammal və materiallara, əmək və maliyyə resurslarına malik olması;
- yeni əmtənin hazırlanması və onunla bazara çıxma müddəti;
- mümkün ola biləcək satış imkanlarının təhlili.

VI mərhələ. Yeni əmtənin yaradılması. Əgər yeni əmtənin hazırlanması barədə yuxarıda sadalanan mərhələlər müvəffəqiyyətlə həyata keçərsə, onda bu mərhələdə əmtə ideya və mənadan real əmtəyə çevrilməlidir.

Bu mərhələdə həll olunan məsələlər aşağıdakılardır:

- yeni əmtənin ideyasının məmulatda öz əksini tapa bilməsinin həm texniki, həm də kommersiya nöqtəyi-nəzərindən sərfəli olub-olmaması;
- yeni əmtənin inkişafının konkret proqramının işlənilib hazırlanması, firmanın bölmələri və icraçıları arasında yerinə yetiriləcək işlərin konkret bölgüsü;

- yeni əmtənin nümunəsinin yaradılması və onun texniki sınaqdan keçirilməsi. Burada əmtənin təhlükəsizliyi, adi şəraitdə istifadə zamanı etibarlı işləməsi, uzun ömürlüüyü, ekoloji tələblərə cavab verməsi və s. nəzərdə tutulur.

- əmtənin adı, əmtəə nişanı, bükülməsi, qablaşdırılması, markalaşdırılması;

- onun maya dəyərinin planlaşdırılmış istehsal xərcləri smetasına uyğun olub-olmaması;

- istehlakçıların yeni əmtəni mənanın təsvirində verilmiş əsas xassələrin təcəssümü kimi qəbul edib-etməyəcəkləri.

VII mərhələ. Yeni əmtənin bazar şəraitində sınaqdan keçirilməsi.

Əgər yeni əmtəə texniki sınaqları müvəffəqiyyətlə keçmişsə, onda firma bazar şəraitində sınaqlar üçün əmtənin kiçik bir partiyasını buraxır. Bu mərhələdə:

- əmtəə bir neçə müddət ərzində (adətən 1 aydan 3 ayadək) müəyyən bir məhdud bazarda qiymət, qiymətdə güzəştlər, kreditlə verilmə və sairə kimi digər kommersiya şərtləri ilə sınaqdan keçirilir;

- istehlakçıların və dilerlərin əmtəəyə münasibətləri, ondan istifadə xüsusiyyətləri, ikinci dəfə satılma problemləri, həmçinin bazar həcmi müəyyənləşdirilir;

- əvvəllər hazırlanmış marketing strategiyası real istifadəyə daha yaxın şəraitdə yoxlanılır və ona lazımi düzəlişlər edilir;

- optimal bölgü kanalları seçilir;

- reklam və təbliğatın əlverişli üsul və vasitələri seçilir;

- satışdan sonra digər texniki xidmətlərin təşkili məsələləri həll edilir.

VIII mərhələ. Yeni məmulatın seriyah, kütləvi istehsalə tətbiq olunması.

Bu mərhələdə görülmək işlər əmtəə üzrə işlənilib hazırlanmış marketing proqramı əsasında həyata keçirilir. Yeni əmtənin bazar şəraitində sınaqdan keçirilməsi firma rəhbərliyinə yeni əmtənin istehsalının məqsədəuyğunluğu və onun perspektiv taleyi barədə çox geniş məlumatlar toplamağa

imkan yaradır. Əgər yeniliyin tətbiq olunması və əmtəənin kütləvi, seriyalı istehsalına başlamaq barədə firmanın ali rəhbərliyi tərəfindən qərar qəbul olunarsa, onda aşağıdakı məsələlərin həlli zəruriliyi meydana çıxır:

- firmanın istehsal imkanlarının təhlili. Burada birinci növbədə mövcud istehsal güclərindən istifadə olunması, istehsal prosesinin zəruri əmək, material və maliyyə ehtiyatları ilə təmin edilməsi, yeni istehsal kompleksinin yaradılması və ya icarəyə götürülməsi kimi məsələlərin həlli nəzərdə tutulur;

- kütləvi, seriyalı istehsalın təşkili üçün tələb olunan kapital qoyuluşunun ümumi həcmnin müəyyənləşdirilməsi;

- yaxın dövr üçün yeni əmtəənin kütləvi, seriyalı istehsalının mənfəətli və ya ziyanlı olmasının hesablanması;

- yeni əmtəənin satılacağı daxili və xarici bazarın yerləşdiyi ölkənin standartlarına və dövlət normaları və normativlərinə cavab verəcəyinin əsaslandırılması;

- yeni əmtəənin patent müdafiəsinin təşkili.

IX mərhələ: Yeni əmtəə üzrə kommersiya işinin təşkili.

Bu mərhələdə firmanın həll edəcəyi zəruri məsələlər bunlardır:

- istehsal və satış həcmnin müəyyənləşdirilməsi;

- satışın rentabelliği;

- tələb və təklifin ödənilmə dərəcəsinin müəyyənləşdirilməsi;

- firmanın bazarda mövqeyi, onun alıcılar və istehlakçılarla əlaqələrinin möhkəmliliği;

- anoloji əmtəələrin satışında firmanın təcrübəsi və bu sahədə ixtisaslı kadrlara malik olması;

- yeni əmtəənin nə vaxt bazara çıxarılmasının məqsəduyğunluğunun müəyyənləşdirilməsi;

- ilk dəfə əmtəənin harada və hansı miqyasda bazara çıxarılaacağı və kimə satılacağı;

- əmtənin necə satılacağı (partiyalarla, xüsusi distributorlar vasitəsilə, kreditlə, hədiyyələr təklif etmək yolu ilə, müəyyən güzəştlərlə və s.);

- reklamlaşdırma və satışın stimullaşdırılması xərclərinin müəyyənləşdirilməsi;

Əgər firma əmtənin kütləvi, seriyalı istehsalı barədə qərar qəbul edib, kommersiya işinin təşkilinə başlamaq istəyirsə, onda onu çox böyük xərclər gözləyir. Ona görə də hər bir firma belə bir prosesi həyata keçirmək istədikdə, o "yüz ölçüb, bir biçməlidir".

Bütövlükdə innovasiya prosesinin son məqsədi yeni rentabelli əmtənin kütləvi, seriyalı istehsalını təmin etməklə onun kommersiya işini mənimsəməkdir. Yeni əmtənin yaradılması firma üçün o vaxt əlverişli olur və tez bir zamanda mənfəət gətirməyə başlayır ki, yeni məmulat texnoloji nöqtəyindən, firmanın hazırda istehsal etdiyi məhsullara yaxın olur və bu halda firma əlavə kapital qoymadan öz sərəncamında olan istehsal güclərindən istifadə edir və beləliklə həm də onlardan istifadənin səmərəliliyini yüksəldir. Bundan əlavə firmanın mövcud olan satış şəbəkələri, bölgü kanalları satış üsullarından istifadə olunması da əmtənin satışı və irəliləməsi üçün əlavə xərclər çəkilməsinin qarşısını alır.

Qeyd etmək lazımdır ki, istehlak malları istehsal edən firmalarda yeni əmtə istehsalı məsələsinin həllində başlıca rol marketing üzrə mütəxəssislər, istehsal xarakterli məhsullar istehsal edən firmalarda isə ETTKİ bölmələri oynayırlar.

Yeni əmtənin istehsalı barədə marketing xidməti tərəfindən daxil olmuş təkliflər əsasən rəqiblərin istehsal etdiyi məhsulların təhlilinə, bazarda tələb və təklifin vəziyyətinə və firmanın imkanlarına əsaslanır.

Əgər yeni əmtənin işlənilməsi barədə təklif ETTKİ bölmələrindən daxil olursa, deməli, o məqsədyönlü aparılmış tədqiqat işlərinin nəticəsində meydana gəlmişdir. ETTKİ bölmələri mütəmadi olaraq həm sahə daxilində, həm də

diversifikasiya qaydasında meydana gəlmiş ideyalar haqqında zəruri məlumatları toplayır, onları qarşılıqlı şəkildə təhlil edir və bunun nəticəsində ya seçilmiş əlverişli əhəmiyyət kəsb edən ideyaları inkişaf etdirir və ya tamamilə yeni ideya yaradılması sahəsində tədqiqat işi aparır. Elmi tədqiqat və layihə konstruktor işlərinin nəticəsi o vaxt firma üçün əlverişli olur ki, o ideya yaradılması xatirinə deyil, birbaşa mövcud istehsalın imkanlarını nəzərə almaqla istehsalat yönəldilmiş olsun və "elm-istehsalat" vahid proqramı əsasında həyata keçirilsin.

Innovasiya fəaliyyəti getdikcə güclənən bazar iqtisadiyyatı şəraitində başqa bərabər şərtlər daxilində həm də o vaxt yüksək nəticələr əldə etməyə imkan verir ki, elm tutumlu və istehsal xarakterli orijinal məmulatlar yaradılanda, innovasiya prosesinin lap ilk mərhələsindən sifarişçinin və istehlakçının yüksək ixtisaslı mütəxəssisləri bu prosesi birgə həyata keçirsinlər. Bu istehsalçıya daimi satış bazarı əldə etməyə və daimi sifarişçisi olmağa şərait yaradır. Belə ki, sifarişçinin firmanın innovasiya prosesinin bütün mərhələlərdə iştirakı imkan verir ki, istənilən mərhələdə işin gedişinə lazımı düzəliş və təkliflər verib onların nəzərə alınmasını tələb etsin. Çünki istehsal xarakterli əmtəələrin yaradılmasının təşəbbüskarı sifarişçi olur, əmtəənin yaradılması üçün texniki tapşırıqları o özü tərtib edib verir və ya icraçı tərəfindən tərtib olunmuş texniki tapşırığı bir qayda olaraq təsdiq edir. Bu sifarişçi ilə icraçı arasında daha sıx əlaqələrin yaradılmasına və istehlakçıların artan tələbatına cavab verən daha cazibədar və rəqabətə davamlı məmulatın həyat vəsiqəsi almasına gətirib çıxarır.

Yeni məmulatın yaradılmasına sifarişçi və istehlakçının cəlb olunması avia-kosmik, gəmiqayırma, dəzgahqayırma, avtomobil sənayesində, iri komplekslərin layihələşdirilməsi və tikintisində geniş şəkildə tətbiq olunur.

ABŞ-in və dünyanın digər ölkələrinin bu sahələrə aid olan firmalarında məlumat mübadiləsi ilə məşğul olan və fərdi istehlakçılara xidmət edən xüsusi bölmələr fəaliyyət göstərir. Məsələn, "İBM", "Ceneral elektrik", "Prokter end Qembl",

Düpon", "Mitsubişi", "Soni" və s. kimi transmilli şirkətlərdə istehlakçılarla daimi əlaqədə olan çox yüksək səviyyədə təşkil olunmuş informasiya kanalları fəaliyyət göstərir.

Amerikanın "İBM" firması bütün hallarda istehsal etdiyi məhsullarda bir yenilik etmək istəyərkən və ya tamamilə yeni məmulat yaratmaq ideyası yaranarkən onu istehlakçıları ilə daimi məsləhətləşir. Bu da firmaya diversifikasiya qaydasında inkişaf etməyə və ixtisaslaşma səviyyəsini daimi yüksəltməyə imkan verir.

Heç də təsadüfi deyil ki, bu gün Amerika firmalarının istehsalı olan EHM Qərbi Avropada geniş tətbiq olunur. Əgər 1960-cı ildə Qərbi Avropada istifadə olunan EHM-nin ümumi sayının 80%-i Amerika firmalarının məhsulu idisə, 1966-cı ildə bu rəqəm 85%, 1970-ci ildə 90%, bu gün isə artıq 95% təşkil edir.

Innovasiya prosesində yuxarıda şərh edilən prinsipə əməl edilməməsi çox hallarda əmtəə uğursuzluğuna gətirib çıxarır. Buna misal olaraq Amerika avtomobil sənayesinin flaqmanı "Ford" firmasının 1957-ci ildə tamamilə yeni model kimi bazara çıxardığı "Edzel" avtomobilini misal gətirmək olar. firma yeni avtomobil barədə təbliğat materialları yayma- sına baxmayaraq, onun konstruksiyasını tam gizli saxlamış, istehlakçıların tələblərini mükəmməl öyrənməmiş, geniş dilerlər şəbəkəsi yaratmamış və avtomobildə demək olar ki, çox az yenilik tətbiq etmiş, əmtəənin bazara çıxarılma vaxtını da düzgün seçməmişdi.

Bütün bunların nəticəsi olaraq əmtəə uğursuzluğa düşər oldu və bu "Ford" firmasına 350 mln. dollar ziyan gətirdi.

Qeyd etmək lazımdır ki yenilik heç də həmişə müvəffəqiyyət qazanmır və nəzəri cəhətdən cazibədar görünən ideya çox vaxt özünü doğrultmur. Məsələn, Amerika firmalarında işlənən yeni ideyaların yalnız 15%-i özünü doğruldur, bunlar əsasında bazara buraxılan yeni məmulatların isə 62%-i müvəffəqiyyət qazanır. Mütəxəssislər yeni məmulatın tətbiqi ilə əlaqədar olan uğursuzluqları onunla izah edirlər ki, yeni

əmtəələrin əksəriyyəti tələbatdan deyil, yeni tədqiqatların nəticəsindən yaranır və buna görə də çox vaxt istehlakçıları özünə cəlb edə bilmir.

İnnovasiya prosesi külli miqdarda vəsait tələb etdiyindən, onunla əsasən güclü maliyyə və digər ehtiyatlara malik olan iri kompaniyalar məşğul olur.

Amerika iqtisadçılarının fikrincə bazarda sınaqdan keçirilən yeniliyin müvəffəqiyyət qazanması ehtimalı 0,65-dən yuxarı deyil. Ona görə də kiçik və orta firmalar innovasiya prosesi ilə demək olar ki, məşğul olmurlar.

Elmi-texniki tərəqqiyə həm dövlət, həm də xüsusi bölmə tərəfindən qoyulan külli miqdarda kapital tamamilə yeni texnologiyaya əsaslanan yeni sahələrin, yeni növ məhsulların meydana çıxmasına və firmaların yeni texnologiya ilə təmin olunmasına gətirib çıxarmışdır

VII.3.İNNOVASIYA MENECMENTİNİN TƏŞKİLATI FORMALARI

İdarəetmənin təşkilati quruluşunun ümumi sistemində innovasiya menecmentinin təşkilati forması mühüm yerlərdən birini tutur.

İnnovasiya prosesinin idarəedilməsi deyəndə həm dövlət, həm də iri firmalar səviyyəsində elmi-texniki fəaliyyətin idarəedilməsi nəzərdə tutulur. **Elmi-texniki tərəqqi elm, təhsil, istehsal və yeni texnikanın tətbiqi kimi sahələri əhatə edir.**

Müasir şəraitdə dövlət səviyyəsində və iri firmaların özlərində, elmi-texniki fəaliyyətin idarə edilməsi sahəsində zəruri mexanizm yaradılmışdır ki, bu da hər bir sahədə elm və istehsalın inteqrasiya prosesinin başlıca xüsusiyyətlərini özündə əks etdirir. Bu mexanizm təşkilati nöqtəyi-nəzərdən elə qurulmalıdır ki, o "elm-texnika-istehsalat-istehlakçı" kompleksinin idarə edilməsinə xidmət etsin. Elm və texnikanın hazırkı inkişaf meylləri və müasir elmi-texniki

inqilab yenilikçiliyin işlənməsini, istehsal və istehlaka tətbiq edilməsini arasıkəsilməz bir prosesə çevirmişdir. Elmi-texniki tərəqqinin kompleks idarə olunması biri-biri ilə əlaqədə olan iki xüsusiyyətlə xarakterizə olunur.

Birincisi - idarəetmənin kompleksliliyi ilə, yəni hüquqi istiqamətdə elmin istehsalatla planlı şəkildə birləşməsi. Bu, elmin bilavasitə məhsuldar qüvvələrə çevrilməsi və onun cəmiyyətin inkişafında oynadığı yeni rolla əlaqədardır. İstehsal prosesi getdikcə daha çox elmi xarakter alır ki, bu da elmi-texniki inqilabın əsas xüsusiyyətlərindən biridir.

firmaların və bütövlükdə cəmiyyətin daha sürətlə inkişaf etməsi elmi-texniki tərəqqinin və yeni texnikanın işlənməsinin, onun seriyalarla istehsalının və tətbiqinin idarə edilməsinin vahid sisteminin yaradılmasının daha da gücləndirilməsini tələb edir. Yenilikçiliyin tətbiqi və innovasiya prosesinin sürətləndirilməsi perspektiv üçün nəzərdə tutulan məmulatların işlənməsi yeni təsərrüfat mexanizminin yaradılmasını, idarəetmə funksiyalarını və onun quruluşunun yənidən qurulmasını tələb edir ki, bu da yeniliyin yaradılmasından onun maddiləşib tətbiqinə qədər olan bütün mərhələlərdə innovasiya prosesinin hərtərəfli idarə olunmasını təmin edir. Bu, innovasiya prosesinin idarə olunması üçün yeni xidmət sahələri və bölmələrinin, tətbiqi problemlərlə məşğul olan institutların, layihə-konstruktor və texnoloji büroların, yeni texnikanın istehsalı ilə məşğul olan müəssisələrin yaradılmasını nəzərdə tutur. İnnovasiya prosesinin sürətləndirilməsi və elmi-texniki nailiyyətlərin tez bir zamanda istehsala tətbiq olunması üçün bu tədbirlər həm dövlət tabeliyində olan müəssisə və təşkilatlarda, həm də iri firma və komplekslərdə həyata keçirilir. İnnovasiya prosesinin sürətləndirilməsi üçün hətta bəzən istehsal müəssisələri elmi institutlara tabe edilir. Beləliklə, hal-hazırda innovasiya prosesinin idarə olunmasına müstəqil obyektin idarə olunması kimi yanaşılır.

İkincisi - elmi-texniki tərəqqinin "üfiqi istiqamət" üzrə idarə olunmasının kompleksliyi. Burada nəzərdə tutu-

lur ki, innovasiya prosesinin idarə olunması bütövlükdə cəmiyyətin maraqlarının ödənilməsinə yönəldilir, sahənin və texnikanın yeni növünün qarşılıqlı plana uyğun şəkildə inkişafını nəzərdə tutur.

İnnovasiya prosesinin idarə edilməsi firmanın, ölkə miqyasında isə bütövlükdə iqtisadi kompleksin idarə olunmasının vacib tərkib hissələrindən biridir. Bunun belə əhəmiyyət kəsb etməsi onunla əlaqədardır ki, elmi-texniki tərəqqi iqtisadiyyatın inkişafının, onun intensivləşdirilməsinin və əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinin, bununla da əlavə mənfəət əldə edilməsinin əsasını təşkil edir.

İndiki dövrdə innovasiya prosesinin idarə olunması sistemi aşağıdakıları nəzərdə tutur.

- bütövlükdə firma miqyasında texniki siyasətin həyata keçirilməsi və işlənilməsi üzrə ali səviyyədə xüsusi bölmələrin yaradılması;

- innovasiya prosesinin bütün firma miqyasında əlaqələndirilməsi məqsədilə xidmət sahəsinin və ya yeni əmtəə üzrə bölmələrin yaradılması;

- innovasiya prosesinin məqsədli-proqram xarakteri daşmasını nəzərə alaraq onun həyata keçirilməsi üçün yeni məmulatın işlənilməsi üzrə məqsədli layihə qruplarının və ya mərkəzlərinin yaradılması;

- yeni texnika və texnologiyaya yiyələnməklə əlaqədar xüsusi sahə laboratoriyalarının, institutların, layihə, konstruktor, texnoloji büroların yaradılması;

- innovasiya prosesinin həyata keçirilməsi üçün, onun maliyyə və digər ehtiyatlarla təmin olunmasına xidmət edən, xüsusi innovasiya stimullaşdırma fondunun yaradılması.

Bu sadalanan tədbirlərin hər birinin həyata keçirilməsi ayrı-ayrılıqda aşağıdakı məqsədlərə xidmət edir.

Xüsusi bölmələrin yaradılması. Bu bölmələr xüsusi sұrular, komitələr, işçi qrupları şəklində, güclü maliyyə və digər ehtiyatlara malik olan firmalarda, elm tutumlu yeni məhsulların istehsalının texniki siyasətinin işlənilməsi və istehsalı

ilə əlaqədar olaraq, təkliflər hazırlayıb ali rəhbərliyə təqdim etmək məqsədilə yaradılır. Onların başlıca funksiyası innovasiya prosesinin birinci dərəcəli əhəmiyyət kəsb edən istiqamətlərini müəyyənləşdirməkdən və firmanın direktorlar Şurasına konkret təkliflər verməkdən ibarətdir. Adətən, bu bölmələrin tərkibinə istehsal bölmələrinin, müvafiq funksional bölmələrin, ETTKİ ilə məşğul olan bölmələrin, marketing xidmətinin rəhbərləri, ayrı-ayrı hallarda isə sifarişçi təşkilatın və istehlakçıların nümayəndələri daxil edirlər.

İnnovasiya prosesinin əlaqələndirilməsi üçün xidmət sahəsi. Bu bölmənin başlıca məqsədi innovasiya prosesi ilə məşğul olan həm istehsal, həm də qeyri-istehsal bölmələri arasında kompleks əlaqələrin yaradılması, hər bir bölmədə yerinə yetirilən işin başa çatdırılıb növbəti bölməyə verilməsi, lazım gəldikdə isə müvafiq düzəlişlərin həyata keçirilməsinin təmin olunmasından ibarətdir. İnnovasiya prosesinin həyata keçirilməsinə nəzarətdə bu bölmənin funksiyasına daxildir.

Yeni əmtəə fizrə bölmə. Bütövlükdə firma miqyasında innovasiya fəaliyyətinin koordinasiyası, texniki inkişafın məqsəd və istiqamətlərinin razılaşdırılması, innovasiya fəaliyyətinin plan və proqramının hazırlanması, yeni məhsulun yaradılması mərhələlərinə baxılması, işlənməsi və tətbiqi məsələlərinin, başqa sözlə desək, məhsulun bazara çıxarılmasından tənəzzülünə qədər bütün mərhələlərinin əlaqələndirilməsi məqsədilə sərbəst bölmə kimi yaradılır. Hər bir istehsal olunacaq yeni əmtəə üçün ayrıca bölmə yaradılır. Hər bir məhsul üçün yaradılmış müstəqil bölmə bir istehsal-texnoloji xəttin istehsalına, təhlilinə, planlaşdırılmasına və satışına nəzarəti həyata keçirir. İnnovasiya prosesinin idarə edilməsinin bu forması əvvəllər, başlıca olaraq istehlak malları istehsal edən kompaniyalarda istifadə olunurdu. Hazırda isə bu quruluş istehsal vasitələri istehsal edən kompaniyalarda da geniş tətbiq olunmağa başlamışdır.

Mütəxəssislər belə hesab edirlər ki, innovasiya prosesi-
nin idarə edilməsinin belə quruluşu, yeni məhsulların istehsa-

lının hazırlanması şəraitində, idarəetmə funksiyalarının maksimum dərəcədə integrasiya olunmasını və elmi-texniki tərəqqinin müasir səviyyəsinə xarakterik olan, yeni texnoloji proseslərin işlənilməsinə təmin edir.

Həm də qeyd etmək lazımdır ki, funksional idarəetməyə müqabil olaraq, idarəetmənin istehsal prinsipi əsasında qurulması innovasiya prosesinin idarə edilməsinin operativliyini və səmərəliliyini, onun peşəkarlıq səviyyəsini yüksəldir, işin son nəticəsinə görə məsuliyyəti artırır. Innovasiya prosesi ilə əlaqədar olaraq, yaradılmış yeni əmtəə üzrə bölmə rəhbərinin funksiyaları istehsalın xarakteri və miqyasından, istehsal olunan məhsuldan asılı olur və əsasən aşağıdakıları özündə birləşdirir:

- həmin məhsulun işlənilməsindən tutmuş satışma qədər bütün funksiyaları əlaqələndirmək;

- korporasiyanın həmin məhsulla əlaqədar olaraq yeritdiyi siyasətin bütün aspektlərinin - qablaşdırma, nişanlama, qiymət qoyulması, reklam, stimullaşdırma, satışın əlaqələndirilməsi və interpretasiya olunması;

- satış bazarlarının tədqiqi planının və idarə olunmasının işlənilməsi, eləcə də satışla məşğul olan bölmələrə məsləhətlər verilməsi və köməklik göstərilməsi;

- yeni məhsulun istehsalına təsir göstərən bütün amillərin proqnozunun və cari maliyyələşdirilməsinin işlənilib hazırlanması;

- reklam kompaniyasının təşkil olunması;

- rəqabət şəraitində əmtəənin dəyərini yenidən baxılması.

Məsələn, "Düpon" kompaniyasında yeni məhsulların istehsalına yiyələnmək məqsədilə tam məsuliyyət daşıyan 20-dən çox xüsusi bölmə (qrup) fəaliyyət göstərir. Innovasiya prosesində belə qrupların yaradılıb kompaniyanın mövcud quruluşuna daxil edilməsi, yeni ideyaların yaranma tempindən və seçilmiş ideyaların sayından asılı olaraq həyata keçirilir.

"Ceneral elektrik" korporasiyası innovasiya prosesinin idarə edilməsinin bu formasını müxtəlif məhsullar üzrə həyata keçirmək üçün 100 şöbə yaratmışdır.

Innovasiya prosesinin həyata keçirilməsi üçün yeni məmulatın işlənilməsi üzrə məqsədli layihə qruplarının və va mərkəzlərinin yaradılması. Bunlar müstəqil təsərrüfat bölməsi şəklində yaradılır və başlıca məqsədi konkret layihə və məmulatın ideyadan başlayıb seriyalarla istehsalına qədər olan bütün mərhələlərdə, innovasiya prosesinin kompleks həyata keçirilməsini təmin etməkdir. Belə qrup və mərkəzlər orta idarəetmə səviyyəsində yaradılır və bilavasitə ali rəhbərliyə tabe olur. Bu qruplar işlənilən layihənin mürəkkəb- liyindən asılı olaraq 2-3 ildən 10 ilədək və daha çox müddətə yaradılır.

Məqsədli layihə qruplarının yaradılmasının belə bir forması da mövcuddur ki, bu halda məqsədli qrupun rəhbəri tədqiqatçı, ixtiraçı özü olur və o konkret məhsulun işlənilməsi və tətbiqinə bilavasitə məsuliyyət daşıyır. Bu halda ixtiraçı özü öz ideyasını həyata keçirir və onun tətbiqində maddi marağı olur.

Məqsədli layihə qrupları o dərəcədə müstəqil olur ki, onların öz fəaliyyətlərini firmanın başqa bölmələri ilə razılaşmaları məcburi deyil. Onlar yeniliyin işlənilməsi və mənimsənilməsi üçün özlərinin xüsusi motivasiya sisteminə malik olur və yalnız yeniliyin maliyyələşdirilməsi və rentabel- liyinin müəyyənləşdirilməsi məsələlərinin həllini ali rəhbərli- yin razılığı ilə həyata keçirirlər.

Məsələn, "İBM" firmasında ali rəhbərliklə razılaşmadan özləri müstəqil olaraq istehsal və marketinq strategiyasını seçmək hüququna malik olan 11 daimi məqsədli layihə qrupu fəaliyyət göstərir. Bununla yanaşı, zərurət olduqda "İBM" firmasında yeni məhsulun işlənilməsi üzrə müvəqqəti texniki və layihə qrupları da yaradılır.

Belə qrupların yaradılması ilk dəfə olaraq 50-ci illərin axırlarında nəhəng hərbi proqramları həyata keçirmək üçün

Amerikanın "Lokxıd", "(Jeneral motors", "Avıo"⁷ "Xyu eyrk-raft" kimi aparıcı aviokosmik firmalarında həyata keçirilmişdir.

Yeni texnika və texnologiyaya yiyələnmək üçün xüsusi sahə laboratoriyalarının, institutların, layihə, konstruktor, texnoloji büroların varadılması.

İri kompaniyaların nəzdində belə bölmələrin yaradılması innovasiya prosesinin, yüksək səviyyədə və mümkün qədər qısa müddətdə həyata keçirilməsi üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Onlar yalnız perspektiv ideyaların yaradılması və axtarılması ilə deyil, onların tez bir zamanda mənimsənilməsi, yeni əmtəənin istehsalı və satışı ilə də məşğul olurlar. Belə bölmələr işlənən layihənin mürəkkəbliyindən asılı olaraq 10- 15 nəfərdən 400-500 nəfərədək yüksək ixtisaslı kadrlardan ibarət təşkil olunur, müstəqil şəkildə fəaliyyət göstərir və firmanın ali rəhbərliyinə hesabat verir. Bəzi hallarda, yeniliyin xarakterindən asılı olaraq, istehsal bölmələri yaradılmış elmi bölmələrə tabe edilir. Hazırda yeni texnika və texnologiyanın yaradılmasının yalnız elmi tədqiqatların nəticəsindən asılı olması ilə əlaqədar, elmi tədqiqatlara ayrılan maliyyə vəsaitləri yeni əmtəənin ümumi satışından əldə edilən vəsaitin 10%-dən çoxunu təşkil edir.

Innovasiya prosesinin idarə edilməsinin ana xətti, yeni texnika və texnologiyanın sosial-iqtisadi səmərəsinin yüksəldilməsinin təmin edilməsindən ibarətdir. Bunun da başlıca şərti yüksək məhsuldarlıqlı və səmərəli yeni texnikanın yaradılmasına imkan verən elmi-tədqiqat, layihə-konstruktor və təcrübi-eksperimental işlərin yuxarıda sadalanan bölmələr vasitəsilə yerinə yetirilməsidir.

Innovasiya menecmentində vacib məsələlərdən biri də qəbul edilmiş səmərəlilik kriteriyası əsasında yeni texnikanın ən yaxşı variantlarının seçilib istehsal planına daxil edilməsi, istehsal müddətinin və yeni texnikanın tətbiqi vaxtının müəyyənləşdirilməsidir.

İnnovasiya prosesinin həyata keçirilməsi üçün onun malivvə və digər ehtiyatlarla təmin olunması. İnnovasiya fəaliyyətinin həyata keçirilməsi yuxarıda qeyd edildiyi kimi, yalnız güclü maliyyə imkanları olan iri firmalarda mümkün olur. Ona görə də bu fəaliyyətə başlamamışdan əvvəl firma bu məqsədə istifadə olunacaq maliyyə ehtiyatlarının mənbəyini müəyyənləşdirməli və tələb olunan miqdarda maliyyə vəsaitlərinin mümkünlüyünə əmin olmalıdır ki, başlanan iş yarımçıq qalmasın. Bundan sonra firma özündə olan xammal və material ehtiyatlarını müəyyənləşdirməli və əlavə tələb olunan miqdarda xammal və material əldə edilməsi qayğısına qalmalıdır.

Üçüncü vacib məsələ innovasiya fəaliyyətinin həyata keçirilməsini təmin etmək üçün yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin işə cəlb olunmasıdır.

Bu ehtiyatlarla tam təmin olunmayan innovasiya prosesi istənilən nəticəni verə bilməz.

İstənilən fəaliyyətin məqsədi mənfəət əldə etmək olduğu kimi innovasiya prosesində başlıca məqsədi mənfəət əldə etməkdir.

"Beytlexem stil K" kompaniyasının prezidenti F.Bruqlerin dediyi kimi: "Biz bizneslə ona görə məşğul oluruq ki polad istehsal edək.... gəmilər binalar quraq. Biz bizneslə ona görə məşğul oluruq ki, pul qazanaq".¹

Ona görə də, innovasiya fəaliyyəti nəticəsində pul qazanmaq üçün firma birinci növbədə yeni əmtəənin texniki-iqtisadi əsaslandırılmasını işləməli və layihə tez səmərə verib mənfəət gətirə biləndirsə, sadalanan zəruri ehtiyatları axtarmalıdır.

Xüsusi innovasiya stimullasdırma fondunun varadılması. Bu fond kompaniyanın mənfəətindən ayırmalar hesabına yaradılır və yeni əmtəənin seriya ilə istehsala tətbiq olunmasının sürətləndirilməsinə istifadə olunur.

¹ G.Vruck. The Private Strategy of Vethlehem steel. - "Fortune" 1962, vol. 65, rage 105.

Yeni texnikanın istehsalçı və istehlakçı üçün iqtisadi cəhətdən səmərəli olması bir sıra şərtlərlə əlaqədardır.

Birincisi, firmanın planına elə texnikanın istehsalı daxil edilməlidir ki, o firma üçün kifayət qədər qənaət əldə edilməsinə imkan yaratsın, yəni təminatlı səmərə versin. Belə texnikanın qiyməti imkan verməlidir ki, onun tətbiqindən alınan səmərə istehsalçı və istehlakçı arasında bölünsün. Bu faktor innovasiya stimullaşdırma fondunun yaradılmasının müsbət şərtlərindəndir.

İkincisi, innovasiya stimullaşdırma fondunun miqdarının azalması ona müvəqqəti təsir edən göstəricilər, uzun müddət təsir göstərən normativlərin tətbiqi, yeni texnikanın mənimsənilməsinə çəkilən yüksək xərclərin əvəzinin müvəqqəti ödənilməsi, müxtəlif müvəqqəti güzəştlər və s. hesabına neytrallaşdırılmalıdır.

Innovasiya prosesinin stimullaşdırılması fondunun yaradılmasının mənbələrindən biri də, firmanın mənəvi cəhətdən köhnəlmiş və istehsaldan çıxmalı olan məhsulların istehsalına nəzərdə tutulan stimullaşdırma fondunun azaldılmasıdır.

Yeni texnikanın mənimsənilməsi və tətbiqində bank kreditlərindən geniş istifadə olunması mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bank kreditlərinin innovasiya proseslərinin stimullaşdırılmasında istifadə olunmasının xüsusi çəkisi getdikcə artır. Bu bank kreditlərinin kapital qoyuluşu və yeni texnika sahəsində rolunun getdikcə artmasının ümumi meylləri ilə əlaqədardır.

Banc kreditlərinin verilməsi mütləq yeni texnikanın mürəkkəbliyi, onun əhəmiyyəti və səmərəliliyi, həmçinin nəzərdə tutulmuş səmərənin əldə ediləcəyi normativ müddətlə əlaqələndirilməli və güzəştli şərtlərlə verilməlidir.

Mürəkkəb məsələlərdən biri, innovasiya fəaliyyətinin yeni texnikanın mənimsənilməsi mərhələsində stimullaşdırılmasıdır. Belə ki, bu mərhələdə hələ səmərə əldə edilmir, amma innovasiya prosesinin və yeni texnikanın tətbiqinin sürətləndirilməsi üçün stimullaşdırma metodlarından istifadə

edilməsi zəruridir. Bu məsələni bir sıra iqtisadi tədbirlərin köməkliyi ilə həyata keçirmək mümkündür:

- firmanın təsərrüfat fəaliyyətinin qiymətləndirilməsinin elə üsulları tətbiq olunmalıdır ki, orada mənimsəmə dövrü ilə əlaqədar olaraq, çox aşağı səviyyədə olan cari nəticələr deyil, həm də yeni texnikanın mənimsənilməsindən sonrakı perspektiv nəticələri nəzərə alınsın;

- müxtəlif müvəqqəti güzəştlərin müəyyənləşdirilməsi;

- yeni texnikanın mənimsənilməsi mərhələsində, müvəqqəti olaraq yüksək xərclərin və itgilərin ödənilməsi üçün müxtəlif fondların və kreditlərin istifadə olunması;

- müəyyən hallarda, xüsusilə birdəfəlik sifarişlərin yerinə yetirilməsi zamanı, nisbətən yüksək qiymətlərin tətbiq olunması;

- yeni texnikanın mənimsənilməsi mərhələsində dövlət tərəfindən bir sıra güzəştlərin verilməsi;

- köhnə texnika ilə yeni daha səmərəli texnikanın qiymətləri arasında düzgün nisbətin müəyyənləşdirilməsi üçün köhnə texnikanın qiymətinin iqtisadi cəhətdən əsaslandırılaraq aşağı salınması;

Innovasiya prosesinin idarə edilməsində firmalar müxtəlif metodlardan istifadə edirlər.

Yapon firmalarında aparılan tədqiqatlar göstərir ki, onlarda innovasiya prosesinin idarə olunması üçün başlıca olaraq daimi və müvəqqəti yaradılan layihə qruplarının təşkil olunması formasından istifadə olunur.

Hazırda dünyada yeniliyin yaradılmasına ən həssaslıqla yapon firmaları yanaşırlar. Məsələn, Yaponiyanın "Sayko" firması dünyada ilk dəfə olaraq, maye kristallar əsasında saatlar istehsal etdi və bununla da saat bazarının böyük bir hissəsini ələ keçirdi.

Yapon firmalarının innovasiya prosesinin həyata keçirilməsində bir xüsusiyyəti də ondan ibarətdir ki, onlar yeni əmtəəni özlərində mövcud olan istehsal texnologiyasına uyğun işləyirlər. Bu da yeni texnikanın istehsalına çəkilən xərcləri və

itkiləri minimuma endirir. Onlarda yeni texnikanın işlənilməsi adətən kompaniyanın bütün fəaliyyət sahəsini əhatə edir.

Amerika firmalarında olduğu kimi yapon kompaniyalarında da yeni ideyaların çox az bir hissəsi hazır məhsul şəklinə çevrilərək kütləvi istehsalə buraxılır. Yaponiyada innovasiya fəaliyyəti ilə müvəffəqiyyətlə məşğul olan firmalarda aparılan sorğuların nəticəsinə müvafiq olaraq, yaranan fərdi ideyalardan 33%-i texniki işlənilmə mərhələsinədək çatır, onlardan 47%-i kommersiya işlənilməsi və satışının proqnozlaşdırılması mərhələsinədək, bundan isə 56%-i nümunə şəklində hazırlanaraq kütləvi istehsal olunur və bazara buraxılır.

Beləliklə, kütləvi istehsal və istehlak üçün istifadə olunan ideyaların xüsusi çəkisi 8,7% təşkil edir. Beləliklə, istehsal olunan hər 4 yeni məhsuldan yalnız biri istehlakçılar tərəfindən qəbul olunur və bazarda müvəffəqiyyət qazanır. Ona görə də bir yeni məmulatın müvəffəqiyyəti üçün 12 ideya üzərində tam iş gedir.

Yapon kompaniyalarında yeni texnikanın tətbiqinin müvəffəqiyyət qazanmasının başlıca faktorları: firma rəhbərlərinin yenilikçiliyi müdafiə etməsi və yeni məhsulların içərisindən ən nadirlərini seçib istehsalə buraxması, güclü tədqiqat potensialına və marketinq fəaliyyəti sahəsində geniş imkanlara malik olmasıdır.

Bundan əlavə, yapon firmalarında ümumiyyətlə idarəetmənin təşkili forması, menecerlərin hərtərəfli təşkilatçılıq qabiliyyəti və işçilərin davranışı da innovasiya prosesinin sürətləndirilməsinə təkan verir.

IX FƏSİL. İDARƏETMƏDƏ QƏRAR QƏBULU

IX.1.İDARƏETMƏ QƏRARLARININ QƏBULU VƏ REALLAŞDIRILMASI

Menecmentin fundamental və başlıca vəzifəsi qərar qəbul edilməsidir. Məlumdur ki, insan şüurlu bir məxluq kimi formalaşdığı gündən qarşılaşdığı müxtəlif problemlərin həll edilməsi üçün qərar qəbul edilməsi zərurəti ilə qarşılaşır.

İdarə edənin təşkilatçılıq sahəsində şəxsi keyfiyyətləri və səriştəlilik səviyyəsindən asılı olaraq, qəbul edilən idarəetmə qərarları real və ya yerinə yetirilə bilməyən, qeyri-real sərəncamların məcmusundan ibarət ola bilər.

İdarəetmənin həyata keçirilməsi üçün bir sıra vacib şərtlərin mövcudluğu zəruridir:

1. İdarəetmə orqanından əlavə idarə edilən obyekt mövcud olmalıdır. Bunlardan hər hansı birinin olmaması idarəetmənin özünün olmaması deməkdir. Belə ki, idarə edənin qəbul etdiyi qərarlar idarə edilən obyektin mövcud vəziyyətinin dəyişdirilməsinə yönəldilmiş olur.

İdarə edilən hər bir obyekt, çoxlu sayda onunla əlaqədar olan daha kiçik obyektlərdən, onlardan daha kiçik obyektlərdən və s. ibarətdir ki, bu da bütövlükdə vahid bir sistem təşkil edir. Ona görə də idarə edilən obyekt *idarə edilən sistem* adlanır.

İdarəetmə orqanı da bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqəli müxtəlif səviyyədə olan həlqələrlə bağlı olduğundan, idarəetmə orqanı da *idarəetmə sistemi* adlandırılır.

Beləliklə, həm idarəetmə, həm də idarə edilən sistemlər çoxşaxəli ağaca bənzəyir.

2.İdarə edilən sistem müxtəlif vəziyyətlərə keçə bilmək, yəni qıvrıq, tez uyğunlaşma xüsusiyyətinə malik olmalıdır.

Praktiki olaraq istənilən zaman və məkan daxilində hər bir sistemin vəziyyətini xarakterizə edən bir sıra başlıca parametrləri seçib ayırmaq olar ki, bunların da vasitəsilə idarə edilən sistemin müxtəlif vəziyyətlərə keçə bilməsini müəy-

yönəldirmək mümkündür. Fiziki obyektlər üçün belə parametrlər onun kütləsi, həndəsi ölçüləri, rəngi, temperaturu və s; canlı orqanizm üçün - onun yaşaya biləcəyi mühit, qida növü və qidalanması, başqa canlılara münasibəti və s., müəssisə üçün - işləyənlərin sayı, istehsal etdiyi məhsulların növləri, onların dəyəri, gəlir və s., günəş sistemi üçün - sistemə daxil olan planetlər, onların trayektoriyası, cazibə qüvvəsi, canlı orqanizmin olub-olmaması və s. ola bilər.

Hər bir konkret halda, idarə edilən sistemi xarakterizə edən parametrlərin xüsusiyyətlərindən asılı olaraq, sistemin çox ölçülü fəzada hansı vəziyyətdə olması və idarəetmənin qəbul edilən qərarından asılı olaraq sistemin hansı vəziyyətə keçə biləcəyi müəyyənəldir. Bu halda idarə edilən sistemi xarakterizə edən "nöqtə" mümkün sərhəd daxilində hərəkət edir. Belə hal vəziyyəti qəti şəkildə müəyyən olunmamış sistemlərə aiddir. Əgər sistemin vəziyyəti qəti şəkildə müəyyənəldirilməmişə, onda idarəetmə öz mənasını itirir və qərar qəbuluna ehtiyac qalmır.

Əgər idarə edilən sistemi xarakterizə edən "nöqtə" öz hərəkət trayektoriyası olan fəzada dəlbadal arasıkəsilməz qiymətlər ala bilərsə, onda bu sistem **kəsilməz**, (məsələn, temperatura, sürət) və yaxud seçilmiş parametrlər bir sıra axır qiymətlər ala bilərsə, (məsələn, işləyənlərin sayı, maşın və avadanlıqların sayı və s.) **diskret sistem** hesab olunur.

3. İdarə edən sistem qəbul edilmiş qərardan asılı olaraq idarə edilən sistemin vəziyyətinin dəyişdirilməsi üçün real imkanlara malik olmalıdır. Bu ümumi halda o deməkdir ki, qərar icra orqanına idarəedici təsir şəklində verilir ki, o da idarə edilən sistemin vəziyyətinin dəyişməsinə gətirib çıxarır.

Əgər idarə edən sistem tərəfindən qəbul edilmiş qərar, idarə edilən sistemin vəziyyətinin dəyişməsinə zəif təsir edərsə və ya ümumiyyətlə, təsir etmərsə, onda bu halda faktiki olaraq idarəetmə yoxdur.

İdarəetmə o vaxt mövcud və səmərəlidir ki, onun qəbul etdiyi qərar idarə edilən sistemi bir vəziyyətdən başqa vəziyyətə keçirə bilsin.

4. Hər bir düşünülmüş idarəetmə qərarı məqsədyönlü və məqsədə müvafiq olmalı, bir-biri ilə əlaqəsi olmayan, təsadüfi və sistemin vəziyyətinə təsir edən bilməyən qərarlar yığının-dan ibarət olmamalıdır. Bu o deməkdir ki, idarəetmənin məqsəd və vəzifələri tam aydın olmalıdır. İdarə edilən sistemi xarakterizə edən başlıca parametrlərin qiymətləri elə seçilmə-lidir ki, o, idarə edilən sistemin son vəziyyətini xarakterizə edə bilsin. Elə olmalıdır ki, qəbul edilən qərar sistemin hazırda mövcud olan vəziyyətini dəyişdirib, onu daha yeni əlverişli vəziyyətə keçirə bilsin. Əgər idarəetmə qərarının məqsədi dəqiq işlənilib hazırlanmayıbsa və o qeyri-müəyyən vəziyyətdədirsə, onda sistemin idarə edilməsinə təşəbbüs göstərilməsinin heç bir mənası yoxdur. Son məqsədi olmayan sistemin hərəkəti, məqsədsiz, xaoslu hərəkətə bənzəyir.

5. İdarəetmə sistemi elə imkana malik olmalıdır ki, o qəbul etdiyi optimal qərarı, bir sıra mümkün həllərin içərisin-dən seçə bilsin. Mümkün həllərin sayı nə qədər çox olarsa, onların içərisindən seçilmiş optimal həll daha real və daha təsirli ola bilər. Bu həllərin çoxluğu, idarə edilən sistemi xarakterizə edən seçilmiş başlıca parametrlərə verilən qiymət-lərdən asılıdır. Həm də nəzərdə tutulmalıdır ki, idarə edilən sistemi xarakterizə edən parametrlər seçilərkən, ikinci dərəcəli parametrlər deyil, o faktorlar seçilməlidir ki, onların dəyişməsi sistemin vəziyyətinə əsaslı təsir edə bilsin.

Əgər idarə edən sistem, qərar qəbul etmək üçün, yeganə bir mümkün həllə əsaslanırsa, seçmə üçün heç bir imkana malik deyilsə, onda o sistem üçün faktiki olaraq idarəetmə hə-yata keçirilmir.

6. Seçilmiş idarəetmə qərarlarını həyata keçirmək üçün idarəetmə sistemi maddi, maliyyə, əmək və başqa ehtiyatlara malik olmalıdır. Zəruri ehtiyatların olmaması, idarə edilən sistemi mövcud vəziyyətdən çıxarmaq üçün, seçilmiş

trayektoriya üzrə hərəkət etməyi qeyri-mümkün edir. Göstərilən zəruri ehtiyatlara malik olmadan idarəetmə sisteminin həyata keçirməsi mümkün deyil. Hətta həmin ehtiyatlardan hər hansı birinin olmaması və ya lazımi səviyyədə olmaması səmərəli idarəetməni qeyri-mümkün edir.

7. İdarəetmə qərarlarının təsir dərəcəsinin və xarakteri- nin düzgün seçilməsi üçün, idarə edən sistem nəinki idarəetmənin məqsədini və əldə etmək istədiyi son nəticəni, həm də idarə edilən sistemin hazırkı zamanda cari vəziyyətini bilməlidir. İdarə edilən sistemin cari vəziyyətini bilmədən ya idarəetmə qərarı qəbul etmək ümumilikdə mümkün deyil və ya qəbul edilmiş qərar səmərəsiz olacaqdır. Hər bir idarəetmə, hansı sistemə aid olmasından asılı olmayaraq, sistemin cari vəziyyətinə əsaslanmalıdır. İstənilən sistemin bu gününə əsaslanmadan onun gələcəyini görmək mümkün deyil. İndiki vəziyyət bütün nəticələrin bazasıdır.

8. İdarə edilən sistem tək idarə edən sistemin yox, həm də, ona bu və ya digər formada təsir edən ətraf mühit amillərinin də təsiri altında olur. Təbiətdə mövcud olan bütün obyektlər, hadisələr və proseslər arasında qarşılıqlı əlaqə mövcud olduğundan idarə olunan obyektin hərəkəti həm idarə edən, həm də xarici aləmin təsiri altında olur. Bu təsir idarə edilən obyektə nəzərdə tutulan hərəkət trayektoriyasından çıxara bilər.

Təbii ki, bu halda obyektin xarici mühitin təsirinə necə reaksiya verməsi, konkret olaraq hansı xarici təsirə məruz qala biləcəyi və xarici təsirin özü haqqında nə qədər dolğun məlumat olarsa, onda idarə edilən obyektə real idarəedici təsir göstərən qərarların seçilməsi o qədər asan və səmərəli olar.

Əgər xarici mühit haqqında məlumat yoxdursa və obyektin onun təsiri altında özünü necə aparacağı məlum deyilsə, onda bu hallar idarəetmə qərarlarının səmərəliliyini aşağı salır.

9. Yaxşı səviyyədə idarə etmək üçün idarəetmənin keyfiyyətini qiymətləndirməyi bacarmaq lazımdır, başqa sözlə

desək, idarəetmənin səmərəlilik (məqsəd) kriteriyasının seçilməsi vacib şərtlərdən biridir. İdarəetmənin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsinin əsas faktoru, idarəetmə qərarlarının təsiri nəticəsində qoyulmuş məqsədə çatmaq dərəcəsidir. Ən səmərəli hal onda olur ki, idarə edilən obyekt əks etdirən nöqtə seçilmiş nöqtənin üstünə düşsün və ya onun ən yaxın ətrafında olsun. Tirdə güllə atarkən ən yaxşı hal orta nöqtəyə və ya onun ətrafına düşmək olduğu kimi, idarəetmədə də deyilən hal ən səmərəli haldır.

Məqsədin müəyyənləşdirilməsi bütün səviyyələrdə idarə edən orqanın səlahiyyətlərinə daxil olmur və onun vəzifəsi deyil. Çox hallarda idarəetmənin məqsədi daha yüksək idarəetmə səviyyələrində həll olunur. Bu onunla əlaqədardır ki, məqsədin müəyyənləşdirilməsi mahiyyət etibarilə qlobal iqtisadi və sosial siyasətlə bağlıdır. İdarəetmənin səviyyəsi nə qədər yuxarı pillədə olarsa, onda məqsəd ümumdövlət, milli və bəşəri problemlərlə daha sıx əlaqədə olur. Məqsədin müəyyənləşdirilməsi idarəetmə sisteminin vacib məsələlərindən biridir.

Əksər hallarda məqsəd dəqiq nöqtə şəklində deyil, müəyyən xətt boyunca hərəkət istiqamətini əks etdirir ki, bu halda da idarəetmə sisteminin məqsədi obyektə həmin xətt boyunca mümkün qədər başlanğıc nöqtədən uzaqlaşdırmaqdır. Bu halda məqsəd funksiyası nəyi isə maksimumlaşdırmaq və ya minimumlaşdırmağı nəzərdə tutur.

Adətən, istehsal sahələri üçün məqsəd funksiyasını seçərkən çalışılır ki, material və xammal sərfi, enerji, maliyyə və əmək ehtiyatları məsrəfi minimallaşdırılsın, yaxud da buraxılan məhsulun miqdarı, xidmətlərin səviyyəsi, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və s. maksimumlaşdırılsın. Belə hallarda məqsədə çatmağın başqa faktorları və onların dəyişmə sərhədləri məqsəd funksiyası ilə əlaqəli şəkildə müəyyənləşdirilir. Məsələn, məhsul istehsalı maksimumlaşdırılarkən, istehsala sərf olunacaq maddi məsrəflərin yuxarı sərhədi qeyd olunmalıdır. Yaxud da əmək məhsuldarlığının

maksimumlaşdırılması halında mütləq əmək resurslarının nəzərdə tutulan dəyişmə intervalı verilməlidir. Nəzərdə tutmaq lazımdır ki, məqsəd funksiyasına bir-birini təkzib edən göstəricilər daxil etmək olmaz.

Məsələn, eyni vaxtda həm məhsul istehsalının maksimumlaşdırılması və həm də material məsrəflərinin minimumlaşdırılması kriteriyaları bir məqsəd funksiyasına daxil edilə bilməz. Çünki material məsrəflərinin minimumlaşdırılması çərçivəsində, əlavə heç bir şərt qoymadan məhsul istehsalını maksimumlaşdırmaq olınaz və ya heç bir əlavə şərt qoymadan xərclərin minimumlaşdırılması o vaxt mümkün olar ki, material sərfi sıfır səviyyəsində olsun, yəni məhsul istehsalı dayandırılınsın.

Hər bir insanın həyatı çoxlu sayda, ardıcıl qərar qəbul edilməsi aktlarından təşkil olunmuşdur. Bu qərarlardan çoxu insan tərəfindən "refleks" səviyyəsində avtomatik olaraq qəbul olunur. Məsələn, insanın əli isti əşyaya dəyən kimi o əlini çəkir - şərtsiz refleks. Avtomobilin qarşısına maneə çıxan kiini sürücü ayağını sürtgəcə qoyur - şərti refleks. Xoşbəxtlikdən bir sıra vacib qərarlar belə qəbul olunur. Lakin elə məsələlər var ki, onlara aid qərar qəbul edərkən, məsələni tam dərk edib, fikirləşib qərar qəbul edilməsi zəruridir. Məsələn, özünə peşə, iş yeri seçərkən, evlənmək istəyərkən, mənzil almaq istəyərkən və s.

Həyatda şəxslər arasında tez-tez belə söhbətə rast gəlinir ki, bəs filankəsin bəxti gətirib, həyatı yaxşı qurulub. Bununla onun öz həyatını qurması üçün düzgün qərar qəbul etdiyi nəzərdə tutulur. Əgər biz başa düşmək istəsək ki, bu nə deməkdir, onda təxminən aşağıdakılara gəlib çıxarıq. Həmin şəxs bu və ya digər məsələ barədə qərar qəbul edərkən, onu əhatə edən həqiqətlərin beynində modelini qurur və onda müəyyən bir işi yerinə yetirmək üçün bir sıra imkanlar yaranır. Sonra o, özünə əl verən seçdiyi kriteriyaya uyğun olaraq bu mümkün imkanlardan ən əlverişlisini seçir. Bu sadə model bizi qərar qəbul edilməsi anlayışına bir addım yaxınlaşdırır. Bu

prosesi təhlil etsək, bir sıra təbii suallar meydana çıxır: beyində həmin məsələnin modeli necə əks olunmuşdur? Bütün mümkün variantlar nəzərə alınmışdır mı? Əgər səmərəlilik kriteriyası bir deyil, bir neçə olarsa nə etməli? və s.

Deməli, sadəcə olaraq belə demək olar ki, qərar qəbulu prosesi standart formaya salına bilməz. Bu, elə bil ki, incəsənətdə istedadla bənzəyir ki, birinə verilir, digərinə yox.

IX.2. QƏRAR QƏBULUNUN ELMİ ÜSULLARI. ƏMƏLİYYATLARIN TƏTQIQI

Hazırda ictimai və istehsal sahələrində qarşılıqlı münasibətlərin quruluşu o dərəcədə mürəkkəbləşmiş, işçilərin sayının artması o qədər çoxalmışdır ki, idarə edən orqanın səmərəli qərar qəbul etməsi bütöv kollektivin müvəffəqiyyətinin rəhnidir və ona da ümid yoxdur ki, bütün idarəetmə aparatları istedadlardan ibarətdir. Bu halda idarəetmənin səmərəliliyinin yüksəldilməsinə, rəşional qərarlar qəbul edilməsinə məntiq və ədədi təhlilə əsaslanan elmi üsullar sisteminin tətbiqi ilə nail olmaq olar.

Hal-hazırda belə bir elm sahəsi əməliyyatların tədqiqidir. Əməliyyat bir sıra məqsədlərə çatmağa yönəlmiş fəaliyyətlərin məcmusudur. Qoyulan məqsədə nail olmaq üçün əməliyyata təşəbbüs göstərən şəxslərin məcmusu əməliyyatçı tərəf adlanır. İdarəetmədə əməliyyatçı tərəf firma, korporasiya, kompaniya, baş idarə və nazirliklərin rəhbərləridir. Əməliyyatın məqsədi bəzən xarici mühitdən verilə bilər və bu halda o, müzakirə oluna bilməz.

Əməliyyatçı tərəfdən fəaliyyətin üsullarının seçilməsinə özü qərar qəbul etməyən, yalnız əməliyyatçı tərəfə köməklik göstərən əməliyyatın tədqiqatçısı adlanır. Belə tədqiqatçılar əməliyyatçı tərəfə məsləhətlər verən nazirliklərin, korporasiyaların, firmaların plan orqanları və müstəqil tədqiqatçılar qrupu ola bilər.

Məqsədinə nail olmaq üçün əməliyyatçı tərəf öz sərəncamında aktiv vəsaitlərin ehtiyatına malik olmalıdır. Belə vəsaitlər işçi qüvvəsi, xammal, pul, avadanlıqlar parkı və sairədir. Həmin bu aktiv vəsaitlərin səmərəli istifadə edilməsi üsulları əməliyyatçı tərəfin *strategiyası* adlanır.

Əməliyyatın nəticəsi yalnız əməliyyatçı tərəfin fəaliyyətindən deyil, həm də əməliyyatın aparılması şəraitini yaradan bir sıra nəzarət edilə bilməyən faktorlardan asılı olur.

Əməliyyatın riyazi modeli onun ədədi yazılışını əks etdirməlidir və bu halda, bütün yuxarıda deyilən komponentlərin modeldə iştirak etməsi heç də mümkün deyil.

Əməliyyatın gedişi ya bir sıra faza koordinatları, yaxud $x^i(t), (i=1, \dots, n)$ kimi zaman funksiyaları, yaxud da $t_1 (l = 1, \dots, k)$ diskret məqamında x_1^i funksiyasının məcmusu kimi təsvir olunur.

Bizim misalda $x_1^i - 1$ ayının axırında i növlü məhsulun istehsalıdır.

Əməliyyatın nəticəsində qoyulan məqsədə nail olunması dərəcəsi səmərəlilik funksiyası adlanan

$$\omega = F(x_1^i, \dots, x_1^H, \dots, X_K^i, \dots, X_K^H x)$$

funksionalın əldə edilən qiyməti ilə xarakterizə olunur. Əməliyyatın məqsədi riyazi formada əməliyyatçı tərəfin 0) səmərəlilik funksiyasının qiymətinin artmasına yaxınlaşmaq şəklində istifadə olunur.

Beləliklə, modeldə məqsədin ekvivalenti səmərəlilik funksiyası olur. Səmərəlilik funksiyası əməliyyatın tədqiqatçısı tərəfindən əməliyyatçı tərəflə razılaşaraq seçilir.

İndi belə bir hala baxaq ki, əməliyyatçı tərəf əməliyyatın məqsədini (deməli, həm də kriteriyanı) kifayət qədər dəqiq verə bilmir.

Sahənin illik fəaliyyətinin modelində səmərəlilik kriteriyası, verilmiş çeşid münasibətlərində məhsul buraxılması kimi verilə bilər.

$$F = \min_i X_K^i / d_i$$

Harda ki, d_i - çeşid münasibətləridir. Burada əməliyyatçı tərəfin mümkün fəaliyyəti, verilmiş çoxluqdan bir sıra U_1^j ($j = 1, \dots, m, j = 1, \dots, k$) kəmiyyətlərin seçilməsidir. Bu kəmiy- yətləri aktiv vəsaitlərin müxtəlif yerlərdə və vaxtlarda istifadə olunan qruplara bölünməsi və ya sadəcə olaraq aktiv vəsaitlərin istifadə olunması üsullarının nömrəsi kimi qəbul etmək olar. Sahənin planlaşdırılması məsələlərində bu, hər ay zavodlar üzrə xammal və əlavə avadanlıqların bölgüsü ola bilər.

Tədqiqatçının vəzifəsi ondan ibarətdir ki, o əməliyyatın məqsədinə aparıb çıxara biləcək U_j strategiyaları (yəni aktiv vəsaitlərin istifadə üsullarını) axtarır tapsın.

Əməliyyatın nəticəsi yuxarıda deyildiyi kimi, həm də nəzarət edilə bilməyən faktorlardan da asılıdır. Əməliyyat tədqiqatçısının məlumatlandırılmasından asılı olaraq bu faktorları üç qrupa bölmək olar:

1. Əməliyyat tədqiqatçısına qiyməti məlum olan təsbit edilmiş faktorlar. Bizim misalda bu faktorlar səhih normativlər və istehsal parametrləridir.

2. Təsadüfi təsbit olunmuş faktorlar, yəni məlum bölgü qanunlarına tabe olan təsadüfi proseslər (avadanlığın sıradan çıxması, zay məhsul istehsalı və s.).

3. Yalnız dəyişmə sahəsi məlum olan qeyri-müəyyən faktorlar (əgər faktor təsadüfudürsə, onda onların bölünməsi- nin qeyri-müəyyən qanunlarından söhbət gedir).

Qeyri-müəyyən faktorlar özləri də aşağıdakı alt qruplara bölünür:

- a) hər hansı bir proses və kəmiyyətin kifayət qədər öyrənilməməsi nəticəsində meydana gələn qeyri-müəyyən faktorlar. Belə faktorlar təbii qeyri-müəyyən faktorlar adlanırlar.

- b) əməliyyatın məqsədi barədə dəqiq məlumatın (bili- yin) olmamasını əks etdirən qeyri-müəyyən faktorlar

c) əməliyyatçı tərəfindən müəyyən dərəcədə asılı olmayaraq, ümumiyyətlə tədqiqat məqsədindən başqa məqsəd güdən, tədqiqatda başqa obyektlərin mövcud olması ilə əlaqədar əmələ gələn qeyri-müəyyən faktorlar.

Qeyd etmək lazımdır ki, əməliyyatçı tərəfdən həqiqəti adekvat əks etdirən hansı növ modelin tətbiqindən asılı olaraq eyni bir obyekt müxtəlif növ müəyyənliyin mənbəyi kimi özünü apara bilər.

Məsələn, tutaq ki, sahədə cari planlaşdırma zavodların istehsal imkanları haqqında tam məlumat alınmadan tərtib olunmuşdur. Bu cür qeyri-müəyyənlik iki formada anlaşıla bilər.

Birinci, belə hesab etmək olar ki, istehsal imkanları barədə həm zavodların özündə, həm də nazirlikdə eyni dərəcədə dəqiq olmayan məlumat var.

İkinci halda, belə nəzərdə tutmaq olar ki, hər bir zavod öz istehsal imkanları barədə dolğun məlumata malikdir.

Dediklərimizdən belə nəticəyə gəlmək olar ki, əgər riyazi modeldə qeyri-müəyyən faktorlar yalnız birinci iki növ modeldə iştirak edirlərsə, onda əməliyyatın məqsədini həyata keçirən strategiyanın seçilməsi problemi bir sıra optimal məsələlərin həllinə gətirilir.

Məsələn, sahənin inkişafının cari planlaşdırılması məsələsinin həlli ənənəvi olaraq xətti proqramlaşdırma məsələsinə gətirilir.

Daha mürəkkəb (qeyri-xətti və dinamik) modellərin həllində kifayət qədər yaxşı işlənmiş qeyri-xətti proqramlaşdırma və ya optimal idarəetmə aparatlarından istifadə olunur.

Əgər əməliyyatda üçüncü növ nəzarət edilə bilməyən faktorlar varsa, yəni hər hansı qeyri-müəyyənlik mövcuddursa, onda onların təhlili üçün oyun nəzəriyyəsi aparatı tətbiq olunur.

İdarəetmə qərarının qəbul edilməsi menecerin idarəetmə fəaliyyətinin konkret nəticəsidir. Düzgün qəbul edilmiş qərar idarəetmənin əsasıdır.

Qərar qəbul edilməsi prosesi aşağıdakı mərhələləri özündə birləşdirir:

- məqsədin tam müəyyənləşdirilməsi;
- problemin toplanmış statistik, cari və təkrar məlumatlar əsasında təhlil edilib öyrənilməsi;
- ekspert yolu ilə problemin həllinin müxtəlif variantlarının müəyyənləşdirilməsi;
- səmərəlilik kriteriyasının əsaslandırılması və qəbul olunması;
- çox variantlı hesablamaların aparılması;
- optimal variantın formalaşdırılması və seçilməsi;
- ieraçılar üçün yerinə yetirəcəkləri məsələlərin konkretləşdirilib çatdırılması;
- qəbul olunmuş qərarın yerinə yetirilməsinə nəzarət.

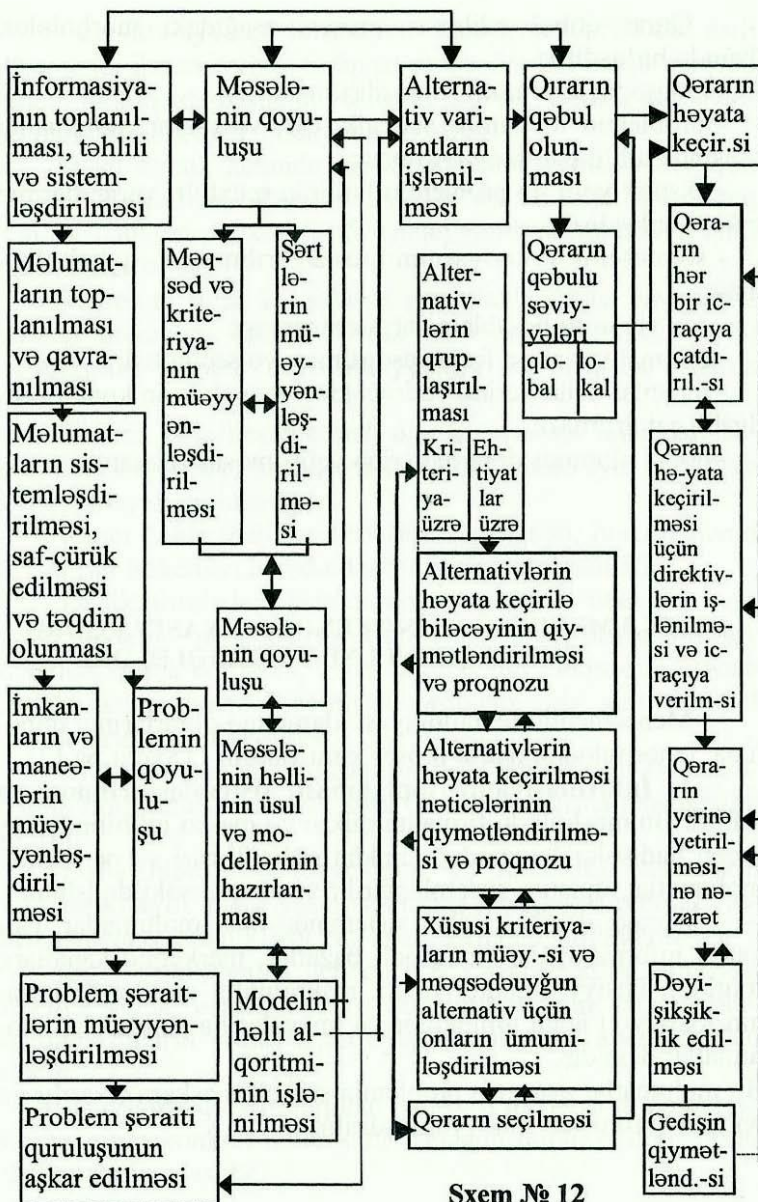
IX.3. MENECMENTİN TEXNOLOGİYASINA GÖRƏ QƏRAR QƏBULUNUN MƏRHƏLƏLƏRİ

Menecmentin texnologiyası idarəetmə qərarlarının qəbuluna 5 mərhələdən ibarət proses kimi yanaşır : (Sxem № 12).

1) İnformasiyanı toplanması, sistemləşdirilməsi və təhlili. Bu mərhələdə firmanın mikro və makro mühitində baş verən hadisələr haqqında mümkün statistik cari və perspektiv məlumatlar toplanır, sistemləşdirilir və əlaqəli şəkildə işlənir.

Buraya daxili hesabat sistemində olan məlumatlar, cari xarici informasiyalar (məqsədli bazarlar, marketing kanalları, rəqiblər, ünsiyyət auditoriyaları, makromühit amilləri), firmasının fəaliyyəti üçün təhlükələr və imkanlar haqqında olan məlumatlar daxildir.

Bu məlumatlar əsasında problemin şəraitləri aşkara çıxarılır və onların quruluşları müəyyənləşdirilir.



2) Məsələnin qoyuluşu mərhələsi. Burada aparılmış və təhlil nəticəsində firmanın bütün imkanları və qarşıya çıxan biləcək maneələr nəzərə alınmaqla, firma qarşısında duran məqsədə uyğun olaraq həll ediləcək məsələ müəyyənləşdirilir. Məqsəd və vəzifələr, onların yerinə yetirilmə şərtləri, məsələnin alt hissələrinin əlaqələndirilməsi və qiymətləndirilməsi məsələləri həll edilir və problemin konkret qoyuluşu razılaşdırılır.

3) Alternativ variantların işlənilməsi. Bu mərhələdə məsələnin həlli modeli, axtarış, işlənilmə və seçmə mərhələləri, o cümlədən məsələnin həlli alqoritmi işlənir və bunların nəticəsində alternativ variantlar hesablanır. Belə alternativ variantlar həm də, ekspert qiymətləri metodu əsasında hazırlanır və bütün variantların qarşılıqlı müqayisəsi əsasında seçilmiş məqsəd funksiyasına uyğun olaraq müvafiq variantlar seçilir.

4) Qərar qəbulu mərhələsi. Bu mərhələdə konkret qərar qəbul olunur. Qərar həm global səviyyə üçün, həm də problemin ayrı-ayrı lokal hissələri üçün qəbul oluna bilər. Qəbul olunmuş qərar həllərin səviyyələri və ardıcılığından (vaxt faktoruna görə) asılı olaraq subqərarlara (alt, kiçik) bölünür. Ümumi qərarın subqərarlara bölünməsi məlumatların həcmi, idarə olunan və idarə oluna bilməyən faktorların nisbətlərini dəyişdirir. Amma qərar qəbul edilməsinin ümumi sxemi dəyişmədən qalır. Aydındır ki, sxemdən göründüyü kimi qərar qəbulu prosesinin mərhələləri düz və əks əlaqəyə malikdir.

Məsələ, məsələnin həll alqoritminin işlənilməsi mümkün olmadıqda, modelin özünə yenidən baxılması tələb olunur; modelləşdirmənin özündə çətinlik meydana çıxdıqda məsələnin özünün qoyuluşu sadələşdirilir, yəni bir sıra faktorlardan imtina edilir və s.

5) Qəbul olunmuş qərarların həyata keçirilməsi mərhələsi. Bu mərhələdə qəbul olunmuş qərarın hər bir icraçı üçün konkretləşdirilərək ona çatdırılması, qərarın yerinə yeti-

rilməsi məqsədlə direktivlərin işlənməsi və hər bir icraçıya verilməsi, qərarın yerinə yetirilməsi ilə əlaqədar nəzarət funksiyasının həyata keçirilməsi, konkret şəraitdən və yerinə yetirilmə səviyyəsindən asılı olaraq zəruri dəyişikliklərin edilməsi, qərarın yerinə yetirilməsi gedişinin qiymətləndirilməsi kimi məsələlər həll edilir.

İdarəetmə qərarları həm elmi üsullarla - aparılmış iqtisadi təhlil, riyazi modellərin tətbiqi ilə çoxvariantlı hesablamaların aparılması, səmərəlilik kriteriyasına əsasən optimal variantın seçilməsi, həm də vaxt və vəsait qənaətinə səbəb olan, lakin daha çox qeyri-müəyyənlik və nöqsanlara yol verə bilən intuitiv və ekspert qiymətləri üsulu ilə qəbul oluna bilər.

Qəbul olunan qərar bütün təsiredici başlıca faktorlar maksimum dərəcədə nəzərə alınmaqla qəbul olunmalıdır.

Ümumiyyətlə, qərar özü nə deməkdir? Qərar baxılan alternativlər çoxluğundan bir sıra alternativin (yeganə həll) və ya alternativin bir sıra altçoxluğunun seçilməsidir. Qərar giriş vəziyyətində qeyri-müəyyənliklərin sayını azaldır və ya heçə endirir. Qoyulmuş məhdudiyyətləri ödəyən qərar **mümkün sayılau qərar**, verilmiş kriteriyaya uyğun olaraq seçilmiş ən yaxşı variant isə **optimal qərar** adlanır.

Geniş mənada həll kriteriyası (həllin qiymətləndirilməsi), alternativ variantların müqayisəsi və seçilməsi qaydasını müəyyənləşdirir.

Həll kriteriyası, çox variantlı hesablamalar əsasında alınmış alternativ variantları bir mənalı şəkildə müqayisə edib optimal variantın seçilməsinə imkan yaradır.

Sadə qərar deyəndə vahid kriteriyaya əsasən qəbul olunmuş qərar başa düşülür.

Mürəkkəb qərar vahid kriteriya olmadığı, lakin bir neçə kriteriyanın mövcudluğu halında qəbul edilən qərardır.

Alternativ variantların işlənməsi və məzmunu planlaşdırılan prosesin xarakter və xüsusiyyətlərindən asılı olaraq müəyyənləşdirilir.

İdarəetmə qərarlarının etibarlılığı istifadə olunan cari və proqnozlaşdırılan informasiyaların mötəbərliyindən, qərara təsir edən faktorların nəzərə alınması və təhlilindən asılıdır. İdarəetmə qərarlarının qəbulu prosesində istifadə olunan informasiyaların həcmi o qədər böyükdür ki, onun işlənilməsi insanın fiziki imkanları daxilində mümkün deyil. Bu çətinlik iri miqyaslı istehsal firmalarının idarə edilməsində elektron-hesablama maşınlarının, avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemlərinin, yeni riyazi aparatların və iqtisadi-riyazi metodların geniş istifadə olunmasına gətirib çıxardı.

firmanın qarşısına qoyduğu məqsədə nail olması üçün qərar qəbulu müxtəlif metodlarla həyata keçirilə bilər. Bu intuisiyaya, "sağlam təfəkkürə", toplanmış təcrübəyə, ekspert qiymətlərinə, elmi-texniki yanaşmaya və s. əsaslanan metodlar ola bilər.

Müasir idarəetmə elmində və praktikasında menecerin düzgün qərar qəbul etməsi problemi vacib məsələlərdəndir. O, rəhbərə konkret vəziyyəti hərtərəfli təhlil edib qiymətləndirməklə, sərbəst qərar qəbul etmək hüququ verir. Rəhbər özü qərar qəbul etdiyindən onun yerinə yetirilməsinə də o özü məsuliyyət daşıyır. Rəhbər tərəfindən qərar qəbul edilərkən ona aşağıdakı tələblər irəli sürülür: qərar əsaslandırılmış və səlahiyyətli olmalıdır; seçim optimallığa əsaslanmalıdır; qərar qısa, aydın və yerinə yetirilmə vaxtına görə konkret olmalıdır, konkret icraçıya yönəlməli və operativ olmalıdır.

İdarəetmə qərarlarının qəbulu prosesində idarəetmə sahəsində fəaliyyət göstərən aşağıdakı faktorlardan istifadə olunmalıdır: idarəetmə ierarxiyası; funksiyalar arasındakı məqsədli qruplar; formal qayda və üsullar; idarəetmədə üfqi əlaqələr.

Qərar qəbulu prosesində ierarxiya prinsipindən istifadə olunması, idarəetmə fəaliyyətini əlaqələndirmək və idarəetmədə mərkəzləşdirməni daha da gücləndirmək məqsədilə həyata keçirilir. Burada əsas məqsəd idarəetmədə müxtəlif səviyyə funksiyalarının bir-birinin fəaliyyətinə müdaxilənin qarşısının alınması, idarəetmədə həlqə prinsipinin gözlənilmə-

si və hər bir səviyyənin bilavasitə, özündən yalnız bir həlqə aşağıda olan səviyyə ilə birbaşa əlaqəsinin təmin olunmasıdır.

Qərar qəbulunda funksiyalar arası məqsədli qruplardan istifadə olunması Amerika firmalarında çox geniş yayılmışdır. Bu qrupun üzvləri yüksək ixtisaslı mütəxəssislər olduğundan, onlar əsasən öz bilik və bacarıqlarını mürəkkəb və konkret qərar qəbul edilməsində istifadə edirlər. Məqsədli qruplar əlaxüsus yeni əmtəələrin yaradılması və yenilikçiliyin i¹tchsalata tətbiqi ilə məşğul olurlar. Onların peşəkarcasına hazırladıqları təkliflər əsasında ali rəhbərlik yeni məhsulun işlənilməsi, hazırlanması, sınaqdan keçirilməsi və istehsalı üçün kapital qojmluşu barədə ən məsuliyyətli və çox vəsait tələb edən qərar qəbul edir. Belə qruplar adətən müvəqqəti əsaslarla yaradılır və problem barədə qərar qəbul edildikdən sonra ləğv edirlər.

Qərar qəbulu prosesində formal qayda və üsullardan səmərəli istifadə olunması, idarəetmə aparatı əməkdaşlarının fəaliyyətinin əlaqələndirilməsində mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

İdarəetmə qərarlarının qəbulunda planlardan istifadə olunması bütövlükdə firmanın fəaliyyətinin koordinasiya olunmasına yönəldilmişdir. Planlar idarəetmənin müxtəlif səviyyələrinin maraq və məqsədlərinin vahid bir kriteriyaya xidmət etməsinin təmin olunmasına yönəldilmiş olur.

Planlar vasitəsilə menecer firmanın bütün bölmələrinin fəaliyyətinə nəzarət və müdaxilə edə bilir və onların yerinə yetirilməsindən asılı olaraq fəaliyyətin nəticəsini qiymətləndirir.

Qərar qəbulu prosesində idarəetmə aparatında mövcud olan üfiqi əlaqələrdən birbaşa istifadə olunması, menecerlərin ali rəhbərliyə müraciət etmədən, qısa bir vaxtda sərbəst qərar qəbul etmələrinə və qəbul olunmuş qərarın yerinə yetirilməsi üçün onların məsuliyyətinin daha da artırılmasına şərait yaradır.

Yeni əmtənin işlənilməsi və tətbiqi ilə əlaqədar, qərar qəbul edilməsini aşağıdakı mərhələlərə bölmək olar:

- yeni əmtənin yaradılması üçün ideyaların axtarılması, şəraitə və qoyulan məqsədə uyğun olaraq lazımsız ideyaların mümkün qədər tez aşkar olunub ayrılması və səmərəli ideyaların seçilməsi. Belə ideyalar firmada yaradılmış mütəxəssis qruplarından, elmi-texniki tədqiqatla məşğul olan bölmələrdən, firmanın qalan bütün bölmələrindən, marketing tədqiqatçılarından, istehlakçılardan, topdan satış və pərakəndə satış tacirlərindən, digər vasitəçilərdən daxil ola bilər. Yeni əmtəə barədə qərar qəbulunda axırıncı qərarı firmanın ali rəhbərliyi qəbul edir;

- seçilən ideyaya uyğun olaraq firmanın mütəxəssisləri tərəfindən yeni əmtənin konstruksiyasının yaradılması. Zəruri hallarda konstruksiyada mütəxəssislər tərəfindən ideyada nəzərdə tutulmayan parametrlər üzrə dəyişikliklər aparılır. Marketing strategiyası işlənilib hazırlanır, əmtənin ilkin maya dəyəri, qiyməti, uzun ömürlülüüyü və davamlılığı, istehsal və satış imkanları müəyyənləşdirilir;

- yeni əmtənin axırıncı variantı işlənilib hazırlanması və onun laboratoriya şəraitində sınaqdan keçirilməsi. Laboratoriya şəraitində texniki tələblərə cavab verdikdə yeni əmtəə bazar şəraitində sınaqdan keçirilir. İstehlakçıların bazar şəraitində əmtəni necə qəbul etmələrindən asılı olaraq, ali rəhbərlik bazarın tələbatını təmin edəcək qədər əmtənin kütləvi istehsalının müəyyənləşdirilməsi məsələsini həll edir;

- firma yeni əmtənin kommersiya istehsalını təşkil edir, yəni tam miqyasda əmtəə istehsalına başlayır. Eyni zamanda, firma yeni əmtəni nə vaxt, harada, kimə və necə təklif edib satacağını müəyyənləşdirir. Bu son mərhələdə əsas diqqət tələb olunan miqdarda xammal, material və dəstləşdirici hissələrin tədarük olunmasına, istehsal prosesinin bütün mərhələlərində keyfiyyətə nəzarətin həyata keçirilməsinə, əmtənin irəlilədilməsi, reklamı, təbliğatı və satışın stimullaşdırılmasına yönəldilir.

X FƏSİL. STRATEJİ İDARƏETMƏ. STRATEJİ PLANLAŞDIRMA X.1. STRATEGİYANIN İŞLƏNİLMƏSİ

Ölkənin və istərsə də firma və kompaniyaların yaxın və uzaq gələcək üçün fəaliyyətinin məqsəd və vəzifələrinin, həmçinin inkişaf strategiyasının müəyyənləşdirilməsi iqtisadi siyasətin işlənməsinin əsasını təşkil edir. Aydınır ki, işlənən strategiya ölkənin və firmanın mövcud və potensial imkanları daxilində onun müvafiq əmək, material və maliyyə ehtiyatları ilə təmin olunması nəzərə alınmaqla hazırlanır.

firmanın məqsədi onun inkişaf konsepsiyasını, gələcək fəaliyyətinin əsas istiqamətlərini müəyyən etməkdir.¹ Başqa sözlə desək, **məqsəd** - həyata keçiriləcək fəaliyyət növlərinin nəzərdə tutulan nəticələri haqqında qəbul edilən qərardır. J

Strategiya isə firmanın elmi-texniki, maddi, maliyyə, əmək ehtiyatlarını, onun istehsal-satış imkanlarını nəzərə almaqla qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olunması üçün əsas- landırılmış tədbirlər və planlar işlənməsini nəzərdə tutur J

Göründüyü kimi, məqsədin müəyyənləşdirilməsi bu və ya digər məsələ barəsində yerinə yetirilməsi məcburi xarakter daşıyan konkret qərar qəbul edilməsidir. Strateji məsələlər isə qəbul edilmiş bu qərarlardan asılı olaraq hazırlanır. Həm də bilmək lazımdır ki, hər bir konkret məsələnin həlli üçün ayrıca strategiya işlənir. Bir məsələnin həlli üçün işlənilmiş strategiya digər məsələnin həlli üçün istifadə olunmur.

Strategiya işlənərkən firmanın rəhbərliyi bir qayda olaraq üç məsələnin həlli ilə qarşılaşır: hansı biznesi dayandırmalı; hansı biznesi davam etdirməli; hansı biznesə keçməli?

Strategiya müəyyənləşdirməlidir:

- firma nəyi etməlidir və nəyi etməməlidir;
- firmanın həyata keçirildiyi təsərrüfat fəaliyyətində nələr daha çox, nələr isə daha az vacibdir.

Strateji idarəetmə sahəsində görkəmli mütəxəssis M.Porter belə hesab edir ki, bazar iqtisadiyyatında strategiya- nın formalaşdırılmasının üç istiqaməti mövcuddur.

Birinci istiqamət istehsal xərclərinin minimumlaşdırılması sahəsində liderliyi ələ almaqdır. İstehsal xərclərinin minimuma endirilməsi nəticəsində firma istehsal etdiyi əmtəələri nisbətən ucuz qiymətə sata bilər və bunun da nəticəsində bazarın əksər payını ələ keçirər. Bu növ strategiyayı həyata keçirən müəssisə istehsalın yüksək səviyyədə texnoloji təşkilinə, mühəndis-konstruktor mərkəzinə, məhsulların istehlakçılara çatdırılmasının əlverişli sisteminə malik olmalıdır.

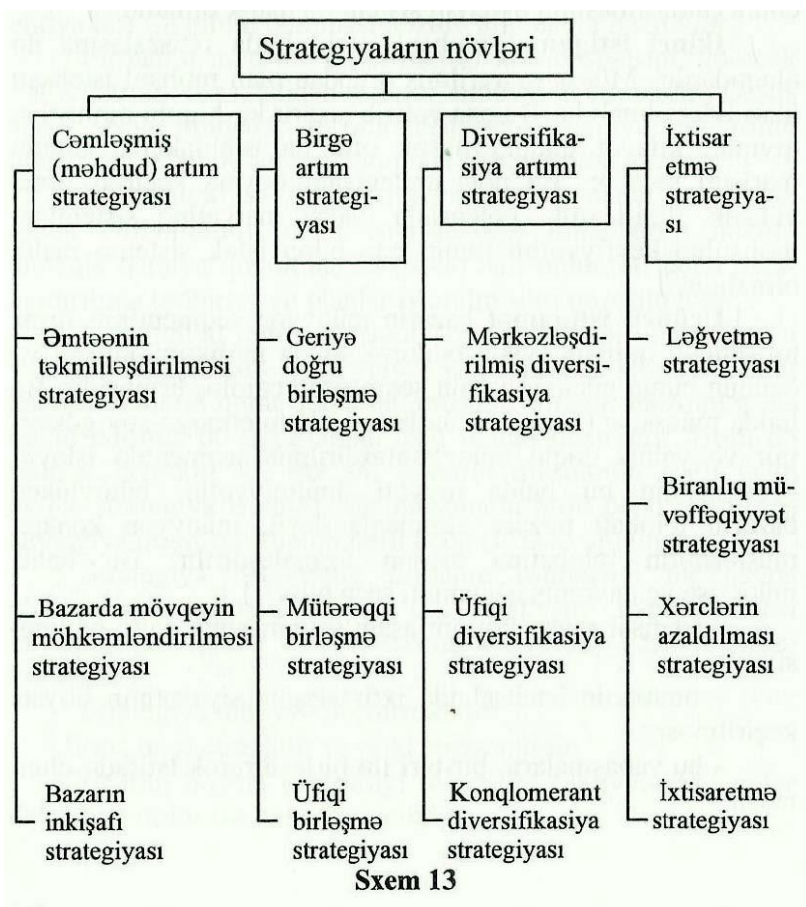
İkinci istiqamət məhsul istehsalında ixtisaslaşma ilə əlaqədardır. Müəssisə verilmiş qrupdan olan məhsul istehsalı üzrə lider olmaqdır. Bu ona gətirib çıxarır ki, həmin məhsulun qiyməti kifayət qədər yüksək olsa da istehlakçılar həmin markanı seçirlər. Bu növ strategiyayı həyata keçirən firma yüksək elmi-texniki potensiala, yaxşı marketing sisteminə, məhsulun keyfiyyətini təmin edə bilən işlək sistemə malik olmaqdır.

Üçüncü istiqamət bazarın müəyyən segmentinin firma tərəfindən qəti müəyyən edilərək orada möhkəmlənməsi və özünün bütün gücünü həmin segmentdə cəmləşdirməsidir. Bu halda müəssisə (firma) bütün bazarı əhatə etməyə səy göstərmir və yalnız dəqiq müəyyənləşdirilmiş segmentdə işləyir. Müəssisənin bu halda niyyəti ümumiyyətlə, bütövlükdə bazarın tələbatı nəzərə alınmaqla deyil, müəyyən konkret müştərilərin tələbatına əsasən formalaşdırılır. Bu halda müəssisə üç davranış istiqaməti seçə bilər:

- istehsal məsrəflərinin aşağı salınmasına cəhd edilməsi;
- əmtəənin istehsalında ixtisaslaşma siyasətinin həyata keçirilməsi;
- bu yanaşmaların bir-biri ilə birləşdirərək istifadə olunması.

Bu deyilən istiqamətlər çərçivəsində firmanın müxtəlif strategiyaları formalaşdırıla bilər. Strategiyaların müxtəlif variantları içərisindən 4 daha vacib strateji alternativləri seçmək olar. Bu 4 stratejiyanın baxılması zamanı müəyyənləşdirilir ki, niyə firma başqa stratejiyanı deyil, məhz bu stratejiyanı seçir. Bu deyilən 4 alternativə aşağıdakılar daxildir: cəmləşmiş artım strategiyası; inteqrasiya (birgə) artımı strategiyası; diversifikasiya artımı strategiyası; ixtisar etmə strategiyası.

Müəssisənin strategiyalarının növləri:



Adətən bu strategiyaları bazis və ya etalon strategiyalar adlandırırlar. Onlar məhsul, bazar, sahə, firmanın sahə daxilində vəziyyəti, texnologiya kimi elementlərin vəziyyətini əks etdirir. Bunlardan hər biri iki vəziyyətdən birində ola bilərlər: ya mövcud, ya da yeni.

Göstərilən strategiya qruplarına baxaq:

I. Cəmləşmiş (məhdud) artım strategiyası. Buraya iki elementin məhsul və yaxud bazarın vəziyyətinin dəyişməsi ilə əlaqədar olan strategiyalar daxildir. Bu strategiya qalan üç elementə - firmanın sahə daxilində vəziyyəti, firmanın aid olduğu sahə, firmada istifadə olunan texnologiya - toxunmur. Bu strategiyaya əməl etməklə, öz inkişafını planlaşdıran firma aid olduğu sahəni dəyişmədən çalışır ki, hazırda istehsal etdiyi mövcud əmtəələri yaxşılaşdırsın və ya yeni əmtəə istehsalına başlasın. Eyni zamanda firma çalışır ki, mövcud bazarlarda öz vəziyyətinin yaxşılaşdırılması yollarını axtarıb tapsın, yaxud da yeni bazarlara keçməyə imkanlar axtarıb tapsın.

Bu qrupa daxil olan strategiyanın konkret növləri aşağıdakılardır:

- **Əmtəənin təkmilləşdirilməsi strategiyası.** Bu strategiya firmanın artıq zəbt etdiyi mövcud bazarlarda satılan əmtəələrinin təkmilləşdirilməsi və yenilərinin istehsalı hesabına satış həcminin artımını nəzərdə tutur.

- **Bazarda mövqeyin möhkəmləndirilməsi strategiyası.** Burada firma nə istehsal etdiyi məhsulu, nə də mövcud bazarını dəyişmədən daha yaxşı mövqe əldə etməyə çalışır. Bu strategiyanın həyata keçirilməsi üçün firma daha təcavüzkar marketing söylərindən istifadə edir və çalışır ki, öz rəqiblərinin fəaliyyəti üzərində nəzarəti ələ keçirsin.

- **Bazarın inkişafı strategiyası.** Bu strategiyanın məqsədi artıq istehsal olunan əmtəələr üçün yeni bazarlar axtarmaqdan ibarətdir.

Cəmləşmiş (məhdud) artım strategiyası əsasən öz mövcud vəziyyəti ilə kifayətlənən firmalarda tətbiq olunur. Bu

strategiyanın cəlbədicə cəhəti onun nisbətən əlverişli və ən az riskli olmasıdır.

II. Birgə artım strategiyası keçmiş dövrə nisbətən artım tempinin hər il xeyli yüksəldilməsi yolu ilə həyata keçirilir. Bu strategiya texnologiyası sürətlə dəyişən və dinamik inkişaf edən sahələrdə tez-tez seçilən alternativdir.

Birgə artım strategiyasının üç növü vardır:

- **Geriyə doğru birləşmə strategiyası.** firmanın malgöndərənlərini öz mülkiyyətinə keçirmək və ya onlar üzərində daha ciddi nəzarəti həyata keçirməyə yönəldilmiş cəhdləridir. Belə strategiyadan istifadə olunması firmamın xammal, material və dəstləşdirici hissələrin qiymətlərinin enib-qalxmasından asılılığını, təchizat əməliyyatlarına çəkilən xərcləri azalda bilər;

- **Mütləq birləşmə strategiyası.** Bu strategiya firmanın özü ilə onun məhsulunun son istehlakçıları arasında olan bölgü kanallarını öz nəzarəti altına götürmək və ya bir sıra təsərrüfat subyektlərini satın alması cəhdlərini nəzərdə tutur;

- **Üfiqi birləşmə strategiyası.** firmanın bir sıra rəqib müəssisələri öz mülkiyyətinə keçirmək və ya onları özünün ciddi nəzarəti altında fəaliyyət göstərməyə məcbur etmək cəhdləridir.

III Diversifikasiya artımı strategiyası. Bu strategiya sahə daxilində firmanın artımına imkan olmadıqda və ya bu sahə həddlarından kənarda artımın daha cazibədar olduğu hallarda özünü doğruldur. Bu strategiyanın seçilməsinin əsas amilləri aşağıdakılardır:

- Bazarın həmin əmtəələrlə dolu olması və yaxud həmin əmtəələrə həyat dövrünün tənəzzül mərhələsində olduğundan onlara olan tələbatın kəskin sürətdə aşağı düşməsi;

- Ola bilsin ki, firma sərbəst pul vəsaitlərinə malikdir və bu pulların başqa sahəyə yönəldilməsinin yaxşı mənfəət vəd etməsi;

- Yeni biznesin köhnə bizneslə qarşılıqlı əlaqəli şəkildə kooperasiya, istehsal aparatının və gücünün daha yaxşı istifadə edilməsi hesabına müəssisəyə səmərə gətirə bilməsi;
- Vergi ödəmələrinin azaldılması imkanları;
- Beynəlxalq bazara çıxışın yüngülləşdirilməsi;
- Kadr potensialından daha yaxşı istifadə etməyə imkan yaradılması.

Diversifikasiya artımı strategiyasının əsas növləri başqa fəsilə izah edildiyindən, onların burada izahına ehtiyac duyulmur.

IV.İxtisar etmə strategiyası. Bu strategiyadan firmalar uzun müddətli artım dövründən sonra onun yenidən qurulması, yaxud da müəssisənin tənəzzül dövründə istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi zərurətləri yarandıqda istifadə edir. Bu halların hər ikisində də istehsalın məqsədəuyğun və planlı şəkildə ixtisar olunması zərurəti yaranır. Belə siyasətin həyata keçirilməsi firma üçün asanlıqla başa gəlmir. Lakin bir sıra hallarda perspektivdə biznesi saxlamaq və onu inkişaf etdirmək üçün bu yeganə çıxış yolu hesab edilir.

İxtisar etmə strategiyasının 4 növü var:

- **Ləğv etmə strategiyası.** Bu ixtisar etmə strategiyasının son variantıdır. Bu strategiya fəaliyyətin artıq davam etdirilə bilməməsi şəraitində həyata keçirilir.
- **Bir anlıq müvəffəqiyyət strategiyası** (xarici praktika-da bunu "məhsul toplanması" adlandırırlar). Bu strategiya qısa dövr ərzində maksimum gəlir əldə edilməsi naminə uzaq perspektivdə biznesdən imtina edilməsini nəzərdə tutur. Çox da əlverişli perspektivi olmayan biznesdə tətbiq olunur. Nəzərdə tutulur ki, firma mənfəətlə satıla bilməz, lakin cari vaxtda heç də pis olmayan nəticələr əldə etmək imkanına malikdir.
- **İxtisar etmə strategiyası.** Bu strategiyanın tətbiqi zamanı firma öz biznesinin quruluşunu dəyişmək məqsədilə özünün bir və ya bir neçə istehsal bölməsini satır. Bunun da müxtəlif səbəbləri ola bilər. Məsələn, ola bilər ki, hər hansı bir istehsal növü müəssisədə mövcud olan digər istehsallarla

pis uyğunlaşır, yaxud daha perspektivli biznesi inkişaf etdirmək üçün firmaya maliyyə vəsaitləri lazım olsun və s.

- **Xərclərin azaldılması strategiyası.** İşlərin görülməsi üçün xərclərin aşağı salınması məqsədilə tədbirlərin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur. Burada əmtəənin maya dəyərinin aşağı salınması, işçilərin bir hissəsinin işdən azad edilməsi, istehsal həcmnin azaldılması, qeyri-istehsal xərclərinin azaldılması, bir sıra istehsal güclərinin (sahələrinin) bağlanması və digər tədbirlərin həyata keçirilməsi nəzərdə tutulur.

Qeyd etmək lazımdır ki, firma strateji planlaşdırmada eyni zamanda bir neçə strategiyanı tətbiq edə bilər. Belə yanaşma çoxsahəli kompaniyalarda tətbiq olunur. Strategiyalar həm paralel, həm də ardıcıl şəkildə istifadə oluna bilər. Məsələn, firma öz fəaliyyətini ixtisar edə, öz müəssisələrinin bir hissəsini sata bilər və eyni zamanda artım strategiyasını həyata keçirməklə, digər firmaları almağa səy göstərir.

Strategiya işlənildikdən onun həyata keçirilməsinə təsir göstərən iqtisadi, texnoloji, rəqabət, beynəlxalq, bazar, siyasi, mədəni və xarici mühit amilləri nəzərə alınmalıdır. Xarici mühit amillərinin strategiyaya təsirini idarəetmə rəhbərləri aşağıdakı parametrlərin qiymətləndirilməsi ilə müəyyən edirlər:

- onların dəyişməsinin seçilmiş strategiyanın müxtəlif aspektlərinə təsirinin qiymətləndirilməsi;

- bu amillərdən hansının strategiyaya başlıca təsir göstərəcəyi və ya təhlükə yaradacağına müəyyənləşdirilməsi;

- hansı amilin strategiyaya düzəlişlər edilməsi şərti ilə ona nail olunmasına daha böyük təsir göstərəcəyinin aşkar olunması.

Bundan əlavə, strategiya seçildikdən firmadaxili amillərinə təsiri nəzərə alınmalıdır. Daxili problemlərin təhlili prosesi idarəetmə tədqiqatları adlanır. Strateji idarəetmə və planlaşdırma prosesində idarəetmə tədqiqatlarının əsasən aşağıdakı funksiyaları öyrənilir:

- marketing;

- mühasibat uçotu, maliyyə və plan;
- istehsal fəaliyyəti;
- əmək ehtiyatları;
- təchizat və satış;
- firmanın inkişaf səviyyəsi və sürəti.

Strategiya seçilərkən firma qarşısında əsas dörd strateji alternativ durur:

- istehsal və satışın artımı;
- istehsal və satışın məhdud artımı;
- istehsal və satışın həcmnin azaldılması;
- hər üç alternativin müxtəlif əmtəə çeşidi nomenklaturası üzrə qarşılıqlı seçimdə həyata keçirilməsi;

Strategiyanın seçilməsinə təsir göstərən əsas amillər aşağıdakılardır:

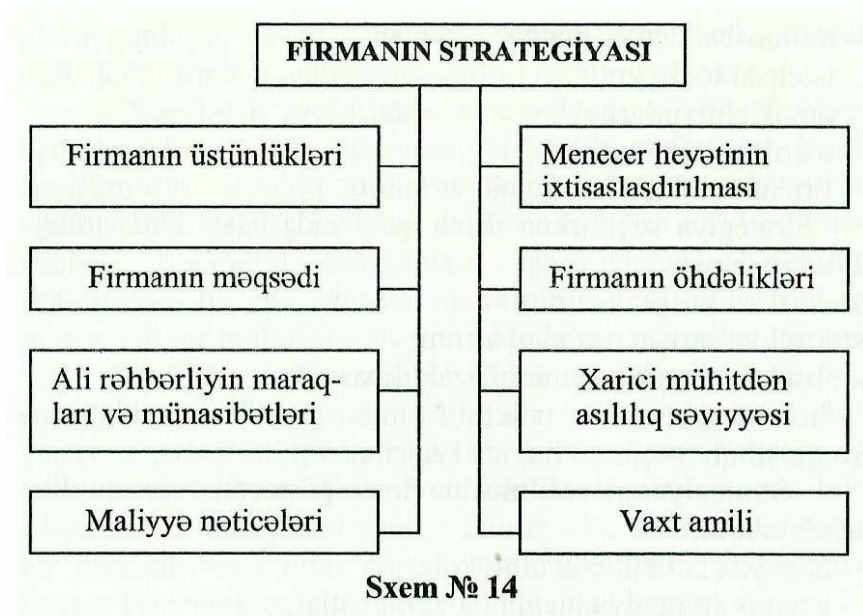
- qarşıya çıxma biləcək təhlükələr;
- keçmiş strategiya haqqında məlumatlar;
- vaxt amili;
- istehsalçıların əmtəələrə qarşı reaksiyası;
- beynəlxalq bazar.

X.2. FİRMANIN STRATEGİYASININ SEÇİLMƏSİ

Rəhbərlik tərəfindən strategiya üç əsas amil əsasında seçilir: strategiyayı xarakterizə edən hakim mövqe tutan amillər; firmanın təsərrüfat (əmtəə) çantasının təhlilinin nəticələri; strategiyanın alternativ variantları.

firmanın strategiyasını müəyyən edən hakim mövqeyə malik amillər içərisindən birinci növbədə aşağıdakılar nəzərə alınmalıdır (Sxem № 14)

1. firmanın və onun öz fəaliyyətini həyata keçirdiyi sahənin üstünlükləri. Strategiya seçilərkən onun malik olduğu üstünlüklər həlledici rol oynayır. Rəqabət üstünlükləri və rəqabət maneələrinin olmasından asılı olaraq bütün firmalar iki qrupa bölünür: güclü və zəif firmalar.



Firmalarda (güclü və zəif) strategiyanın seçilməsinə yanaşmalar müxtəlifdir.

Güclü firmaların siyasəti aşağıdakılardan ibarətdir:

- özlərinin liderlik vəziyyətindən maksimum dərəcədə istifadə etmək və öz vəziyyətini daha da möhkəmləndirmək;
- firma üçün yeni olan sahələrdə biznesi gücləndirmək;
- əgər sahədə inkişaf aşağı düşürsə, onda diversifikasiya- dan istifadə etmək;
- əgər sahədə inkişaf müvəffəqiyyətlə gedirsə, onda strategiya cəmləşmiş (məhdud) artım və birgə artım əsasında seçilməlidir.

Zəif firmalar özlərini başqa formada aparırlar:

- onlar firmanı artıma aparan strategiyayı seçməlidirlər;
- əgər belə strategiyalar yoxdursa, onda firma hazırda fəaliyyət göstərdikləri sahəni tərk etməlidirlər. Məsələn, əgər firma görsə ki, onun seçdiyi cəmləşdirilmiş (məhdud) strategiya sürətlə inkişaf edən sahədə özünü doğrultmur, onda firma ixtisaretmə strategiyalarından birini seçməlidir.

2. **firmanın məqsədi.** Məqsəd seçilmiş strategiyanı konkretləşdirir və ona orijinallıq verir. Məqsəddə firma nəyə nail olmaq istəyirsə, o da əks olunur.

3. **Aİİ rəhbərliyin maraqları və münasibətləri.** firma rəhbərliyinin firmanın inkişafına subyektiv baxışı çox vaxt biznesin inkişafının obyektiv şəraiti (şərtləri) ilə üst-üstə düşmür. Çox hallarda yeni inkişaf imkanlarının açılmasına baxmayaraq rəhbərlik əvvəllər qəbul olunmuş qərarlara yenidən baxmaq istəmir. Çox vaxt rəhbərlik cəsarətli hərəkət etməyi xoşlayır və yaxud çox cəsarətli hərəkət edir. Bu da strategiyanın seçilməsində həlledici rol oynaya bilər.

4. **Maliyyə ehtiyatları.** Bu və ya digər strategiyanın həyata keçirilməsi müəyyən maliyyə xərcləri ilə əlaqədar olur. Ona görə də yaxşı maliyyə imkanlarına malik olan və ya onu əldə etmək imkanına malik olan firmalar xüsusi imtiyazlara (üstünlüklərə) malik olurlarsa, məhdud maliyyə imkanları olan firmalar bu imtiyazlardan məhrum olurlar.

5. **Menecer heyətinin ixtisaslaşdırılması.** Bu amil maliyyə ehtiyatları ilə yanaşı, strategiyanın seçilməsində vacib məhdudiyyət ola bilər. Məsələn, yüksək ixtisaslı mühəndis-texniki heyətin olması yeni istehsala, yaxud məmulatların təzələnməsinə keçilərkən həlledici əhəmiyyətə malikdir.

6. **firmanın öhdəlikləri.** Seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsi, bir qayda olaraq, firmanın kreditörlər, məhsul göndərilməsi barədə müqavilə bağladığı digər firmalar və s. qarşısında götürdüyü öhdəliklərlə əlaqəli olur. Bəzən götürülmüş öhdəliklərdən imtina edib yeni strategiyyaya keçmək bəzən mümkün olur.

7. **Xarici mühitdən asılılıq səviyyəsi.** Bəzən xarici mühit amillərindən asılılıq firmanın strategiyasının seçilməsində daha böyük əhəmiyyət kəsb edir, nəinki qalan amillər. Buraya firmanın malgöndərənlərdən və alıcılardan, antiinhisar qanunvericiliyindən, sosial amillərdən, təbii mühitdən və s. asılılığı daxildir.

8. Vaxt amili. firma üçün imkanlar və təhlükələr, planlaşdırılan dəyişikliklər müəyyən bir vaxt sərhədi ilə məhdudlaşdırıldığından strategiya seçilərkən vaxt amili də mütləq nəzərə alınmalıdır. Nəzərdə tutmaq lazımdır ki, firma seçdiyi strategiyayı istənilən vaxt deyil, bunun üçün müəyyən imkanlar yarandıqda həyata keçirir.

firmanın iqtisadi siyasəti aşağıdakıların işlənilməsinə nəzərdə tutur:

- firmanın inkişaf konsepsiyasının müəyyənləşdirilməsi;
- firmanın strateji məqsədlərinin müxtəlif variantlarının formalaşdırılması;
- firmanın hazırkı, istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin təhlili əsasında onun gələcək inkişafının magistral istiqamətlərini müəyyənləşdirən başlıca faktorların aşkarlanması;
- ətraf mühitin firmanın inkişafına təsir edən iqtisadi və qeyri-iqtisadi amillərinin aşkar olunması, təhlili və onların gələcəkdə göstərə biləcəyi mənfi və müsbət təsirlərin nəzərə alınması;
- firmanın strategiyasının onun törəmə müəssisələrinin, istehsal bölmələrinin, təsərrüfat mərkəzlərinin strategiyası ilə uzlaşdırılması;
- strategiyanın seçilməsi;
- seçilmiş strategiyaya uyğun olaraq strateji idarəetmə və strateji planlaşdırmanın həyata keçirilməsi.

Strategiyanın işlənilməsi kompaniyanın indiki vəziyyətinin və gələcək inkişafının istiqamətlərini əks etdirən, aparılmış tədqiqatların və intuisiyanın nəticəsi olan geniş spektrə malik məlumatların elmi təhlilinə əsaslanır. Konkret strategiya seçilərkən strateji idarəetməyə və inkişafa təsir edəcək bütün başlıca obyektiv və subyektiv faktorların dialektikasının düzgün nəzərə alınması vacib problemlərdəndir. firmanın strategiyasına təsir edən obyektiv faktorların sırasına onun malik olduğu real imkanlar və ehtiyat, firmadaxili digər amillər, həmçinin firmadan kənar fəaliyyət göstərən makromühit amilləri daxildir. Makromühit amilləri

sırasına demoqrafik, iqtisadi, təbii, elmi-texniki, siyasi və mədəni mühit amilləri daxildir. Subyektiv faktorlar sırasına, görkəmli kəşflər, ixtiralar, mürəkkəb texniki problemlərin həllinin yeni yolları və s. aid edilə bilər.

X.3.FİRMANIN STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİ

Firmanın strateji idarə edilməsinin vacib elementlərindən biri uzun müddətli perspektivdə məqsədin müəyyənləşdirilməsi üçün düzgün istiqamətin (oriyentirin) seçilməsidir.

Strateji idarəetmənin məqsəd, strategiya və düzgün istiqamətinin seçilməsi arasında qarşılıqlı əlaqə mövcuddur və onlar biri-birindən asılıdır. Elə ola bilər ki, hər hansı bir problemin həlli (məsələn, bazar payının müəyyənləşdirilməsi, məqsədli bazarın seçilməsi, satış həcmının artırılması) firma üçün həm strategiya, həm məqsəd, həm də istiqamət olsun. firmanın strategiyası ali rəhbərlik tərəfindən hazırlanır və istehsalat bölmələri üçün məqsədə çevrilir.

Strateji idarəetmənin bütövlükdə firma üçün global (ümumi) məqsədləri işlənilir və bunun əsasında bütün istehsalat bölmələri, təsərrüfat-istehsalat istiqamətləri üçün spesifik məqsədlər işlənilir. Məqsəd ona nail olunması üçün lazım olan vasitələrlə sıx əlaqədardır. Bir məsələnin həllində məqsəd hesab edilən amil, digər məsələnin həllində vasitədir.

firmanın ümumi məqsədi uzaq gələcəyə firmanın inkişaf konsepsiyasının hazırlanmasıdır. Bu konsepsiyalar firmanın əsas inkişaf istiqamətlərinin ümumi proqramlarını, bu proqramların həyata keçirilməsi üçün zəruri olan material, əmək və maliyyə ehtiyatlarını müəyyən edir. Ümumi məqsədlər müəyyənləşdirildikdən sonra vaciblik dərəcəsinə görə onların həyata keçirilməsi ardıcılığı və bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqələri müəyyənləşdirilir.

Ümumi proqramlar daxilində firmanın bütövlükdə istehsal həcmi, istehsal olunacaq əmtəə çeşidləri, firmanın fəaliyyətinin optimal gəlir normasının təmin olunması yolları, kapital qoyuluşunun həcmi, maliyyələşdirilmə mənbələri və quruluşu, məqsədli bazar payının seçilməsi, fond tutumu və fond veriminin, məhsulun keyfiyyət göstəricilələrinin müəyyənləşdirilməsi nəzərdə tutulur. Bütün bu göstəricilər istehlakçıların artan tələbatının marketing tədqiqatlarının keçirilməsi yolu ilə öyrənilməsi nəticəsində işlənir.

Ümumi məqsədlər üçün nəzərdə tutulan göstəricilərin işlənilməsi və onların strateji idarə olunması bir sıra digər göstəricilərlə əlaqəli şəkildə həyata keçirilir.

firmanın strateji idarə edilməsinin həyata keçirilməsində zəruri olan göstəricilərdən biri də elmi-texniki tərəqqinin idarə edilməsidir. |

Elmi-texniki tərəqqinin inkişafı və onun istehsalatda tətbiqi problemləri nəzərə alınmadan müasir dövrdə iri kompaniyalar və nəhəng transmilli şirkətlərin strateji idarə edilməsini həyata keçirmək mümkün deyildir. Elmi-texniki tərəqqinin nəticəsi olaraq yaradılmış yeni texnika və proqressiv texnologiyanın istehsalata tətbiqi tamamilə yeni əmtəənin istehsalını, firmanın istehsal etdiyi ənənəvi məhsulların modernləşdirilməsini və onun konkret xarici bazarın tələblərinə uyğunlaşdırılmasını, istehsalın texniki təminatının təkmilləşdirilməsini və istehsal olunan əmtəənin istehlak və texniki-iqtisadi göstəricilərinin yaxşılaşdırılmasını nəzərdə tutur. Elmi-texniki tərəqqinin istehsalata tətbiqi firmaların diversifikasiyanın bütün növləri üzrə inkişaf istiqamətlərini, yüksəliş strategiyasını, artım imkanlarının əsas istiqamətlərini, satınalmaların səmərəliliyini, informasiya sisteminin inkişafını müəyyən etməyin başlıca amilidir.

Spesifik məqsədlər firmanın ümumi məqsədləri çərçivəsində əsas fəaliyyət növləri üzrə hər bir istehsalat bölməsi üzrə işlənilib hazırlanır. Bu məqsədlər sırasına birinci növbədə mənfəət mərkəzi hesab edilən hər bir istehsalat bölməsi

üzrə rentabelliyn hesablanması - mənfəət səviyyəsi, mənfəət norması, mənfəətin illik artımı, dividendlərin bütün növləri - daxildir. İdarəetmənin mərkəzləşdirilməsi dərəcəsin-dən asılı olaraq istehsalat bölmələri üzrə rentabellik firmanın ali rəhbərliyi, yaxud istehsalat bölmələri və ya törəmə müəssisələrin idarəediciləri səviyyələrində müəyyən edilir. Rentabellik ali rəhbərlik tərəfindən mərkəzləşdirilmiş qaydada hər bir istehsalat bölməsində istehsalın inkişafında mövcud olan konkret şərait nəzərə alınmaqla müəyyən edilir və müvafiq qaydada onlara çatdırılır.

İdarəetmə sistemi qeyri-mərkəzləşdirilmiş firmalarda istehsalat bölmələri və törəmə müəssisələr hər bir məhsul və bütövlükdə bölmə üzrə rentabellik normasını özləri təsbit edə bilirlər. Bu halda onlar tərəfindən təsbit olunmuş rentabellik səviyyəsi ali rəhbərliklə razılaşdırılır və firmanın ümumi (qlobal) məqsədi ilə uzlaşdırılır. Rentabellik səviyyəsi spesifik məqsədlər üçün müəyyən olunduqdan sonra bir sıra ali məqsədlər işlənir.

Strateji baxımdan marketing üzrə aşağıdakılar işlənir: daxili bazarın tələbatı nəzərə alınmaqla yeni istehlak xüsusiyyətlərinə malik olan əmtəələrin istehsalı; istehsal olunan əmtəələrin bir və yaxud bir neçə bazarda satış həcmnin müəyyən edilməsi; xarici bazara çıxmaq üçün yeni əmtəələrin istehsalı və ya mövcud əmtəələrin xarici bazara uyğunlaşdırılması; satış həcmnin optimal qayda da çeşid və bazarlar üzrə bölüşdürülməsi; satılmış əmtəələrə texniki xidmət göstərilməsi üçün şəbəkələrin genişləndirilməsi.

Elmi-tədqiqatlar və konstruktor layihə işləri üzrə -yeni əmtəənin istehsalı, mövcud əmtəələrin modernləşdirilməsi və istehsalın texniki səviyyəsinin yüksəldilməsi, yeni progressiv texnologiyanın tətbiqi nəzərdə tutulur.

İstehsal-təsərrüfat fəaliyyəti üzrə - istehsalat bölmələri üzrə istehsalı, təchizatı, satışı xarakterizə edən normativ göstəricilərin təyin olunması, əldə olan maddi, material, əmək və maliyyə resurslarının daha səmərəli istifadə olunmasının

təmin olunması, istehsal məsrəflərinin aşağı salınması, istehsal olunacaq məhsul həcmnin istehsalat bölmələri, törəmə müəssisələr arasında bölüşdürülməsi kimi məsələlərin həlli nəzərdə tutulur. Bundan əlavə iri kompaniyalarda məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsinin kompleks proqramı da işlənir.

Maliyyə sahəsində maliyyə mənbələrinin və onun quruluşunun, xammal bazası və işçi qüvvəsinin səviyyəsindən və qiymətindən asılı olaraq xarici ölkələrdə kapital qoyuluşunun səmərəliliyinin, satın almaların əlverişliliyinin və səhmdar kapitalın artırılmasının, vergi ödəmələrinin azaldılmasının mümkünlüyünün işlənilməsinə nəzərdə tutur.

Bunlardan əlavə, uzun müddətə strateji idarəetmə proqramları hazırlanarkən maddi-material ehtiyatları və işçi qüvvəsi ilə istehsalın təminatı, kadrların hazırlanması və ixtisaslarının artırılması və digər məsələlər üzrə də spesifik məqsədli strateji proqramlar hazırlanır.

Strategiya - qərar qəbulu prosesinin hər bir mərhələ və şəraitində yerinə yetiriləcək müəyyən bir hərəkətləri əks etdirən istənilən qaydadır.

Firmanın strategiyası - firmanın perspektiv dövrdə nəzərdə tutulmuş konkret məqsədlərinə çatması üçün hazırlanmış tədbirlər sistemidir. Strategiyanın işlənilməsinin başlıca məqsədi firmanın qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olması üçün bütün mühüm alternativ variantlar içərisindən ən əlverişlisinin seçilməsi və onun köməkliyi ilə firmanın təsərrüfat-istehsalat fəaliyyətinin lazımı istiqamətə yönəldilməsidir.

Strategiyanın işlənilməsi idarəetmənin ali səviyyəsində həyata keçirilir və aşağıdakı məsələlərin yerinə yetirilməsinə xidmət edir:

- firmanın strateji məqsədlərinin müəyyən edilməsi və işlənilməsi;
- firmanın seçilmiş strategiyasının həyata keçirilməsi üçün onun mövcud imkan və ehtiyatlarının qiymətləndirilməsi;
- marketing tədqiqatlarının həyata keçirilməsi;

- fəaliyyətin bütün alternativ inkişaf yollarının təhlili;
- perspektiv dövr üçün firmanın konkret strategiyasının seçilməsi;
- firmanın keçmiş və hazırki dövrdə inkişafının təhlili və müəyyənləşdirilmiş meyllərin seçilmiş strategiyaya təsir gücünün müəyyənləşdirilməsi;
- nəzərdə tutulmuş strateji məqsəd və planlar üçün optimal-lıq kriteriyasının seçilməsi;
- elmi-tədqiqat, layihə-konstruktor proqramlarının işlənilməsi;
- kapital qoyuluşu istiqamətlərinin, quruluşunun, xaricdə investisiya qoyulması proqramlarının işlənilməsi;
- digər operativ plan və proqramların hazırlanması.

Strateji idarəetmə firmanın strateji məqsədlərinin həyata keçirilməsinə yönəldilir. Strateji idarəetmə nəzərdə tutur ki, firma qarşısında duran məqsədlərin vaciblik dərəcəsindən asılı olaraq özünün inkişafında hakim mövqelərini müəyyən etsin. firma öz strategiyasını seçərkən başqa bərabər şərtlər daxilində ölkə iqtisadiyyatının ümumi vəziyyətini, hakim mövqe tutmaq istədiyi sahələrin imkanlarını, əhəlinin sosial-iqtisadi vəziyyəti və dünya bazarında müvafiq sahədə yaranmış mövcud və perspektiv imkanları/felmi-texniki tərəqqinin inkişaf istiqamətləri mütləq nəzərə alınmalıdır.

firmanın seçdiyi strategiyaları təxmini olaraq aşağıdakı qaydada təsnifləşdirmək olar:

- marketing strategiyası-firmanın istehsal etdiyi əmtəənin bazarda tutduğu mövqedən asılı olaraq firmanın fəaliyyətinin mövcud və potensial bazarların tələbatına uyğunlaşdırılması;
- bazarın tələbatı nəzərə alınmaqla məqsədli bazarların seçilməsi barədə marketing tədqiqatlarının aparılması və bununla əlaqədar xərclərin müəyyənləşdirilməsi;
- satışın və kommersiya səylərinin gücləndirilməsi üçün kompleks tədbirlərin hazırlanması;

- bütövlükdə marketinq fəaliyyətinin həyata keçiriləmsinə ayrılmış vəsaitin seçilmiş bazarların cəlbədiciliyindən asılı olaraq bölüşdürülməsi;

- yeni əmtəələrin işlənilib hazırlanması və mövcud əmtəələrin yeni bazar segmentlərinin tələbatına uyğunlaşdırılması;

- əmtəə-bazar strategiyası-firmanın hansı texnologiya ilə hansı əmtəəni istehsal edəcəyini, əmtəənin satışının təşkil olunacağı üsul və sahələri, əmtəələrin bazar rəqabətinə davamlılıq səviyyəsinin yüksəldilməsi kimi məsələlərin həllini nəzərdə tutur;

- kapital qoyuluşu strategiyası - firmanın bütövlükdə optimal fəaliyyət prosesinin həyata keçirilməsi üçün kapital qoyuluşunun həcmi və istiqamətlərinin, xarici ölkələrdə kapital qoyuluşunun məqsədəuyğunluğunun və onun hansı istiqamətə yönəldilməsinin (xammal ehtiyatlarının işlənilməsi, birgə sahibkarlıq fəaliyyəti) inüəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutur.

Bundan əlavə, xarici fəaliyyətin genişləndirilməsi, başqa firmaların satın alınması və digər məsələlər barəsində də spesifik strateji məqsədli proqramlar işlənilib hazırlanır.

Strategiyanın işlənilməsi prosesinin təşkili bir neçə formada həyata keçirilir. Kompaniyanın uzun müddətli perspektivə strategiyasının seçilməsində baş rol ali rəhbərlik oynayır. Strategiya firmanın istehsalat-satış fəaliyyətinin planlaşdırılmasında əsas kriteriya kimi qəbul olunur. Belə ki, strategiyanın ali rəhbərlik tərəfindən qəbul olunub həyata keçirilməsi direktiv xarakter daşıdığından, əldə olan bütün ehtiyatlar seçilmiş strategiyaya uyğun olaraq istehsalat bölmələri və digər mənfəət mərkəzləri arasında bölünür və bu bölgüdə də asılı olaraq istehsalat-satış planı tərtib olunur.

Bir qayda olaraq ali rəhbərlik tərəfindən perspektiv inkişafın strategiyasının əsas konsepsiyaları müəyyənləşdirildikdən sonra geniş strategiya firmanın mərkəzi plan şöbəsində hazırlanır.

Strateji məsələlər üzrə qərarlar "yuxarıdan aşağıya" mərkəzləşdirilmiş və "aşağıdan yuxarıya" qeyri-mərkəzləşdirilmiş istiqamətlərdə biri-biri ilə əlaqəli şəkildə qəbul olunur.

Strateji məsələlər barədə qərarların "aşağıdan yuxarıya" prinsipi ilə qəbul olunması o deməkdir ki, istehsalat bölmələri məqsədlərini, strategiyalarını və onlara müvafiq olaraq planlarını özləri müəyyən edirlər. Lakin bu o demək deyildir ki, onlar strategiya barədə qərar qəbul edilməsində tam sərbəstdirlər. Onlar üçün bu fəaliyyəti həyata keçirmək sahəsində əsas direktiv, ali rəhbərlik tərəfindən qəbul olunmuş strateji qərarlardır.

Həm də qeyd etmək lazımdır ki, istehsalat bölmələrinin rəhbərləri yalnız öz bölmələrinə aid olan istehsalat-satış sahəsində strateji qərarlar qəbul edə bilərlər. Ümumi kompaniya əhəmiyyətli məsələlər, digər firmaların bütövlükdə və yaxud səhmlərinin bir hissəsinin satın alınması, birgə müəssisələrin həm xarici ölkədə, həm də ölkə daxilində yaradılması, yeni istehsal sahələrinin təşkili və kapital qoyuluşları barədə strateji istiqamətlər ali idarəetmə səviyyəsində kompaniyanın müvafiq şöbələri (plan şöbəsi, strateji inkişaf şöbəsi) tərəfindən işlənir. Yekun etibarilə ümumi əhəmiyyətli problemlər və uzun müddətli perspektiv üçün strategiya kompaniya səviyyəsində, orta müddətli və cari məsələlər üçün isə istehsalat bölmələri səviyyəsində işlənilib hazırlanır. Strategiya işlənilərkən başlıca diqqət keyfiyyət göstəricilərinə əsaslanan yeni texnika və progressiv texnologiyanın tətbiqi siyasətinə yönəldilir.

Strategiyanın hansı səviyyədə formalaşdırılması və işlənilməsindən asılı olmayaraq onun həyata keçirilməsində idarəetmənin bütün səviyyələri iştirak edir. Strategiya bütün kompaniyanın perspektiv inkişafının müəyyənləşdirilməsi nöqtəyinə nəzərdən işlənilir.

Strategiya yunan sözü olub "Strateqos" sözündən əmələ gəlmişdir və "generalın məharəti" kimi tərcümə edilir.

X.3. STRATEJİ PLANLAŞDIRMA

Strateji planlaşdırma bütün idarəetmə qərarlarının, o cümlədən strateji idarəetmənin əsasını təşkil edir. Strateji planlaşdırma firmanın qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olması üçün rəhbərliyin spesifik strategiyalar işləməsinə imkan yaradan qərar və hərəkətlərin məcmusudur.

İdarəetmə sahəsində görkəmli mütəxəssis Piter Laqranj strateji planlaşdırma prosesini strateji idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsinə köməklik edən vasitə adlandırır.

Strateji qərar qəbulu prosesində proqnozlaşdırma, planlaşdırma və layihələşdirmədən geniş istifadə olunur.

Proqnozlaşdırma - geniş mənada gələcəyə kəşfiyyatdır. Bu formada yanaşmada proqnozlaşdırmanın tədqiqat obyektində hadisələrin perspektiv inkişafına həsr olunmuş xüsusi elmi araşdırmaların həyata keçirilməsidir. Proqnozlaşdırmamın reallaşdırılması elmi, ekspert və ekstropolysiya metodlarına əsaslanır.

Planlaşdırma - məqsədə uyğun formada gələcək haqqında məlumatların direktivə çevrilməsi, müəyyən vasitələrin köməkliyi ilə nəzərdə tutulan məqsədə nail olunması üçün insan fəaliyyətinin gələcəyə layihələşdirilməsidir.

Proqramlaşdırma - bu sonradan planlaşdırmaya çevrilən, yaxud planın həyata keçirilməsi üçün konkret tədbirlərin ardıcıl olaraq həyata keçirilməsi üçün əsas qaydaların müəyyənləşdirilməsidir.

Layihələşdirmə - gələcəyin konkret surətinin və hazırlanmış proqramların konkret detallarının yaradılmasıdır.

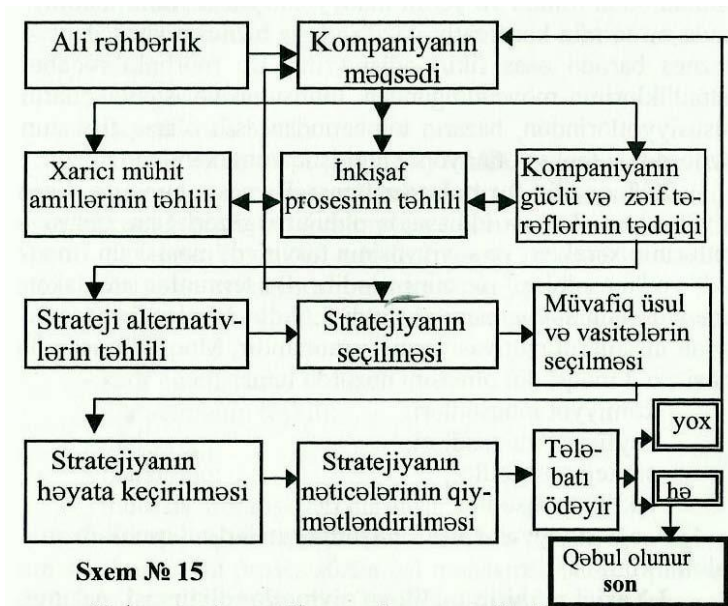
Bütün bu deyilən dörd anlayış - proqnozlaşdırma, planlaşdırma, proqramlaşdırma və layihələşdirmə - ümumi idarəetmədə birləşdirilir, çünki onların hər birinin əsasını strateji və taktiki qərar qəbulu prosesi təşkil edir.

Strateji planlaşdırma prosesini aşağıdakı mərhələlərə bölmək olar:

- müəssisənin vəzifəsinin müəyyənləşdirilməsi;

- müəssisənin fəaliyyətinin məqsəd və məsələlərinin formalaşdırılması;
- daxili quruluşun təhlili və qiymətləndirilməsi;
- xarici mühit amillərinin təhlili;
- müvafiq üsul və ilkin riyazi qoyuluşun seçilməsi;
- strateji alternativlərin təhlili;
- strategiyanın seçilməsi;
- seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsi;
- nəticələrin obyektiv qiymətləndirilməsi; (strategiyanın qiymətləndirilməsi).

Sxematik şəkildə strateji planlaşdırma prosesini aşağıdakı kimi göstərmək olar:



Daha geniş məfhum olan strateji idarəetmə prosesi strateji planlaşdırma mərhələləri ilə yanaşı, həm də aşağıdakı mərhələləri özündə birləşdirir:

- strategiyanın həyata keçirilməsi;

- strategiyanın yerinə yetirilməsinə nəzarət və onun gedişinin qiymətləndirilməsi.

Göründüyü kimi, strateji planlaşdırma strateji idarəetmənin vacib tərkib hissəsidir. Bəzən strateji planlaşdırma termini- nə strateji idarəetmənin sinonimi kimi baxılır. Amına əslində bu belə deyil. Çünki strateji idarəetmə strateji planlaşdırmadan başqa, həm də strateji planlaşdırmanın həyata keçirilməsi mexanizmini özündə birləşdirir.

Strateji planlaşdırmanın əsas mərhələlərini izah edək:

1. Müəssisəni, təşkilatın vəzifəsinin müəyyənləşdirilməsi. Bu mərhələ firmanın ümumilikdə fəaliyyətinin məzmununu, onun əvvəlcədən müəyyən edilməsini, bazar iqtisadiyyatında onun rolunu və yerini müəyyənləşdirir. Xarici ədəbiyyatda bu termin korporativ vəzifə və ya biznesin konsepsiyası (biznes barədə əsas fikir) adlandırılır. Bu mərhələ rəqabət üstünlüklərinin mövcudluğundan, məhsulun və istehlakçıların xüsusiyyətlərindən, bazarın tələbatından asılı olaraq firmanın biznesdə öz fəaliyyətini yönəltdiyi istiqaməti xarakterizə edir.

2. Məqsədin formalaşdırılması. Biznesin bu və ya digər növünə xas olan və iddiasında olduğu işgüzarlığının xüsusiyyətlərinin xarakteri və səviyyəsinin təsvir edilməsi üçün "məqsəd" və "məsələləri" termini işlədilir. Bu terminlər istehlakçılara xidmətin səviyyəsini əks etdirməlidir. Bunlar firmada işləyən insanların motivasiyasını yaratmalıdır. Məqsədin işlənilməsi azı 4 məqsədin olmasını nəzərdə tutur:

- kəmiyyət məqsədləri;
- keyfiyyət məqsədləri;
- strateji məqsədlər;
- taktiki məqsədlər.

Aşağı səviyyələr üçün nəzərdə tutulan məqsədlərə məsələlər kimi baxılır.

3. Xarici mühitin təhlili və qiymətləndirilməsi. Adətən, bu proses strateji planlaşdırmanın giriş prosesi hesab olunur. Belə ki, bu davranış strategiyasının işlənilməsinin əsasını təşkil edir.

Mühitin təhlili onun iki amilinin tədqiqini nəzərdə tutur:

- makromühit;
- bilavasitə əhatə amilləri.

Makromühitin təhlili aşağıdakı amillərin öyrənilməsini nəzərdə tutur:

- iqtisadiyyatın vəziyyəti;
- hüquqi tənzimləmə;
- siyasi proseslər;
- təbii mühit və ehtiyatlar;
- cəmiyyətin ayrılmaz hissəsi olan sosial və mədəni amillər;
- elmi-texnoloji səviyyə;
- infrastruktura.

Bilavasitə əhatə aşağıdakı əsas amillərlə təhlil olunur:

- alıcı;
- mal göndərən;
- işçi qüvvəsi bazarı.

4.Daxili quruluşun (mühitin) təhlili və qiymətləndirilməsi. Bu proses rəqabət mübarizəsində firmanın öhdəsində olan imkan və potensialın müəyyən edilməsinə imkan yaradır. Daxili quruluşun (mühitin) təhlili firmanın məqsəd və vəzifəsinin daha yaxşı aydınlaşdırılmasına şərait yaradır.

Daxili quruluş (mühit) aşağıdakı istiqamətlər üzrə tətqiq olunur:

- kadr potensialı;
- idarəetmənin təşkili;
- maliyyə;
- marketinq;
- müəssisənin təşkilati quruluşu.

5.Strateji alternativin işlənilməsi və təhlili, strategiya-nın seçilməsi. Bu proses sözün əsl mənasında strateji planlaşdırmanın özəyini təşkil edir. Ona görə ki, məhz bu mərhələdə firmanın qarşısına qoyduğu məqsədə necə nail olacağı və öz vəzifələrinin öhdəsindən hansı vasitələrlə gələcəyi məsələləri

barədə qərar qəbul edilir. Strateji seçim birmənalı və dəqiq müəyyənləşdirilmiş olmalıdır.

6. Strategiyanın həyata keçirilməsi. Strateji planın yerinə yetirilməsi çox çətin və kritik bir prosesdir. Çünki real plan şəraitində firmaya müvəffəqiyyət qazandırır. Bəzi hallarda isə tərsinə olur. Belə ki, strateji planının həyata keçirilməsi üçün səmərəli tədbirlər həyata keçirilməzsə, onda yaxşı işlənmiş strateji plan belə müvəffəqiyyətsizliyə uğraya bilər. Çox hallarda firma seçdiyi strategiyanı həyata keçirmək imkanına malik olmur. Bunun bir sıra səbəbləri mövcuddur:

- düzgün aparılmamış təhlil və səhv nəticələr;
- xarici mühitdə gözlənilməyən dəyişikliklər;
- firmanın özünün malik olduğu bütün daxili imkanları strategiyanın həyata keçirilməsinə cəlb edə bilməməsi.

Strategiyanın müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinə aşağıdakı tələblərin yerinə yetirilməsi köməklik edir:

- strategiyanın məqsədi və ona nail olunması tədbirləri yaxşı aydın şəkildə qurulmalı, hər bir icraçıya çatdırılmalı və onlar tərəfindən qavranılmalıdır;
- strateji planı bütün zəruri ehtiyatlarla təmin etməyi nəzərdə tutan dəqiq proqram olmalıdır.

7.Strategiyanın qiymətləndirilməsi və nəzarət. Strateji planın qiymətləndirilməsi və onun həyata keçirilməsinə nəzarət strateji planlaşdırmada axıncı məntiqi prosesdir. Bu proses strateji planlaşdırmada nəzərdə tutulan məqsədlərə nail olunması prosesi ilə məqsədlərin özləri arasında əks əlaqəni təmin edir. Bu uyğunluğun təmin olunmasının aləti nəzarətdir. Nəzarətin başlıca vəzifələri bunlardır:

- nəzarət olunan parametrlər (kəmiyyətlər) sisteminin müəyyən olunması;
- nəzarət olunan obyektin əsas parametrlərinin vəziyyətinin qiymətləndirilməsi;
- obyektin parametrlərinin qəbul olunmuş normativlərdən, standartlardan və digər etalonlardan kənarlaşması səbəblərinin aydınlaşdırılması;

-zəruri hallarda plan göstəricilərinə, yaxud da strategiyanın həyata keçirilməsinə düzəlişverici hərəkətlərin edilməsi;

Belə nəzarətin başlıca məqsədi strategiyanın reallaşdırılmasının hansı dərəcədə firmanın öz məqsəd və vəzifələrinə çıxmasına köməklik etməsinin aydınlaşdırılmasıdır. Ona görə də strateji nəzarət nəticəsində düzəlişverici hərəkətlərin yerinə yetirilməsi həm firmanın strategiyasına, həm də məqsədinə toxuna bilər ki, bu xüsusiyyətdə bu növ nəzarəti operativ nəzarətdən fərqləndirir. Belə ki, cari planın məqsədi dəyişilməzdir.

Strateji planlaşdırmada vacib məsələlərdən biri də **proqnozların obyektivləşdirilməsidir**. Proqnozların obyektivləşdirilməsi mürəkkəb və dialektik nöqteyi nəzərdən əks prosesdir. Bir tərəfdən ardıcıl olaraq subyektiv momentlərin hadisələrin gedişinə təsiri, digər tərəfdən isə obyektiv faktorların təsirdən maksimum dərəcədə istifadə olunması nəzərə alınmalıdır. Subyektiv faktorların rolunun getdikcə artmasına baxmayaraq onlar obyektiv faktorlarla əlaqəsiz şəkildə baxıla və təhlil oluna bilməzlər. Obyektiv proqnozların və strateji planların işlənilməsi mahiyyət etibarilə onların "subyektivləşdirilməsi"ni, dəqiq desək, hesablamalara daimi olaraq subyektiv faktorların cəlb edilməsini nəzərdə tutur.

Planlaşdırılan keyfiyyət və kəmiyyət göstəricilərinin etibarlılığının yüksəldilməsi hər şeydən əvvəl paralel proqnozlaşdırma texnikasından istifadə etmək əsasında təmin olunur. Bu gələcək haqqında bu və ya digər inkişaf probleminin həllində eyni zamanda və biri-birindən asılı olmayaraq müxtəlif proqnozlaşdırma metod və formalarından istifadə olunmasını nəzərdə tutur. Bu halda istifadə olunan ilkin məlumatlar eyni və müxtəlif ola bilərlər.

X.4.STRATEJİ PLANLAŞDIRMADA OPTİMALLIQ KRİTERİYASININ FORMALAŞDIRILMASI

Planlaşdırmanın nəticələrinin müəyyən mənada qiymətləndirilməsi həmin qiymətləndirmə üçün optimallıq kriteriyasının mövcudluğunu nəzərdə tutur.

İqtisadi inkişaf kriteriyası özündə aşağıdakıları birləşdirir:

- istehsal prosesi nəticələrinin qiymətləndirilməsi. Bu həm elmi təhlilin, həm də istehsal prosesi iştirakçılarının bilavasitə təkliflərinin nəticəsi ola bilər.

- iqtisadi inkişafın normativ məqsədləri. Bu bir tərəfdən real şəraiti, digər tərəfdən isə ictimai təfəkkür və elmi dərkətmənin səviyyəsini əks etdirir və onlardan asılı olaraq müəyyənləşdirilir.

İqtisadi inkişafın planlaşdırılması kriteriyası sosial, siyasi, psixoloji, mədəni, estetik kriteriyaların qarşılıqlı əlaqəsi və təsiri altında formalaşdırılır.

Kriteriya və inkişafın məqsədinin qarşılıqlı münasibətlərinin öz qanunauyğunluqları var. Burada bir sıra obyektiv proses və hadisələr nəzərə alınmalıdır.

Birincisi, məqsəd və kriteriyanın bir-birini tamamlaması. Belə ki, bir növ ictimai tələbat, başqa bir növ tələbatla eyni zamanda mövcud ola bilər.

İkincisi, ayrı-ayrı məqsəd və kriteriyalar bir-birini tam açıq formada, yəni bir kriteriyanın digər bir kriteriyanı elastik və ya gizli formada, yəni bir sıra ierarxiya, təbəçilik qaydasında əvəz etməsi. Burada nəzərdə tutulur ki, yuxarı səviyyə kriteriyası müəyyən dərəcədə özündən aşağı ierarxiya pilləsində olan kriteriyanı əvəz edə bilər.

Üçüncüsü, kriteriyaların, inkişafın məqsədlərinin bir-birini tamamlaması və qarşılıqlı əvəz olunması, istehsal faktorlarının bir-birini tamamlaması və qarşılıqlı əvəz olunması münasibətləri ilə qarşılıqlı əlaqəli şəkildə həyata keçirilir.

İqtisadi inkişafın formalaşdırılmasının obyektiv şərtləri mürəkkəb məhdudiyyətlər sistemini əmələ gətirir. Bu məhdudiyyətlər aşağıdakılardır:

- eyni zamanda bir-birini tamamlayan və əvəz edilə bilən müxtəlif məqsədlərin mövcudluğu;
- istehsal və qeyri-istehsal tələbatlarının maksimum dərəcədə ödənilməsinin zəruriliyi;
- ictimai məqsədin həyata keçirilməsinin üstünlüyü və zamanə görə tələbatın ödənilməsi;
- son məhsul vahidinə görə istehsal ehtiyatlarının ən az xərclənməsi.

Strateji planlaşdırmada optimalıq kriteriyasını formalaşdırarkən birinci növbədə strategiyanın əsas məqsədi nəzərə alınmalıdır. Vacib şərtlərdən biri də müxtəlif səviyyədə olan kriteriyaların bir-biri ilə uzlaşdırılmasının təmin olunmasıdır. Bir qayda olaraq, yuxarı səviyyə kriteriyaları qlobal xarakter daşıyır və səviyyələr xırdalancığca kriteriyalar da konkretləşdirilir.

X.5.AMERİKA BİRLƏŞMİŞ ŞTATLARI FİRMALARINDA STRATEJİ İDARƏETMƏNİN XÜSUSİYYƏTLƏRİ

ABŞ kompaniyalarında strateji idarəetmə 1960-cı illərdən geniş tətbiq olunmağa başlamışdır. Bu dövrdə strateji idarəetmənin əsas məqsədi firmanın diversifikasiya qaydasında fəaliyyətinin genişləndirilməsi və idarə edilməsi olmuşdur. 1970-ci illərdən başlayaraq strateji idarəetmənin istiqaməti dəyişməyə başlamış və 1980-ci illərdən strateji planlaşdırmanın əsasına çevrilmiş və uzaq perspektivdə firmanın fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsinə yönəldilmişdir. Müasir şəraitdə başlıca məqsəd firmanın bütövlükdə fəaliyyətinin deyil, konkret bazar segmentində rəqabət şəraitində fəaliyyətinin yaxşılaşdırılmasıdır. Amerika kompaniyaları belə segmentləri təsərrüfatçılığın strateji mərkəzi adlandırırlar. firmalar strateji idarəetmənin birinci mərhələsi kimi həmin mərkəzlərin seçilməsini həyata keçirirlər. Aparılmış marketing tədqiqatları nəticəsində bu mərkəzlərdə konkret əmtəyə olan tələbat müəyyənləşdirilir və firmanın konkret fəaliyyəti bu tələbatın ödənilməsinə yönəldilir. Həm də belə tədqiqatlar diversifikasiya

qaydasında inkişaf nöqteyi-nəzərindən aparıldığından firmanın hazırkı quruluşu və cari fəaliyyəti ilə əlaqələndirilmir. Aparılmış tədqiqatlar nəticəsində sahə və ya altsahədə rəqiblərin bazarda mövqeyi və inkişaf istiqamətləri nəzərə alınmaqla firmanın inkişafının perspektiv istiqamətləri müəyyənləşdirilir.

firma öz strateji inkişafının istiqamətlərini müəyyən edərkən elmi-texniki tərəqqinin müasir inkişafını və bunun məntiqi nəticəsi olaraq yeni daha müasir və mürəkkəb texnika və texnologiyanın istehsalata tətbiqini, yeni və köhnə texnologiya arasında optimal münasibətin tapılmasını birinci dərəcəli əhəmiyyət kəsb edən problemlərdən biri kimi qarşısına məqsəd qoyur. Bu onunla əlaqədardır ki, heç bir firma, korpa- rasiya öz əsas fondlarını, istehsal etdiyi əmtələri birdən dəyişmək imkanına malik deyildir. Ona görə də onlar yeni texnologiya ilə yeni əmtə istehsalı ilə yanaşı, köhnə əmtə- lərin istehsalını da davam etdirir və onları istehsaldan tədricən çıxarmaq məcburiyyəti qarşısında qalırlar.

ABŞ-da iri kompaniyalarda strategiyanın işlənilməsi və həyata keçirilməsi ilə məşğul olmaq üçün ali rəhbərlik yanında xüsusi funksional bölmə yaradılır. Geniş yayılmış belə strukturlardan biri "təsərrüfat fəaliyyətinin strateji mərkəzi"- dir ki, bu da satış bazarları oxşar olan, eyni çeşidli və qarşılıqlı əvəz edilə bilən məhsul istehsal edən, eyni xammal və materiallardan istifadə edən istehsal bölmələrini özündə birləşdirir və bu bölmələr birbaşa ali rəhbərliyə tabe olan mərkəz rəhbəri tərəfindən idarə olunur. Təsərrüfatçılığın strateji mərkəzinin rəhbəri mərkəz üzrə elmi-tədqiqatdan tutmuş satışa qədər bütün strateji planların yerinə yetirilməsinə məsuliyyət daşıyır. O mərkəzə daxil olan bölmələrdə yeni texnika və texnologiyanın tətbiqini rəqabətə davamlı, yeni əmtəələrin istehsalını, əmək, maliyyə və material ehtiyatlarının optimal bölgüsünü, maddi həvəsləndirməni həyata keçirir. Belə mərkəzlərin yaradılmasının başlıca məqsədi seçilmiş strateji istiqamət üzrə istehsalın inkişafının səmərəliliyinin, yüksək rentabellik səviyyəsinin təmin olunması, texnologiyanın səmərəli istifadəsi, ehtiyatların

optimal bölünməsi və istehsal olunan əmtəələrin rəqabət və texniki-iqtisadi göstəricilərinin yaxşılaşdırılmasından ibarətdir.

Təsərrüfatçılığın strateji mərkəzinin yaradılması istehsal prosesində diversifikasiyanın geniş yayılması, kompaniyaların daxili və xarici əlaqələrinin daha da mürəkkəbləşməsi, elmi-texniki tərəqqinin dönməz dinamik xarakter alması, əmtəələrin satış bazarları uğrunda rəqabətin güclənməsi zərurətindən irəli gəlmişdir.

1960-70-ci illərdə ABŞ-da dövlət idarəetmə sistemində strateji idarəetmənin gücləndirilməsi məqsədilə "planlaşdırma-proqnozlaşdırma-büdcənin işlənilməsi" (PPB) metodu geniş tətbiq olunmağa başladı və mütəxəssislər bunu idarəetmədə və qərar qəbulunda "yeni söz" adlandırdılar. 1961-ci ildən bu strateji idarəetmə və strateji proqnozlaşdırma sistemi hərbi təşkilatlarda istifadə olunmağa başladı və 1965-ci ildə artıq 26 mülki dövlət orqanlarında da istifadə olundu. Bu sistemdə uzun müddətli strateji məqsədli dövlət proqramları üzrə qərar qəbulu mexanizmi kimi strateji proqramlar tərtib olunub istifadə olunmağa başladı. Orta və qısa müddətli məqsədlər üçün proqramlaşdırma, operativ məqsədlər üçün isə ehtiyatların bölünməsi və büdcədən ayrılan maliyyələrin əsaslandırılması istifadə olunurdu. Bu sistemin məqsədi başlıca olaraq cari və strateji planlaşdırma arasındakı uyğunsuzluğun aradan qaldırılması və strateji planlaşdırmanın konkret tədbirlərin maliyyələşdirilməsi ilə əlaqələndirilməsindən ibarət idi. Amerika firmaları strategiyayı işləyərkən onun elmi əsaslandırılmasını yüksəltmək məqsədilə passiv metodlardan elmi modelləşdirmə metodlarına keçmişlər. Onlar öz strategiyalarını strateji inkişaf modelləri əsasında işləyib hazırlayırlar. Adətən belə modellər riyazi modellər olur, onlar riyazi proqramlaşdırma metodunun tətbiqi ilə həll olunur. Strateji inkişaf modelləri hər bir istehsalat bölməsi və ya təsərrüfatçılığın strateji mərkəzi üçün hazırlanır, sonra isə korporasiya üçün vahid model şəklində birləşdirilir. Modellər adətən korporasiyanın strateji inkişafını 5-12 il müddətinə qiymətləndirir.

XI FƏSİL. İDARƏETMƏDƏ İQTİSADI-RİYAZI MODELLƏŞDİRMƏNİN ROLU

XI.1. İQTİSADI-RİYAZI MODELLƏŞDİRMƏ

Elmi-tədqiqatlarda modelləşdirmə hələ çox qədim dövrlərdən tətbiq olunmağa başlamış və tədricən yeni-yeni elm sahələrini əhatə etmişdir: texnika, kimya, biologiya, tikinti və arxitektura, astronomiya, fizika və nəhayət ictimai elmlər.

Model maddi və ya düşünülmüş şəkildə təklif edilən elə bir obyektədir ki, o, tədqiqat prosesində obyekt-orijinalı əvəz edir və onun bilavasitə öyrənilməsi obyekt-orijinal haqqında yeni bilik verir. Obyektin özünü tam tədqiq etmək mümkün olmadıqda modelləşdirmə metodundan istifadə edilir.

Bütün modellər çoxluğu ümumiyyətlə, iki sinfə bölünür: *maddi və ideal modellər*.

Maddi modellər maddi obyektlərdən ibarət olur.

İdeal modellər isə insan şüurunda yaradıılır və belə modellərlə əməliyyat insan şüurunda aparılır. Biz ideal modellərin əsas növlərindən olan məntiqi-riyazi modellərdən söhbət açacağıq.

1846-cı ildə Fransa astronomu Leveryenin riyazi hesablamaları nəticəsində məlum oldu ki, artıq kəşf edilmiş 6 planetin hərəkət trayektoriyası elədir ki, günəş sistemində başqa bir planetin olmaması mümkün deyil. Günəş sisteminin Leverye riyazi modeli o qədər dəqiq işlədi ki, astronomlar tezliklə yeddinci Neptun planetinin varlığını aşkar etdilər.

Nəzəriyyəçi fiziklər elementar hissəciklərin varlığını nüvə proseslərinin riyazi modeli əsasında əvvəlcədən söylədilər.

Bəs, riyaziyyatla iqtisadiyyat arasında nə kimi "qohumluq" əlaqələri var və bu əlaqələr möhkəmdirmi? İlk iqtisadi-riyazi model XVIII əsrin ortalarında Fransa fiziokratlar cəmiyyətinin banisi, kral XV Lüdvikin şəxsi həkimi, 60 yaşında iqtisadi nəzəriyyə ilə məşğul olmağa başlamış Fransua Kene tərəfindən yaradılmışdır. Kene modelinin ən qiymətli ideyası "iqtisadi artıqlıq" olmuşdur. Kene göstərmişdir ki, bu artıqlıq

necə yaranır və necə bölünür. Kene bunu təbiətin töhfəsi adlandırsa da onun modelində bu artıqlığın kilsə, kral və sahibkarlar arasında bölündüyü açıq-aşkar görünür.

Öz sadəliyinə baxmayaraq, Kenenin modeli iqtisadi proseslərin modelləşdirilməsində ilk addım kimi böyük əhəmiyyətə malikdir.

İqtisadi-riyazi modelləşdirmənin əsasını K.Marksın geniş təkrar istehsal sxemi təşkil edir. Marksın bu sxemindən sonra iqtisadiyyatda güclü riyaziləşmə prosesi başlamış və bu da iqtisadiyyatın optimal planlaşdırılması və idarə edilməsində əvəzsiz rol oynamışdır.

Müasir elmi-texniki inqilab xalq təsərrüfatında nəinki yeni sahələr, yeni əlaqələr yaradır, hətta mövcud sahələr arasındakı əlaqələri də mürəkkəbləşdirir. Bu ona gətirib çıxarır ki, əlaqələrin sayı yeni obyektlərin sayından daha sürətlə artır. Beləliklə, idarəetmə orqanlarının işi qat-qat artır. Bəs, bunun qarşısını necə almalı, idarəetmə aparatında əməyi necə yüngülləşdirməli? Bütün bunlar idarəetmədə yeni riyazi aparatların, elektron hesablama maşınlarının daha geniş tətbiqini tələb edir.

İqtisadiyyatın quruluşu və onun inkişaf sürəti bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan çox mühüm və az əhəmiyyətli, dayanıqlı və müvəqqəti, obyektiv və subyektiv faktorlardan asılıdır. Bu faktorlardan bəziləri yaxşı məlum olur, digərləri isə yox. Ona görə də heç kəs iqtisadi kompleksin inkişafının həm plan, həm də perspektiv dövrdə necə inkişaf edəcəyini hərtərəfli dərk edə bilməz. Əslində heç bu lazım da deyil.

Riyazi-iqtisadi modelləşdirmənin tətbiqi birinci növbədə xalq təsərrüfatının başqa üsullarla tədqiqinin getdikcə çətinləşməsi ilə əlaqədardır.

Riyazi-iqtisadi model iqtisadi proseslərin abstrakt şəkildə riyazi tənliklər və bərabərsizliklər sistemi şəklində ifadə olunmalıdır. Riyazi-iqtisadi model xalq təsərrüfatının, onun ayrı-ayrı sahələrinin, regionların və istehsalın vacib elementlərini və qarşılıqlı əlaqələrini əks etdirir.

Ölkənin xalq təsərrüfatı müəyyən mənada xüsusiləşmiş sistemdir. Hər bir müstəqil ölkənin mərkəzi planlaşdırma orqanlarında sahə və ərazi prinsipi üzrə bütövlükdə uzlaşmış cari (taktiki) və perspektiv (strateji) planlar tərtib olunur.

Həm də qoyulan məqsədə nail olmağı nəzərdə tutan, yəni qoyulmuş səmərəlilik funksiyasının tələblərinə cavab verən variant riyazi-iqtisadi modellər və hesablama texnikasının köməyi ilə aparılmış çox variantlı hesablamalar nəticəsində, modelə hazır daxil edilmiş mühüm parametrlərin ədədi qiymətlərinin dəyişdiyi interval daxilində əldə edilən varianlar içərisindən seçilir.

Amına kifayət qədər yüksək səviyyədə planlaşdırma prosesində istifadə oluna biləcək modellər işləyib hazırlamaq və onlardan praktiki olaraq istifadə etmək o qədərdə asan məsələ deyil. Belə ki, elmi-texniki tərəqqinin indiki inkişafı səviyyəsində, sahədaxili və sahələrarası iqtisadi münasibətlərin mürəkkəbləşməsi, ixtisaslaşma, təmərküzləşmə və kooperasiya səviyyəsinin yüksəlməsi ilə əlaqədar olaraq, modellərdə əks oluna biləcək başlıca faktorların seçilməsi, modellərin praktiki tətbiqi üçün obyektin müasir vəziyyətini əks etdirən məlumatların toplanması daha mürəkkəb xarakter aldığından, işlək modelin qurulması və tətbiqi probleminə mürəkkəbləşmişdir.

Bütün bunlarla əlaqədar olaraq, hazırda elmi cəhətdən daha ciddi əsaslandırılmış planlar tərtib edilməsi üçün bir-biri ilə düz və tərs informasiya əlaqələri olan modellər sisteminin yaradılması böyük əhəmiyyət kəsb edir. Belə sistemlərdə bir modelin çıxışı, planlaşdırma səviyyəsindən asılı olaraq digər səviyyə üçün giriş rolunu oynayır. Həm də ciddi riyazi asılılıqda olub, biri-birini tamamlayan səmərəlilik kriteriyası üzrə aparılan hesablamalar səviyyələr üzrə bir-birinə nəzarət edir. Əgər nəticələr uzlaşmırsa yenidən giriş və çıxış məlumatlarına düzəlişlər etməklə, hesablama prosesi optimal nəticə əldə edilənə qədər davam etdirilir ki, onun da köməyi

ilə həm sahələrarası, həm də bütövlükdə ərazi üzrə balanslaşdırılmış plan tərtibinə nail olunur.

Qurulmuş imitasiya modellər sistemi iqtisadi fəaliyyətin xüsusiyyətlərinin - istehsal, istehlak, yığım - bütün formalarını əlaqələndirməlidir ki, bununla vasitəsilə müvafiq plan göstəriciləri arasında balanslaşma təmin edilir. Tamamilə aydındır ki, xalq təsərrüfatının plana uyğun inkişafının təmin edilməsi plan göstəricilərini demoqrafik parametrlərlə əlaqəli şəkildə tərtib etmədən qeyri-mümkündür.

Beləliklə, qurulmuş hər bir model özündə daxili məC-muu məhsul, təmiz məhsul, əhalinin sayı və tərkibi, istehsalın və istehlakın, idxal və ixrac olunan məhsulların həcmi, investisiyaların miqdarı və s. kimi vacib göstəriciləri cəmləşdirməklə yanaşı, həm də onlar arasındakı qarşılıqlı əlaqələri əks etdirməlidir.

Modelin həm cari, həm də perspektiv planlaşdırmada səmərəli istifadə oluna bilməsi üçün o, modelə daxil edilən göstəricilərin yuvarlaşma səviyyəsindən və plan dövrünün müddətindən asılı olmayaraq sabit quruluşa malik olmalıdır. Vacib şərtlərdən biri də modelə hazır şəkildə daxil edilən parametrlərin və giriş məlumatları mənbəyinin müəyyənləşdirilməsidir.

Başqa sözlə desək, elə bir xüsusi proqnozlaşdırma aparatı yaradılmalıdır ki, o müvafiq giriş məlumatlarının köməyi ilə müxtəlif planlaşdırma müddətləri üçün keyfiyyətli layihələşdirməyə imkan versin.

Zəruri şərtlərdən biri də modeldə rəsmi dövlət statistika orqanlarının verdiyi məlumatların istifadə olunmasıdır. Modelin məlumat təminatı prosesi özü-özlüyündə məqsədə müvafiq olmalıdır.

Ölkənin iqtisadi kompleksinin planlaşdırılması üçün yaradılan modellər sisteminin tətbiq oluna bilməsinin zəruri və kafi şərti həmin modellər kompleksinə daxil edilən bütün giriş parametrlərinin ədədi qiymətlərinin müəyyənləşdirilməsidir.

Proqnozlaşdırma müddətinin müəyyənləşdirilməsi ilkin toplanmış giriş məlumatlarının əhatə etdiyi müddətdən də asılıdır. Belə ki, adətən giriş informasiyalarının əhatə etdiyi müddət proqnozlaşdırma müddətindən 2-3 dəfə çox olmalıdır.

Modelə bütün proqnozlaşdırma dövrü ərzində hazır şəkildə daxil olan parametrlərin qiymətlərinin təyin olunması üçün ekspert qiymətləndirilməsi, ekstropolyasiya, keçmiş təcrübəyə əsaslanma və s. üsullardan istifadə olunur. Modelə giriş kimi o məlumatlar hazır şəkildə daxil edilir ki, onların köməkliyi ilə proqnozlaşdırılması nəzərdə tutulan göstəricilərin qiymətlərinin hesablanması mümkün olsun.

Hazırda tədqiqatçılar tərəfindən çoxlu sayda modellər işlənib hazırlanmışdır. Bunlar obyektin necə əks etdirilməsindən asılı olaraq statik (obyektin hər hansı bir müəyyən zaman momentində vəziyyətini əks etdirən) və dinamik, (obyektin inkişafını əks etdirən), determinə olunmuş və stoxastik (ehtimal), xətti və qeyri-xətti, açıq və qapalı və başqa modellərə bölünür.

İdarəetmədə əsasən, real statistik, normativ və plan rəqəmlərinə əsaslanaraq qurulmuş ədədi modellər istifadə olunur. Tətbiq məqsədindən və xarakterindən asılı olaraq iqtisadi tədqiqatlarda istifadə olunan modelləri şərti olaraq dörd qrupa bölmək olar: qrafik, korrelyasiya (reqressiv), balans və iqtisadiyyatın optimallaşdırılması modelləri. Modelləri onların tətbiq miqyaslarına görə də məsələn, makro səviyyə modelləri, sahə modelləri, regional modellər, müəssisə səviyyəli modellər qrupları üzrə də təsnifləşdirmək olar.

XI.2. QRAFİK MODELLƏR

Bu modellər təsərrüfat fəaliyyətinin idarə edilməsi praktikasında geniş tətbiq olunur. Bu növ modellərin ən geniş tətbiq olunan növü şəbəkə qrafikidir. Şəbəkə qrafikinin köməkliyi ilə çox dəqiq və əyani şəkildə istənilən mürəkkəb və çoxmərhləli proseslərin yerinə yetirilməsi ardıcılığı vaxt və məkan nöqtəyi-nəzərindən əks olunur. Şəbəkə qrafiki ayrı-ayrı həndəsi fiqurlardan ibarət olub bir-biri ilə qarşılıqlı

əlaqəsi ox işarəsi ilə göstərilmiş ciddi məntiqi sistemdir. Hər bir fiqur şərti xarakter daşıyır. Onlar müəyyən bir əməliyyatı, işin son nəticəsini əks etdirir. Hər bir fiqurda konkret olaraq görülməli işlər, onların harada, nə vaxt, kim tərəfindən yerinə yetiriləcəyi göstərilir. Yerinə yetiriləcək işlər (hadisələr) arasındakı əlaqələr bir işin qurtarılıb, digər işin başlanması vaxtı göstərilməklə oxlarla göstərilir. Ox işarələri texnoloji əlaqələri olan hadisələri birləşdirir ki, onların da adətən birinin yerinə yetirilib qurtarması digəri üçün başlanğıc mərhələ olur.

İstehsal prosesinin idarə edilməsində şəbəkə modelindən istifadə olunması aşağıdakıları özündə birləşdirir:

- qarşıya qoyulan məqsədə nail olunması üçün yerinə yetiriləcək bütün işlərin aşkar olunması;
- hər bir işin yerinə yetirilməsi vaxtının optimal müəyyənləşdirilməsi;
- hər bir mərhələdə yerinə yetiriləcək işlərə çəkiləcək xərclərin müəyyənləşdirilməsi;
- bütövlükdə yerinə yetiriləcək işin başa çatacağı müddətin müəyyənləşdirilməsi;
- modelləşdirilən prosesin yerinə yetirilməsi müddətini mümkün qədər azaltmaq və çəkilən xərcləri minimuma endirmək məqsədilə bütün real imkanların aşkar olunub onlardan istifadə olunması və maneələrin aradan qaldırılması üçün əlavə tədbirlərin görülməsi;
- hər bir mərhələnin yerinə yetirilməsinə cavabdeh olan şəxslərin müəyyənləşdirilməsi;

İdarəetmədə şəbəkə qrafiki modelinin tərtib olunub tətbiq olunması mürəkkəb problemlərin həlli ilə məşğul olan çoxlu sayda firma və istehsal bölmələrinin fəaliyyətinin əlaqələndirilib, vahid məqsədə yönəldilməsində daha çox səmərə verir.

Şəbəkə qrafiki nəinki məqsədə nail olunmasının əyani modelidir, həm də bu və ya digər istehsal prosesinin idarə olunmasının vacib alətidir. Bu model vasitəsilə idarəedici aparat prosesin gedişinə daha yaxından və güclü nəzarət etmək

imkanı əldə edir ki, bunun da vasitəsilə idarəedici tərəfləndən zəruri hallarda operativ qaydada düzəlişverici qərarlar qəbul edilir.

Şəbəkə qrafikinin idarə edilməsi aparatı iki əsas problemin həllinə xidmət edir: problemin kompleks şəkildə həll olunmasının təqvim planının tərtibi və bu planın yerinə yetirilməsi prosesində səmərəli qərarların qəbul edilib yerinə yetirilməsi. İdarəetmədə şəbəkə qrafiki modelinin tətbiqinin səmərəliliyi birinci növbədə təqvim planının tərtibində məntiqi cəhətdən bir-birini tamamlayan elementlərdən istifadə olunması hesabına təmin edilir. Şəbəkə qrafiki modelinin universal xarakter daşması onun tikintinin bütün növlərində, gəmiqayırma, aviasiya sənayesində, maşınqayırma, elmi-tədqiqat, təcrübi-konstruktor işlərində, dağ-mədən, geoloji-kəşfiyyat işlərində və başqa sahələrdə geniş tətbiq olunmasına gətirib çıxarmışdır.

Şəbəkə qrafikinin əsasını şəbəkə strukturunun qurulması, kompleks çərçivəsində yerinə yetiriləcək işlərin tələb olunan dərəcəyədək alt sisietlərə bölünməsi və vaxt faktoru nəzərə alınmaqla onlar arasındakı məntiqi əlaqələrin yaradılması təşkil edir. Ali səviyyədə şəbəkəyə daxil edilən istənilən əməliyyatın yerinə yetirilməyə başlanmasının zəruri və kafli şərtləri təhlil edilib qərar qəbul edilir.

Şəbəkə qrafiki qurulduqdan sonra hər bir parametreyə qiymətlər verilib, bütövlükdə qrafik təhlil olunur. Bunun nəticəsində müəyyənləşdirilir ki, şəbəkə modelinin bu variantı verilən məhdudiyyətləri (əgər belə məhdudiyyətlər mövcuddursa) ödəyirmi? Əgər verilən məhdudiyyətlər ödənilmirlərsə modelin ilkin variantına müvafiq dəyişikliklər edilir. Bunun nəticəsində əldə edilən səmərə təkrarən təhlil edilir və əvvəlki nəticə ilə müqayisə olunur. Belə interpretasiya idarəetmə orqanı rəhbərlərini təmin edən həll əldə edilənədək təkrar olunur. Optimal həll əldə edilərsə planlaşdırılan işlər yerinə yetirilməyə başlayır. Əksinə, əgər mövcud resurslar daxilində qarşıya qoyulan məqsədə nail olunmasının mümkün

süzlüyü müəyyən olunduqda mövcud variasiyalarda şəbəkə grafikinə təhlili dayandırılır və yeni həll metodları axtarılır.

Ümumiyyətlə, idarəetmədə grafiki modellərdən istifadə etmənin üstünlüyü həm də ondan ibarətdir ki, a) grafiki modellər müxtəlif variantlarda eyni bir göstəricinin qiymətlərini müqayisə etməyi asanlaşdırır; b) idarə edicilərin diqqətlərini daha əyani şəkildə özünə cəlb edir; c) istənilən göstəricinin asan yolla tapılmasına imkan verir və s.) onlardan istifadə olunması daha asan və əlverişlidir.

XI.3. KORRELYASIYA (REQRESSİV) MODELƏRİ

Şəbəkə grafiki bir qayda olaraq, istehsal prosesinin ayrı-ayrı elementləri arasında birmənalı ciddi əlaqələri əks etdirdiyi halda, korrelyasiya (reqressiv) tipli modellər həm iqtisadi proseslər arasındakı təkrar olunan bərqərar olmuş əlaqələri, həm də onlara təsir edən müvəqqəti, təsadüfi faktorları əks etdirir. Məsələn, hər hansı bir firmada kadr axıcılığı prosesini təhlil edərkən bunun əslində "öz arzusu" ilə işdən getməsinin, "iş şəraitinin pislili", "yaşayış yerindən uzaqlığı", "mənzil şəraitinin pislili" və s. kimi faktorlardan funksional asılılığını müəyyənləşdirmək çox çətindir.

Korrelyasiya modelləri təsadüfi kəmiyyətlər arasındakı korrelyasiya əlaqələrinə əsaslanır. İki təsadüfi x və y kəmiyyətləri o vaxt korrelyasiya əlaqəsində olurlar ki, onlardan birinin riyazi gözləməsi o birisinin dəyişməsindən asılı olur. Həmin təsadüfi kəmiyyətlər arasındakı korrelyasiya əlaqələri korrelyasiya əmsalı ilə xarakterizə olunur. Əgər $r(x,y)=0$ - dırsa, deyirlər ki, x və y kəmiyyətləri korrelyasiya olunmayan- dırlar. Əgər $f(x,y) = 1$, onda deyilir ki, x və y kəmiyyətləri korrelyasiya olundadırlar və onlar arasında xətti funksional asılılıq mövcuddur.

Bizim misalda əgər mənzil şəraiti yaxşılaşsa, firmada kadr axını sabitləşəcək və hətta minimuma enəcəkdir. Göründüyü kimi, kadr axıcılığı ilə ona təsir edən amillər

arasında elastik asılılıq mövcuddur ki, buna da iqtisadi hadisələr arasında korrelyasiya formalı asılılıq deyilir.

Adətən, bir-birindən qismən asılı olan faktorlar, hadisələr, əlamətlər arasında korrelyasiyadan danışılır. Hər şeydən əvvəl biz bu əlamətlərin bir-birindən nə dərəcədə fiziki asılılığı barədə deyil, onların bizim təsəvvür etdiyimiz digər əlamətlərdən asılılığı barədə düşünürük. Beləliklə, aşağıdakılar haqqında korrelyasiyadan danışmaq əhəmiyyət kəsb edir:

a) tələbələrin qəbul imtahanlarında fizikadan və riyaziyyatdan topladıqları ballar arasında;

b) iki müxtəlif yaşayış məntəqəsində günorta vaxtı gündəlik temperaturalardakı fərq;

c) ataların və oğulların inkişafı və xarakterləri arasında oxşarlıq və s.

Məsələn, tədqiqatlar göstərir ki, riyaziyyatdan yüksək qiymət alan tələbələr əsasən fizikadan da yüksək bal toplayırlar. Adətən, ata uca boy olanda oğul da uca boy olur. Ata xasiyyətcən tez özündən çıxan olduqda, əksər hallarda oğul da ona oxşayır. Belə hadisələr olduqda deyirlər ki, dəyişənlər arasında stoxastik əlaqə və ya korrelyasiya mövcuddur.

Korrelyasiya əlaqəsi xətti və qeyri-xətti və həm də iki və daha çox dəyişən arasında ola bilər. Hər bir elmi tədqiqatın məqsədi hadisələr arasında əlaqələrin öyrənilməsi olduğu kimi riyazi statistikada öyrənilən korrelyasiyanın məqsədi də iqtisadiyyatda baş verən əlaqələrin öyrənilməsi və idarəetmənin səmərəsinin yüksəldilməsində ondan istifadə olunmasıdır. Həm də korrelyasiyanın məqsədi hadisələrə təsir edən təsadüfi faktorlarla onun qarşılıqlı əlaqəsinin aşkar olunmasıdır. Korrelyasiya latın dilindən "*correlatio*" sözündən götürülmüşdür və münasibət (əlaqə, nisbət) deməkdir. Bunun məgzi ondan ibarətdir ki, hər hansı bir hadisənin dəyişməsinə başqa bir hadisənin müəyyən olunmuş qiymətləri deyil, onun orta qiymətləri təsir edir.

Korrelyasiya termini təbiətşünaslıqdan götürülmüşdür. Hələ çox əvvəllərdə məşhur fransız şərqşünası J.Kyüvye bu

termindən istifadə etmişdir. Kyüvyenin gəldiyi qənaətə görə heyvanların müxtəlif orqanları arasında onların qarşılıqlı əlaqəsinə əsaslanan müəyyən münasibətlər mövcuddur. Bir orqanda olan dəyişiklik o birisi orqanda da dəyişikliyə səbəb olur. Tapılan heyvanların qalıqlarını öyrənərkən, Kyüvyə onların formasının öyrənilməsinin əsasına "Korrelyasiya forması" prinsipini qoydu. Kyüvyə yazırdı: "Əgər heyvanın mədəsi elə qurulmuşdursa ki, o yalnız əti, həm də təzə əti həzm edə bilər, onda onun beyni elə qurulmalıdır ki, o həmin ovu uda bilsin, caynaqları elə olmalıdır ki, onu tuta və parçalaya bilsin, dişləri elə olmalıdır ki, həmin ovu kəsə və ayıra bilsin".¹

İqtisadiyyatda mövcud olan obyektiv qarşılıqlı əlaqələrin ədəbi xarakteristikalarının qalxıb-düşməsinə səbəb olan başlıca amil ondan ibarətdir ki, obyektə hər biri fəzada və zamana görə dəyişən bütöv bir faktorlar sistemi təsir edir. Bundan əlavə, qarşılıqlı əlaqənin formasına subyektiv və təsadüfi amillər təsir edir. Belə ki, iqtisadiyyatın proporsional inkişafına yalnız plana uyğun və proporsional inkişaf qanunu deyil, digər iqtisadi qanunlarda təsir edir. Ayrı-ayrı qrup şəxslərin istehlaklarının səviyyəsinə və strukturuna yalnız onların gəlir səviyyəsi deyil, əmtəələrin çeşidi və qiyməti, onların özlərinin mədəni səviyyəsi və şəxsiyyət tipi, rolları və statusları, dəblər, reklamlar, ölkədəki makro mühit və s. təsir edir.

İqtisadiyyatın planlı idarədilməsinin həyata keçirilməsi üçün konkret iqtisadi hadisənin dinamikasına təsir edən obyektiv və subyektiv faktorların forma və təsir dərəcələri, onlar arasındakı qarşılıqlı əlaqələr müəyyənləşdirilməlidir. Bu onunla əlaqədardır ki, ayrılıqda hər bir faktorlara bilərəkdən təsir edib, sistemdə baş verən dəyişiklikləri öyrənmək mümkün olsun. Bu məsələni bu və ya digər dərəcədə dəqiqliklə korrelyasiya (regressiv) təhlil modellərinin köməkliyi ilə həll etmək mümkündür.

¹ Ж.Кйувье. Рассуждения о переворотах на поверхности земного шара. М.-Л., Биомедгиз, 1937, с.130

Ümumi iqtisadi göstəricilər arasındakı əlaqələrin dəyişmə formasının aşkar edilməsi və bu dəyişikliyi əmələ gətirən hər bir faktorun meydana çıxarılması üçün korrelyasiya təhlili praktikasında tətbiq olunan çoxlu sayda reqressiya tənlikləri məlumdur.

Belə tənliklər arasından

$$\bar{Y} = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n \quad (1)$$

x_1 -ə nəzərən loqarifmalasaq

$$\log \bar{y} = a_0 + a_1 \log x_1 \quad (2)$$

$$\bar{Y} = \frac{1}{a_0 + a_1x_1} \quad (3)$$

$$\bar{Y} = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2^2 + \dots + a_nx_n^n \quad (4)$$

$$\bar{Y} = a_0x_1^{b_1} x_2^{b_2} \dots x_n^{b_n} \quad (5)$$

harada ki,

Y - ümumi göstəricinin-funksiyanın orta qiymətidir. $a_0, a_1, \dots, a_n$ bu və ya digər faktorun funksiyaya təsirini xarakterizə edən empirik əmsallardır.

$x_1, \dots, x_n$ - hesablamada nəzərə alınan faktorlardır. Bu tənliklərin köməyi ilə ilk görünüşdə təsadüfi görünən və ya öz aralarında zəif əlaqədə olan çoxlu sayda rəqəmlər arasında əlaqə yaradılır. Lakin bu rəqəmlərin hərəkətində

müəyyən bir qanunauyğunluq meydana çıxır ki, bu da Y -reqressiya əmsalının orta qiyməti ilə ifadə olunur. Bu əmsal son nəticənin (Y) hansı istiqamətdə və hansı dərəcədə təsir- edici faktorun (x_n) bir vahid dəyişməsindən necə asılı olmasını göstərir. Bu əmsal nə qədər böyükdürsə, asılılıq o qədər güclüdür. EHM-nın meydana gəlməsi ilə əlaqədar olaraq korrelyasiya modelləri böyük inkişaf mərhələsinə daxil oldular və tədqiqat işlərində geniş tətbiq olunmağa başladılar.

Korrelyasiya modellərinin məğzi çoxlu sayda faktorların dağıntıq təsirinə məruz qalan kütləvi statistik rəqəmləri ortala-

maq yolu ilə onların tənzimlənməsidir. Korrelyasiya iqtisadi proseslər və hadisələr arasındakı əlaqələrin sıxlığı və formasını xarakterizə edir. Bu halda böyük ədədlər qanunu istifadə olunur: müşahidələrin (konkret rəqəmlərin) sayı nə qədər çoxdursa, onda onların ortalaşdırılmasının hadisələr arasındakı əlaqələrin dayanıqlığının müəyyənləşdirilməsinin ehtimalı o qədər böyük olacaqdır və əyintilər bir-birini qarşılıqlı şəkildə azaldacaqdır.

İqtisadi göstəricilər arasındakı korrelyasiya əlaqələrinin sıxlığını xarakterizə edən ən başlıca göstəricilərdən biri korrelyasiya əmsalıdır.

Bu əmsal korrelyasiya olunan kəmiyyətlərin asılılıq dərəcəsini xarakterizə edir. Bu əmsalın iqtisadi mənası həmişə eyni deyil. O sistemin quruluşunun bütövlükdə sabit qalması halında verilmiş faktorun (arqumentin) dəyişməsi ilə axır nəticənin dəyişməsi arasındakı asılılığı əks etdirir. Digər halda bu əmsallar yalnız artma (yüksəlmə) xarakterinə malik olur, yəni göstərir ki, digər faktorlar əvvəlki səviyyədə qalarsa, verilmiş faktorun artmasından asılı olaraq son nəticə necə dəyişir.

XI.4. BALANS MODELLƏRİ

İqtisadi kompleksin cari və perspektiv planlaşdırılması və idarə edilməsində ən geniş şəkildə istifadə olunan modellər balans modelləridir. Belə modellərin köməkliyi ilə maddi, əmək və maliyyə ehtiyatlarına olan tələblər, onların qarşılıqlı əlaqələndirilmə şərtləri aşkara çıxarılır, istehsalla bilavasitə əlaqədə olan sahələr arasında koordinasiya təmin olunur, iqtisadi kompleksin bütün elementlərinin inkişafı ilə əlaqədar olaraq qarşıya çıxan biləcək məsələlər öz həllini tapır. Bütün bu məsələlərin həlli isə idarəetmənin başlıca vəzifəsidir.

Balans modellərinin ən çox yayılmış növü tənlilər sistemi, yaxud da cədvəl şəklində qurulmuş məhsulun istehsalı və bölüşdürülməsinin sahələrarası balansıdır.

Sahələrarası balansın həm statik, həm də dinamik modelində ilk dəfə olaraq amerika iqtisadçısı V.V.Leontyev tərəfindən formalaşdırılmışdır.

Sahələrarası balansda hər bir sahənin başqa sahələrlə balanslaşdırılmış əlaqəsi ikili mənada açıqlanır. Məhsul istehsalı prosesi və həm də xərclərin formalaşdırılması prosesi kimi (balans cədvəlində sütunlar üzrə), həmçinin istehsal olunmuş (olunacaq) məhsulun bölgüsü prosesi kimi (balans cədvəlində sətirlər üzrə).

Sahələrarası balansda əks olunan göstəricilər dörd kvadrantda verilir. Birinci kvadrantı xarakterizə edən göstəricilər material xərclərinin sahələrarası bölgüsü və birbaşa xərc əmsallarından ibarətdir.

İkinci kvadrantda istehsal həcmindən asılı olaraq hər bir sahə üzrə son məhsulun miqdarı əks olunur.

Üçüncü kvadrantda baxılan sahələr üzrə "şərti-təmiz məhsul" öz əksini tapır.

Dördüncü kvadrant bütövlükdə ölkə üzrə idxal və ixrac göstəricilərini özündə cəmləşdirir.

I kvadrant	II kvadrant
III kvadrant	IV kvadrant

İqtisadi-riyazi nöqteyi nəzərdən sahələrarası balansın modeli iki əsas tənliklər sistemi ilə xarakterizə olunur. Birinci tənliklər sistemi hər bir sahədə material ehtiyatları axınıını və onun bərpa və son məhsula bölünməsinə özündə əks etdirir:

$$x_i = \sum_{j=1}^n a_{ij}x_j + y_j, i = \overline{1, n}$$

İkinci qrup tənliklər hər bir sahədə zəruri xərclərin formalaşdırılmasının iqtisadi prosesini əks etdirir.

Buraya xammal, material, yanacaq və enerji xərclərindən əlavə, həm də istehsal fondlarının amortizasiyası $\left(\sum_{i=1}^n b_{ij}x_j\right)$,

əmək haqqı xərcləri (V_j) və cəmiyyətin xalis gəliri (M_j) daxil-
dir.

$$x_i = \sum_{j=1}^n a_{ij}x_j + \sum_{i=1}^n b_{ij}y_i + (V_c + M_j)$$

Harda ki, x_i -sahədə istehsal olunan məhsulun miqdarı, i-
sahənin şərti adı, a_{ij} - xərclərin texnoloji əmsalı, b_{ij} -amortiza-
siya əmsalıdır, j - sahənin nömrəsidir.

Tənliklərə daxil olan texnoloji əmsallar müsbət qiymətə
malik olmalıdırlar, yəni istehsal prosesi aşağı düşə bilməz
($a_{ij} \geq 0$). Bu məhdudiyyətin iqtisadi mənası ondan ibarətdir ki,
xammal və materialları hazır məhsuldan almaq olmaz (Neft
məhsullarından xam neft və s.).

Son dövrlərdə müəyyən bir vaxt anı üçün təsərrüfat sis-
teminin quruluşunu yenidən təkrar edən sahələrarası balansın
statik modelindən fərqli olaraq, sistemin bu və ya digər dərə-
cədə hadisələrin gedişindən asılı olaraq, strukturunun dəyiş-
məsinə əks etdirməklə, uzun müddətə onun inkişafını əhatə
edən dinamik modeli meydana çıxmışdır. Dinamik model
nəinki cari xərclərin formalaşdırılması və istehsal prosesini ye-
nidən təkrar edir, həm də istehsal fondlarının yığılımı prosesini,
yəni geniş təkrar istehsal prosesini özündə əks etdirir.

Dinamik modellərin işlənilməsi idarəetmənin elmi sə-
viyyəsinin yüksəldilməsində vacib mərhələdir.

Sahələrarası balans əsasında tam əmək xərcləri, tam
fondtutumu və məhsulun kapitaltutumu əmsalları kimi yeni növ
məlumatlar əldə edilmişdir.

Tam əmək xərcləri əmsalı göstərir ki, cəmiyyət 1kq un
istehsal etmək üçün neçə saat iş vaxtı sərf etmişdir. Buraya
yalnız kənd təsərrüfat işçilərinin əməyi deyil, energetiklərin,
maşınqayıranların, hətta metal sənayesi işçilərinin də, yəni kim
bilavasitə və ya dolayısı ilə bu unun istehsalında əmək sərf
etmişdir. Bu idarəetmə qərarlarının müxtəlif variantlarının
tutuşdurulmasında (müqayisə olunmasında) çox böyük əhə-
miyyət kəsb edir və idarəetmənin ən əlverişli qərarının
seçilməsinə imkan verir.

XI.5. İQTİSADİYYATIN OPTİMALLAŞDIRILMASI MODELLƏRİ

Bu növ modellərin idarəetmə prosesində istifadə olunmasının əsas məqsədi iqtisadi kompleksdə əlaqələrin optimallaşdırılması ilə bağlıdır. Bu modellərin iqtisadi mənası ondan ibarətdir ki, planlaşdırma dövrünün əvvəlinə mövcud olan maddi-texniki, elmi və başqa ehtiyatlardan optimal dərəcədə səmərəli istifadə etməklə, balanslaşdırma təmin olunmaq şərti ilə elə plan və qərarlar qəbul edilməlidir ki, onlar həm də ən yüksək sosial səmərəliliyi təmin etsinlər.

Optimal deyəndə, ən yaxşı həll nəzərdə tutulur. Optimal həll məqsəd funksiyasına nəzərən seçilir. Məqsəd funksiyası isə istehsalın məqsəd və vəzifələrindən, cəmiyyət qarşısında duran problemlərdən, konkret daxili və beynəlxalq şəraitdən asılı olaraq formalaşdırılır. Məqsəd funksiyası konkret olmalı, ona bir-birini təkzib edən parametrlər daxil edilməməlidir.

Firma miqyasında məqsəd funksiyasının seçilməsi sahə və bütövlükdə iqtisadi kompleks səviyyəsində məqsəd funksiyasının seçilməsindən asandır. Məsələn, firma miqyasında belə kriteriya istehsalın verilmiş quruluşu və həcmi daxilində xərclərin azalması hesabına ən çox məhsul istehsalı, əldə olan ehtiyatlar daxilində əmtəə çeşidinin maksimumlaşdırılması, mövcud texnologiyaların qarşılıqlı əlaqələndirilməsi ilə xərclərin minimumlaşdırılması şəraitində maksimum mənfəət götürülməsi və s. ola bilər. **Məsələnin optimallaşdırılması** deyəndə nəzərdə tutulur ki, bütün qarşılıqlı əvəz edilə biləcək variantlar içərisindən qarşıya qoyulan məqsədə nail olunması üçün ən yaxşısı seçilsin.

İstənilən iqtisadi-riyazi model iqtisadi proseslər və hadisələr arasında mövcud olan əlaqələrin əks etdirilməsidir. Ona görə də belə modellərin riyazi konstruksiyasının daha mükəmməl qurulması üçün əvvəlcədən aparılan riyazi-iqtisadi tədqiqatlar böyük əhəmiyyət kəsb edir. Aparılmış tədqiqatların nəticəsinə və mövcud nəzəri məsələlərə kompleks şəkildə yanaşaraq, tədqiqatçı iqtisadiyyat elminin qanun və kateqoriya-

larını az və ya çox dərəcədə dəqiqliklə əks etdirən riyazi tənlilər sistemi qurur ki, bu tənlilərin də həlli elmi təhlilin imkanlarını genişləndirir. İşlənmiş modellərin prosesi nə dərəcədə düzgün əks etdirdiyini ilk mərhələdə, məsələnin sadə variantının həll edilməsi və ya modelin xüsusiyyətlərinin öyrənilən obyektin xüsusiyyətlərinə nə dərəcədə uyğun gəlməsinin tutuşdurulması yolu ilə həyata keçirilir.

Müasir elmi-texniki inqilab maddi istehsal və xidmət sahələrinin inkişafı və idarə edilməsinə hərtərəfli müdaxilə edərək sahə daxili və sahələrarası texniki-texnoloji və iqtisadi əlaqələri əsaslı şəkildə mürəkkəbləşdirir ki, bunun da nəticəsində külli miqdarda informasiyalar meydana çıxır. Bu informasiyaların- dağınıqlığı, çoxluğu, onların işlənilməsi, onlar arasından idarəetmə prosesinə təsir edə biləcək başlıca faktorların seçilməsi kompleks şəkildə tərtib olunmuş, elmi şəkildə əsaslandırılmış planlar tərtibini əsaslı şəkildə mürəkkəbləşdirir. Bu da öz növbəsində idarəetməni çətinləşdirir. Bu halda ortaya çıxan problemlərin həlli EHM-dən istifadə etməklə, iqtisadi-riyazi modellərin idarəetmə prosesində geniş tətbiqi ilə aradan qaldırılır.

Praktiki olaraq iqtisadi obyektin əlaqədə olduğu bütün real faktorları modeldə əks etdirmək mümkün deyil. Ona görə də iqtisadi-riyazi modellər işlənildikdən sonra obyektə təsir edən başlıca faktorlar nəzərə alınır. İşlək model qurulmasının ustalığı ondan ibarətdir ki, o minimum dərəcədə prosesin məğzini özündə əks etdirə bilsin, həm də böyük ölçülü və həddən artıq mürəkkəb və abstrakt olmasın.

İdarəetmə prosesində istifadə olunan modelləri üç qrupa bölmək olar:

Makro-iqtisadi modellər: bütövlükdə iqtisadi əlaqələr sistemini tədqiq edib, iqtisadi kompleksin ölkə miqyasında hərəkətini xarakterizə edən modellərdir. İqtisadi inkişafın bir və çox faktorlu modelləri, təmiz məhsulun bölgüsü, ölkə miqyasında kapital qoyuluşunun quruluşu və s. tipli modellər makro-iqtisadi modellərin əsas növləridir.

Struktur modelləri: bu modellər istehsalın sahə quruluşunun işlənilməsində istifadə olunan modellərdir.

Sahə modelləri: bu növ modellər müəyyən növ ictimai tələbatı ödəyən sahələr və sahə qruplarının planlaşdırılması və idarəedilməsi prosesində istifadə olunur.

Planlaşdırma və idarəetmədə ən geniş istifadə olunan sadə modellər ekstropolyasiya modelləridir. Ekstropolyasiyada istifadə olunan ən çox yayılmış metodlar tənliklər üsulu və Teylor sırası üsuludur.

İstehsalın gələcək həcmi hesablamak üçün ən çox tətbiq olunan iqtisadi-riyazi modelin ən sadə forması istehsal funksiyalarıdır.

Elmi ədəbiyyatda çoxlu sayda istehsal funksiyalarına baxılır. Lakin əsas məsələ ondan ibarətdir ki, bir başlanğıc istehsal funksiyası mövcuddur ki, o da ümumiyyətlə istehsal həcmi sərəf olunan ehtiyatlardan asılılığını və bunun səmərəliliyini əks etdirir. İstehsal funksiyasının klassik forması Kobba-Duqlas funksiyasıdır:

$$\gamma = \tau F x_1 h x_2$$

Burada iki növ istehsal xərci nəzərdə tutulur: Əsas istehsal fondlarından (F) və əmək resurslarından (h) istifadə xərcləri; $x_1 x_2$ - funksiyanın parametrləridir. Funksiya görüldüyü kiini xəttidir. Nəzərdə tutulur ki, son məhsulun artımı hər iki faktorun birlikdə artınımdan mütənasib qaydada asılıdır, yəni F və h-in dərəcələrinin cəmi vahidə bərabərdir. Burada canlı və maddiləşmiş əmək tamamilə qarşılıqlı əvəz olunandır. Bu o deməkdir ki, eyni həcmdə son məhsul müxtəlif üsullarla istehsal oluna bilər.

Bu funksiyadan istifadə etməyin ən üstün cəhəti onun sadəliyində və idarəetmə prosesində istifadə olunan külli miqdarda giriş məlumatlarının həcmi azaldılaraq bir neçə texniki-iqtisadi parametrlərə endirilməsidir.

İqtisadi-riyazi modellərin idarəetmədə müvəffəqiyyətlə tətbiq olunmasının başlıca şərtlərindən biri modelin informasiya təminatıdır. Dəqiq informasiyalarla təmin etmədən modelin

köməkliyi ilə əlverişli qərarlar qəbul etmək mümkün deyil. Bu günü öyrənmədən gələcəyi görmək o qədər də asan məsələ deyil. Ona görə də iqtisadi-riyazi modellərin perspektiv planlaşdırma və idarəetmədə tətbiqi informasiya toplanmasından başlayır.

Toplanılan məlumatlar qarşıya qoyulan məqsəddən asılı olaraq hərtərəfli təhlil olunmalıdır. Bu bir neçə mərhələdə həyata keçirilir:

Birinci mərhələ - giriş məlumatlarının dəqiqliyi və müqayisə olunan qiymətlərlə verilməsi müəyyənləşdirilməlidir. Burada nəzərdə tutulur ki, statistik sırada toplanan rəqəmlərin bir-biri ilə uzlaşmaları, onların vahid metodika ilə formalaşdırılmaları, hamısının eyni zaman müddətini əhatə etmələri və sairələr müəyyənləşdirilsin.

İkinci mərhələ - planlaşdırılacaq və idarə ediləcək göstəricilərin keçmiş müddətdə dəyişmə meylləri və tədqiq olunan göstəricilərin dəyişmə sərhədləri müəyyənləşdirilir. Keçmiş müddətdə iqtisadi göstəricilərin dəyişmə meyllərinin təyin edilməsi onların dəyişmə meyllərinin qanunauyğunluqlarının obyektiv səbəblərinin meydana çıxarılmasına, perspektiv dövr üçün iqtisadiyyatın inkişaf meyllərinin konturlarının müəyyənləşdirilməsinə və bu qanunauyğunluqların artım tendensiyası şəklində formalaşdırılmasına imkan yaradır.

Üçüncü mərhələ - nəzərdə tutulan məqsədə nail olmaq üçün elə faktorlar seçilməlidir ki, onların inkişaf meyllərinin dəyişməsinə təsiri böyük olsun. Bu halda ikinci dərəcəli faktorlardan yan keçilir ki, bu da hesablamaların və alınan nəticələrin qiymətləndirilməsinin sadələşməsinə imkan verir.

XII FƏSİL. FİRMALARIN TƏSNİFATI

XII.1. FİRMALARIN NÖVLƏRİ

Firmalar təsərrüfat fəaliyyətinin xarakteri və növü, hüquqi statusu, mülkiyyət forması, kapitalm mənsubluğu, həmçinin fəaliyyət dairəsinə görə təsnifləşdirilir.

Təsərrüfat fəaliyyətinin xarakteri və növü.

Bu əlamətlərə görə aşağıdakı növ firmalar mövcuddur:

Sənaye, kənd təsərrüfatı, nəqliyyat, ticarət, sığorta, turizm, icarə, reklam və s.

Sənaye firmalarına o firmalar şamil edilir ki, onların əsas fəaliyyət növü istehsal xarakteri daşıyır və istehsal olunan məmulatların yarısından çoxu sənaye məhsullarına aid olur. Sənayenin idarə olunmasının əsas forması sənaye firmalarıdır. Hal-hazırda elmi-texniki tərəqqinin inkişafı, sənayedə gedən ixtisaslaşma və təmərküzləşmə iri sənaye firmalarının yaradılmasına gətirib çıxarmışdır ki, bunların da içərisində öz miqyası və imkanlarına görə transmilli korporasiyalar xüsusilə fərqlənirlər. İqtisadiyyatın beynəlmiləşməsi ilə əlaqədar olaraq istehsal olunan sənaye məhsulunun böyük əksəriyyəti az sayda iri kompaniyaların və transmilli korporasiyaların əlində cəmlənmişdir.

Bunlara misal olaraq, Amerikanın "Ceneral elektrik", "Ceneral motors", Loksid", Yaponiyanın "Sayko", "Soni", "Kanon", "Nissan" və s. firmalarını göstərmək olar. Bizim respublikada yüksək ixtisaslaşma və təmərküzləşmə səviyyəsinə malik olub, dünya miqyasında tanınmış şirkətlərə misal olaraq Azərbaycan Dövlət Neft Şirkətini, "Azərikimya" şirkətini göstərmək olar.

Nəhəng firmalar dünya bazarında ona görə həlledici rol oynayırlar ki, onlar istehsaldan əlavə həm də məhsul ixracı, patent və lisenziya satışı, texniki xidmət göstərilməsi kimi vacib məsələləri də öz əllərində cəmləşdirirlər. Bunlar da həmin firmaların qabaqcıl istehsal təcrübəsinə, geniş maliyyə imkan-

larına və güclü elmi-texniki potensiala malik olmaları ilə əlaqədardır.

Hazırda nəhəng sənaye firmaları fəaliyyətlərini yalnız öz ölkələri daxilində deyil, həm də xarici ölkələrdə özlərinin geniş filiallar şəbəkəsini və törəmə müəssisələrini yaratmaqla həyata keçirirlər. Onlar öz filiallarını və törəmə müəssisələrini məhz o ölkələrdə yaradırlar ki, həmin ölkədə və ona yaxın ölkələrdə istehsal olunan məhsullara uzunmüddətli tələbat var, o ölkə istehsal ehtiyacları üçün zəruri olan xammalla zəngindir, ucuz işçi qüvvəsinə malikdir, belə müəssisələr üçün dövlət tərəfindən müəyyən güzəştlər edilir. Bu o dərəcədə cəlbədidir ki, hətta ana kompaniya xaricdə istehsal etdiyi məhsullardan öz ölkəsinə idxal edir və özünün "xarici əməliyyatlarını" xaricdəki müəssisələri vasitəsilə həyata keçirir. Xarici əməliyyatlar deyəndə, həm ana kompaniyanın öz ölkəsindən həyata keçirdiyi ixrac əməliyyatları, həm də onun xarici ölkələrdəki müəssisələrində istehsal olunan məhsulun satışı nəzərdə tutulur. Qeyd etmək lazımdır ki, firmaların beynəlxalq ticarətdə tutduğu yer və onun mövqeyi ixrac etdiyi məhsulun miqdarı ilə deyil, onun istehsal etdiyi ayrı-ayrı əmtəələrin dünya miqyasında istehsaldakı payı ilə müəyyənləşdirilir.

Son dövrlərdə sənayedə gedən diversifikasiya prosesinin nəticəsi olaraq sənayenin müxtəlif sahələrinə aid olan firmalar birləşib çoxsahəli komplekslər və müəssisələr birliyi yaradırlar. Bu komplekslər könüllülük əsasında, əlavə mənfəət götürmək, dünya əmtəə bazarında öz paylarını artırmaq məqsədilə sahə, ərazi və ya başqa prinsiplərə əsasən ittifaqlar, konsernlər, şirkətlər, transmilli korporasiyalar və digər birliklər şəklində yaradılırlar.

firmaların diversifikasiya qaydasında öz imkanlarını genişləndirmək istəməsi əsasən onunla əlaqədardır ki, iri kompaniyalar artıq aid olduqları sahə daxilində inkişafın məhdudluğunu və yaxud olmadığını hiss edir və sahə hüdudlarından kənarda inkişafın daha real olduğu qərarına gəlir. Diversifikasiya heç də firmanın qarşısına çıxan hər bir imkan-

dan kor-koranə yapışması deyil. firma topladığı istehsal təcrübəsini tətbiq edə biləcəyi və ya onun mövcud qüsurlarını aradan qaldırmağa kömək edə biləcək istiqamətləri müəyyənləşdirir. Bundan sonra texnoloji nöqteyi nəzərdən sənayenin tamamilə əlaqədar olmayan digər sahələrinə aid olan müxtəlif cinsli məhsullar istehsal etmək qərarına gəlir ki bu da firmanın təsərrüfat dayamqlığını təmin edir. Diversifikasiyanın üç növü mövcuddur ki, bunların da hər birindən firma istehsalı diversifikasiyalasdırma qərarına gəldikdə istifadə edir.

1. **Ümumi mərkəzli diversifikasiya.** Bu halda firma texnoloji və marketinq baxımından istehsal etdiyi əmtəələrə yaxın əmtəələri öz istehsal nomenklaturasına daxil edir və sahə daxilində daha da zənginləşdirilmiş çeşiddə məhsul istehsalına başlayır.

2. **Üfiqi diversifikasiya.** Bu halda firma hazırkı dövrdə istehsal etdiyi əmtəələrlə heç bir əlaqəsi olmayan, lakin onun mövcud müştərilərinin marağına səbəb ola biləcək əmtəələri istehsal etdiyi əmtəələrin çeşidinə daxil edir.

3. **Konqlomerat diversifikasiya.** Bu diversifikasiyanın ən çətin, həm də firma üçün ƏH cazibədar növüdür. Çünki konqlomerat diversifikasiyada firma sahənin hüdudlarından kənara çıxır, nə hal-hazırda tətbiq etdiyi texnologiyaya, nə istehsal etdiyi əmtəələrə, nə də fəaliyyət göstərdiyi bazarlara aidiyyəti olmayan məmulatları öz çeşidinə daxil edib, onların istehsalına başlayır.

Ticarət firmaları. Bu firmaların əsas fəaliyyət növü əmtəələrin alqı-satqısıdır. Onlar öz fəaliyyətlərini ya müstəqil şəkildə ticarət-vasitəçi firmalar şəklində, yaxud da iri kompaniyaların tərkibində həyata keçirirlər. Ticarət firmaları ya müəyyən bir əmtəə çeşidi üzrə ixtisaslaşmış olur, ya da geniş profildə alqı-satqı prosesini həyata keçirirlər.

Elə ticarət firmaları var ki, onlar iri inhisarçı birliklər kimi fəaliyyət göstərir və müəyyən əmtəələr üzrə dünya ticarətinin başlıca hissəsi onların əlində cəmləşmiş olur. Məsələn, qəndin, əlvan metalların, dəri məmulatlarının, taxılın, kauçu-

kun, pambığın, meşə materiallarının dünya üzrə satışının böyük bir hissəsi az saylı ixtisaslaşmış ticarət firmalarının əlində cəmləşmişdir.

Elə iri universal ticarət firmaları fəaliyyət göstərir ki, onlar öz fəaliyyət dairələrinə və maliyyə ehtiyatlarına görə nəhəng sənaye firmaları ilə eyni səviyyədə durur və onlar beynəlxalq xarakter daşıyırlar. Bir çox nəhəng ticarət firmaları nəinki ticarətlə və xammalların ilkin emalı və sortlaşdırılması ilə, hətta sənayenin müxtəlif sahələrini əhatə edən məhsulların istehsalı ilə də məşğul olurlar. Onlar bu fəaliyyəti həm öz ölkəsində, həm də xarici ölkələrdə yaratdığı ticarət və istehsal müəssisələri vasitəsilə həyata keçirirlər.

Kənd təsərrüfatı firmaları - fermer təsərrüfatları, kənd təsərrüfatı kooperativləri, tədarük müəssisələri, ilkin emal müəssisələri və s. formasında yaradılan firmalardır. Kənd təsərrüfatı profilli firmaların əsas məqsədi kənd təsərrüfatı və heyvandarlıq məhsullarının istehsalı, tədarükü, ilkin emalı və satışından ibarətdir. Hazırda kənd təsərrüfatı və heyvandarlıq məhsullarının istehsalı və emalı ilə məşğul olan aqrar-sənaye kompleksləri geniş yayılmışdır ki, onların da əsas məqsədləri xammal şəklində məhsul istehsalından əlavə, həm də özlərinin emal müəssisələri vasitəsilə son məhsul istehsal etməkdir.

Nəqliyyat firmaları - ölkə daxili və beynəlxalq miqyasda yük və sərnişin daşınmasını həyata keçirən firmalardır. Nəqliyyat firmaları adətən, müxtəlif daşımalar üzrə ixtisaslaşdıqlarından onlar su, avtomobil, dəmir yolu, hava və boru nəqliyyatına bölünürlər.

Su nəqliyyatı kompaniyaları daşımaları dəniz və çaylar vasitəsilə həyata keçirirlər. Onlar yüksək təmərküzləşmə səviyyəsinə malik olmaqla ən ucuz nəqliyyat növü hesab olunurlar. Su nəqliyyatı ilə ən çox daşınan məhsullar neft, taxıl, qum, çınqıl, dəmir filizləri, daş kömür kimi gec xarab olan əmtəələrdir. Çünki su nəqliyyatının sürəti o qədər yüksək

deyil və çox zaman havanın təsirindən asılı olur. Hazırda daşman yüklərin təxminən 28%-i su nəqliyyatı ilə daşınır.

Elmi-texniki inqilab bütün başqa sahələrdə olduğu kimi ***hava nəqliyyatının*** inkişafına da böyük təkan vermiş və bununla əlaqədar aviakompaniyalar sürətlə inkişaf etməyə başlamışlar. Hazırda hava nəqliyyatı yük və sərnişin daşınmasında getdikcə öz payını artırmaqdadır.

Hava nəqliyyatı ilə əsasən cihazlar, tez xarab olan ərzaq malları daşınır. Hava nəqliyyatı ən bahalı nəqliyyat növü olmasına baxmayaraq, sürətin daha çox əhəmiyyət kəsb etdiyi hallarda və uzaq rayonlara çatmaq lazım gəldikdə o əvəzsiz rol oynayır. Hava nəqliyyatının ümumi yük daşımada payı 1%-dən də az təşkil edir.

Dəmiryol nəqliyyatı istənilən ölkənin ən iri yük daşıyıcı nəqliyyatıdır. Adətən, dəmir yol nəqliyyatı az rentabellidir və bəzən də zərərlə işləyir. Onlar dövlət monopoliyasında fəaliyyət göstərir. Dəmir yolu ilə əsasən kənd təsərrüfatı məhsulları, faydalı qazıntılar, kimyəvi maddələr, müxtəlif növ avadanlıqlar və avtomobillər daşınır. Orta hesabla ümumilikdə, yük daşınmasının 30%-i dəmir yol nəqliyyatının payına düşür.

Avtomobil nəqliyyatı ilə yük daşımalar ümumilikdə yük daşımının təxminən 20%-ni təşkil edir. Hava nəqliyyatından sonra ən bahalı nəqliyyat növüdür.

Boru-kəmərlər nəqliyyatı əsasən, neft, qaz, daş kömür və kimyəvi maddələr daşınması üçün istifadə olunur. Ümumi yük daşımada xüsusi çəkisi təqribən 21%-dir.

Sığorta firmaları beynəlxalq daşımalar zamanı yüklərin sığorta olunması işləri ilə məşğul olur və dünya bazarında əhəmiyyətli rol oynayır. Dünya bazarında aparılan sığorta əməliyyatlarının 60%-i ABŞ sığorta firmalarının payına düşür.

firmaların fəaliyyəti onların hüquqi əsasnaməsindən asılıdır. firmanın hüquqi vəziyyəti birinci növbədə müəyyənləşdirir ki, firmanın öhdəlikləri üçün kim hansı dərəcədə məsuliyyət daşıyır, yəni əgər firma müflisləşərsə, onun borclarını kim ödəyəcəkdir və bunun təminatçısı kimdir.

Firmanın adından kimin çıxış edəcəyi, kimin sazişlər bağlaya biləcəyi, firmanın təsərrüfat fəaliyyətinə aid olan məsələlərin kimin ixtiyarında olacağı firmanın əsasnaməsi ilə müəyyənləşdirilir.

Hər bir ölkədə firmaların hüquqi vəziyyəti o ölkələrdə mövcud olan mülki və ticarət qanunları ilə müəyyənləşdirilir. Adətən, hər bir ölkənin ticarət reyestrində (cədvəlində) qeydiyyatdan keçmiş firma hüquqi şəxs statusu alır, yəni istənilən mülki və ticarət məsələlərinin həllində hüququn müstəqil subyekti kimi çıxış edir.

Hüquqi şəxs - ayrıca əmlakı olan, öz adından əmlak və qeyri-əmlak hüquqları əldə edə bilən, vəzifələr daşıyan, məhkəmədə, arbitraj məhkəməsində və münisflər məhkəməsində iddiaçı və cavabdeh ola bilən müstəqil balansla malik təşkilatlardır. **Hüquqi şəxs** onlara verilmiş hüquq və vəzifələrə malik olan ayrı-ayrı şəxslərin və kapitalların birləşməsidir.

Hüquqi şəxsin əmlakının olması onun öz öhdəlikləri üçün məsuliyyət daşımamasının ilkin zəruri şərtidir. Hüquqi şəxsin əmlak məsuliyyəti onun hüquq qabiliyyətinin həcmi ilə müəyyən edilir. Hüquqi şəxsin hüquq qabiliyyətinin həcmi onun fəaliyyət məqsədinə müvafiq olaraq müəyyən edilir və nizamnaməsi qeydə alındığı vaxtdan əmələ gəlir. Hüquqi şəxsin hüquq qabiliyyəti və fəaliyyəti eyni vaxtda əmələ gəlir və o öz hüquqlarını öz orqanları vasitəsilə həyata keçirir. Hüquqi şəxsin əmlakı onun üzvlərinin əmlakından ayrılır.

Hüquqi şəxs iki növə bölünür: **kütləvi hüquqa malik hüquqi şəxs və fərdi hüquqa malik hüquqi şəxs**. **Kütləvi hüquqlu** hüquqi şəxs qarşıya qoyulan məqsədin kütləvi xarakterinə, hakimiyyət səlahiyyətlərinə və üzvlüyün xüsusi xarakterinə malik olur. Belə hüquqi şəxslərə sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmayan dövlət müəssisələri, təşkilatları, idarələri, sahibkarlıq ittifaqları daxildir.

Fərdi hüquqlu hüquqi şəxs fəaliyyət və mülkiyyət xarakterindən, kapital və nəzarətin məxsusluğundan asılı

olmayaraq ayrı-ayrı şəxslərin və kapitalların birləşərək firma kimi qeyd olunmalarıdır.

Hüquqi şəxs əmlak üzərində hüquq və vəzifələrin sərəncamçısı kimi öz adından çıxış edir.

Hüquqi şəxsi xarakterizə edən əlamətlər bunlardır:

- birlik üzvləri tərəfindən qəbul olunmuş məqsədin yerinə yetirilməsi;

- təsərrüfat fəaliyyətində vahidliyin təmin edilməsi və mülki hüquqlarını həyata keçirməsi üçün öz orqanlarının olması. Bu orqanların hərəkətləri hüquqi şəxslərin öz hərəkətləri sayılır;

- öz öhdəliklərinə görə müstəqil əmlak məsuliyyəti daşması;

- tərkibinə daxil olan şəxslərdən asılı olmayaraq mövcud olması;

- mövcudluğunun onun tərkibinə daxil olan şəxslərin dəyişməsindən asılı olmaması.

Bu hüquq qabiliyyətinə görə bütün firmaları iki formaya bölmək olar: **fərdi (ailə) müəssisələri və sahibkarların birliyi**

Fərdi müəssisə bir şəxsin və ya ailənin mülkiyyəti hesab olunur. Müəssisənin öhdəliklərinə görə onlar müəssisənin bütün kapitalı və əgər özlərinin şəxsi əmlakı müəssisənin əmlakından ayrılmayıbsa, həm də bütün şəxsi əmlakları ilə məsuliyyət daşıyırlar.

Belə müəssisələr ölkənin ticarət reyestrində həm müstəqil, həm də sahibkarın başqa müəssisəsinin filialı kimi qeyd oluna bilər.

Fərdi müəssisələr Almaniyada - **Einzelun-ternehmund**, Einrelfirma; Fransada - **Entreprise individuelle**; İngiltərədə - **Ownnership**; ABŞ-da - **Individual proprietorship**, RF-da **Частное (семейное) предприятие**, Azərbaycanda isə **fərdi (ailə) müəssisəsi** adlanır.

Fərdi müəssisə adətən, kiçik və orta firmalar olur. Lakin az da olsa, ailə tipli nəhəng kompaniyalarda mövcuddur.

Məsələn, İsveçin ikinci ən böyük maliyyə qrupu olan Yunsonlar ailə kompaniyasıdır. İndi səhmdar cəmiyyətləri formasında fəaliyyət göstərən Almanıyanın "Bank Rotşild frer", İtaliyanın dəftərxana avadanlıqları istehsalı ilə məşğul olan "Olivetti", amerikanın məşhur "Ford motor K^o" kompaniyaları əvvəllər təmiz ailə müəssisələri olmuşlar.

1968-ci ildə "Ford motor K^o" ailə müəssisəsinin səhmləri ilk dəfə olaraq geniş şəkildə satıldı və kompaniya formal olaraq bağlı ailə kompaniyasından səhmdar cəmiyyətinə çevrildi. Lakin bu gün də faktiki olaraq kompaniyanın sahibləri Ford ailəsinin nümayəndələridir.

Dövlət müəssisəsi. Adətən dövlət müəssisəsinə aero-kosmik, neft və digər faydalı qazıntılar, dəmir yolu, hərbi sənaye kompleksinə aid olan kompaniyalar şamil edirlər.

Dövlət mülkiyyətinə əsaslanan müəssisələrin adətən, iki növü olur:

- əmlakı tamamilə dövlət mülkiyyətində olan müəssisələr;
- səhmlərinin nəzarət paketi dövlət orqanlarına məxsus olan müəssisələr.

Dövlət müəssisələri müvafiq dövlət orqanları tərəflindən idarə olunur və onların əmlakı dövlət mülkiyyətidir. Dövlət müəssisəsi mülkiyyətçi tərəflindən ona təhkim edilmiş əmlak üzərində ölkə qanunvericiliyi ilə müəyyən edilmiş qaydada və hüdudlarda sahiblik, istifadə etmək və sərəncam vermək səlahiyyətlərini həyata keçirir. Dövlət müəssisəsi öz öhdəliklərinə görə qanunvericiliklə müəyyən edilmiş qaydada müəssisənin əmlakı ilə məsuliyyət daşıyır. Dövlət müəssisənin, müəssisə işə dövlətin öhdəliklərinə görə məsuliyyət daşımır.

Dövlət sənaye firmaları inkişaf etmiş ölkələrdə kifayət qədər möhkəm mövqeyə malikdirlər. Sənaye məhsulunun istehsalında onların payı 20-25% təşkil edir. Hal-hazırda İngiltərədə sənaye müəssisələrinin 25-30%-i, səhiyyənin işə təqribən yarısı dövlət mülkiyyətindədir.

Bir sıra ölkələrdə bəzi malların idxal-ixrac əməliyyatı dövlətin inhisarında olduğundan dünya ticarət sistemində

dövlət ticarət firmaları mühüm rol oynayır. Dünya bazarında dövlət inhisarında olan malların alqı-satqısı dövlət təşkilat və kompaniyaları, yaxud əməliyyatı aparmağa dövlət tərəfindən icazə almış xüsusi firma və təşkilatlar, yaxud da dövlətin iştirak etdiyi qarışıq kompaniyalar tərəfindən aparılır.

Hal-hazırda inkişaf etmiş ölkələrdə dövlət inhisarına daxil edilən malların sayı getdikcə artır. Bu həyati əhəmiyyət kəsb edən bərk və maye yanacaq, kənd təsərrüfatı malları, qabaqcıl texnologiyaları əhatə edir. Bu yolla dövlət öz daxili bazarını tənzimləyir, ölkə üçün zəruri olan məhsulların ölkədən çıxarılmasının qarşısını alır. Ölkə daxilində qiymətlərin tənzimlənməsini həyata keçirmək üçün isə daxili bazarda kifayət qədər olan malların ölkəyə gətirilməsinə müəyyən məhdudiyyətlər qoyur və ya tamamilə qadağan edir.

XII.2.SAHİBKARLARIN BİRLİYİ

Qeyd etmək lazımdır ki, müasir dövrdə ən çox yayılmış forma **sahibkarların birlikləridir**. Sahibkarların birliklərinin yaradılması üçün vahid təsnifat olmadığından o, hər bir ölkənin qanunvericiliyinə müvafiq olaraq yaradılır və fəaliyyəti tənzimlənir. Belə birliklərin yaranma forması əsasən iki faktora söykənir: **şəxslərin (fiziki və hüquqi) və kapitalın birləşmə xarakterinə; birlik iştirakçılarının firmanın öhdəliklərinə görə məsuliyyət dərəcəsinə.**

Sahibkarların birlikləri bir çox ölkələrdə aşağıdakı formalara bölünür: **şərikli (tam ortaqlı) müəssisə; payçı və şərikli (kommandint ortaqlıqlar) müəssisə; məhdud məsuliyyətli cəmiyyət; səhmdar cəmiyyəti; müəssisələr birliyi.**

Şəriklik (ortaqlıq) ayrı-ayrı fiziki və (və ya) hüquqi şəxslərin birləşməsi, cəmiyyət isə kapitalların birləşməsidir.

Şərikli (tam ortaqlı) müəssisə iki və ya daha çox fiziki və (və ya) hüquqi şəxsin mənfəət əldə etmək məqsədilə birləşərək sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmasıdır. Belə müəssisənin hər bir üzvü onun təsərrüfat fəaliyyətinin öhdəliklərinin

yerinə yetirilməsinə görə bütün əmlakı ilə məsuliyyət daşıyırlar. Müəssisənin gəlir və ziyanları hər bir iştirakçı arasında onların payma müvafiq olaraq mütənasib qaydada bölünür. Şərikli (tam ortaqlı) müəssisə özünün təsərrüfat və maliyyə fəaliyyəti barədə hesabatı dərc etdirməyə borclu deyil. Onlarda iştirakçıların sayma məhdudiyyət qoyulmur.

Müəssisə iştirakçılarından hər hansı birinin öz payını müəssisənin digər iştirakçılarından razılığı olmadan kənar şəxslərə satması bir sıra ölkələrin qanunvericiliyi ilə qadağandır.

Şəriklərin razılığı ilə həmin pay şəriklərdən birinə və ya kənar şəxsə satıla, verilə bilər. Şəriklərdən biri müəssisədən çıxdıqda öz payını geri ala bilər. Şəriklərdən hər hansı birinin müəssisədən çıxdığı və ya vəfat etdiyi təqdirdə müəssisənin yaradılması barədə yenidən müqavilə bağlanır.

Müəssisə istənilən müqavilə və sazişlər bağladıqda onun hər bir üzvü bu prosesdə iştirak edib təkliflər vermək hüququna malikdirlər. Lakin şəriklərin razılığı ilə idarəetmə işlərinin yerinə yetirilməsi müəssisə iştirakçılarından birinə və ya bir neçəsinə həvalə edilə bilər və bu nizamnamədə də nəzərdə tutulmalıdır.

Müəssisə yaradılmasının bu forması o qədər də geniş yayılmamışdır. Adətən bu formada ən çox müxtəlif profilli kooperativlər yaradılır. Belə kooperativlərin kapitalı onun hər bir üzvü üçün eyni miqdarda müəyyənləşdirilmiş və onlar tərəfindən ödənilən paylarından əmələ gəlir. Kooperativlərin şərikli müəssisələrdən fərqi ondadır ki, onlarda üzvlərin sayı və təbii ki, kapitalının miqdarı dəyişə bilər.

Payçı və şərikli (kommandit ortaqlıqlar) müəssisə. Bu sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmaq üçün ən azı bir payçı və bir şərik tərəfdən yaradılan müəssisələrdir. Bunlar həm fiziki, həm də hüquqi şəxs ola bilərlər. Şəriklər müəssisənin öhdəliklərinə və borclarına görə özlərinin əmanətləri və bütün əmlakı ilə, payçılar (kommanditlər) isə yalnız müəssisəyə verdiyi pay həcmində məsuliyyət daşıyırlar. Şəriklər müəs-

sisənin işində həm öz kapitalları, həm də təsərrüfat səyləri ilə, payçılar isə yalnız öz kapitalları ilə iştirak edirlər.

Fəaliyyət göstərən müəssisəyə daxil olan və müəssisədən çıxan şəriklər həm də müəssisənin həmin vaxta kimi yaranmış borclarına görə digər şəriklərlə birgə öz əmlakı ilə məsuliyyət daşıyırlar. Belə müəssisələr kütləvi hesabat verməyə borclu deyillər.

Məhdud məsuliyyətli müəssisə (cəmiyyət). Bu fiziki və ya hüquqi şəxslərin kapitallarının birləşməsidir. Belə müəssisələr bir və ya bir neçə fiziki və (və ya) hüquqi şəxs tərəfindən yaradılır. Onun kapitalı iştirakçıların nizamnamə fondun ödədikləri paylarından əmələ gəlir. Payı ödəmək haqqında hər bir iştirakçıya müəssisə (cəmiyyət) tərəfindən qiymətli kağız hesab olunmayan, bölünməyən və cəmiyyətin razılığı olmadan başqa şəxsə verilə (satıla) bilməyən ad yazılmış xüsusi vəsiqə verilir. Pay onun sahibinə payçıların ümumi yığıncağında iştirak etmək, dividendlər və müəssisə ləğv olunduqda onun əmlakının bir hissəsini almaq hüququ verir.

Belə müəssisələr adətən, qohumluq münasibətində olan və ya bir-birini yaxşı tanıyan bir qrup şəxs tərəfindən yaradılır.

Müəssisənin təsisçiləri onun öhdəliklərinə görə arıcaq nizamnamə fonduna ödədikləri pay həcmində məsuliyyət daşıyırlar.

Cəmiyyətin iştirakçılarının sayı bəzi ölkələrin qanunvericiliyinə görə məhdudlaşdırılır. Cəmiyyətin idarə olunması cəmiyyət iştirakçılarının ümumi yığıncağının razılığı ilə bir və ya bir neçə iştirakçıya, yaxud da iştirakçı olmayan şəxsə tapşırıla bilər.

Müəssisə (cəmiyyət) kütləvi hesabat verməyə, öz nizamnaməsini çap etdirməyə, nizamnamə kapitalının dəyişməsi və direktorlar şurasında dəyişikliklər barədə hesabat verməyə borclu deyil.

Səhmdar cəmiyyəti. Təsərrüfat fəaliyyətini həyata keçirmək üçün səhm buraxmaq yolu ilə öz nizamnamə fondunu formalaşdıran fiziki və (və ya) hüquqi şəxslərin

könüllü şəkildə birləşməsi əsasında yaradılan müəssisədir (birlikdir).

Həmin **səhmlər** qiymətli kağızdır, fond birjalarında alınıb-satılır, azad surətdə bir əldən başqa ələ keçə bilir və təqdim edən üçün sənəddir. Səhmdar cəmiyyətinin öhdəliklərinə görə səhmdarlar onlara məxsus olan səhmlər həcmində məsuliyyət daşıyırlar. Səhmdar cəmiyyətinin öhdəliklərinə görə özünün bütün əmlakı ilə məsuliyyəti yalnız səhmdar cəmiyyəti özü daşıyır. Səhmdar cəmiyyətinin bütün cari işlərinə rəhbərlik, sazişlər bağlanması, səhmdar cəmiyyəti adından çıxış etmək, adətən cəmiyyətin idarə heyətinə daxil olan bir və ya bir neçə nəfərə həvalə olunur. Onlar öz hərəkətləri nəticəsində cəmiyyətə dəyən bütün zərər üçün öz əmlakları ilə məsuliyyət daşıyırlar. Səhmdar cəmiyyətləri hər maliyyə ilinin sonunda öz fəaliyyətlərini əks etdirən illik hesabatları dərc etməyə borcludurlar.

Səhmdar cəmiyyətlər bu cəmiyyətlərin təsisçilərinin hazırladıqları və dövlət tərəfindən qanuniləşdirilmiş nizamnamə əsasında yaradılır. Nizamnamədə səhm buraxılmasının maksimum dəyəri, onların nominal dəyəri göstərilir və bu da cəmiyyətin nizamnamə kapitalı adlanır.

Səhmdar cəmiyyətlər sahibkarlıq fəaliyyətinin ən əlverişli forması kimi bütün ölkələrdə geniş yayılmışdır. Bu da aşağıdakılarla əlaqədardır: birincisi səhmdar cəmiyyətlər kiçik sahibkarların kapitallarını toplayıb iri kapitalın sərəncamına verməklə kapitalın təmərküzləşməsinə imkan yaradır. İkincisi, səhmdar cəmiyyətləri təsərrüfat fəaliyyəti ilə əlaqədar olaraq sahibkarları qarşıya çıxma biləcək təhlükə və risklərdən, həmçinin cəmiyyətin öhdəliklərinə görə səhmdarları bütün məsuliyyətdən azad edir.

Bəzən elə səhmdar cəmiyyət yaradılır ki, onun bütün səhmləri bir nəfərə məxsus olur və onun hüquqi əsasını səhmdar cəmiyyəti təşkil edir.

Avropa birliyi ölkələrində firmaların yaradılması və fəaliyyətinin hüquqi tənzimlənməsinin eyniləşdirilməsi

məqsədilə, firmaların hüquqi vəziyyətlərinə görə vahid təsnifatı qəbul olunmuşdur. Bu təsnifata uyğun olaraq iki növ kompaniya nəzərdə tutulur: ümumi tipli və qeyri-tipik.

Kütləvi tipli kompaniya öz hüquqi vəziyyətinə görə səhmdar cəmiyyətinə uyğundur. Onun nizamnamə kapitalı səhmlərə açıq abunə yolu ilə formalaşdırılır, üzvlərinin sayına və səhmlərə abunəyə heç bir məhdudiyyət qoyulmur. Bu səhmlər azad şəkildə digər səhmdarlara verilir.

Fərdi tipli kompaniyalar öz hüquqi vəziyyətinə görə məhdud məsuliyyətli cəmiyyətlərə uyğundur. Burada hər bir iştirakçının öz payını başqasına verməyin (satmağın) xüsusi qayğısı var, iştirakçıların sayı məhdudlaşdırılır, informasiya buraxılışı qadağandır, açıq hesabat verməyin xüsusi qaydası mövcuddur.

ABŞ-da iki növ birlik mövcuddur: **partnyorluq (tərəfdaşlıq) və korporasiya**.

Partnyorluq - şəxslərin, **korporasiya** - kapitalların birləşməsidir.

Ümumi partnyorluq - iki və daha çox şəxsin mənfəət əldə etməsi üçün ABŞ qanunları əsasında birləşməsidir. Ümumi partnyorluq hüquqi şəxslərin birləşməsidir. Ümumi partnyorluq hüquqi şəxs deyil, lakin hüquqi subyektin müəyyən xüsusiyyətlərinə malik olur. Hər bir iştirakçı sövdələşmələr bağlamaq, idarəetmə və nəzarətdə bərabər hüquqa malikdir. Partnyorluğun öhdəliklərinə və borclarına görə qeyri-məhdud məsuliyyət daşıyırlar, gəlir və zərərin bölünməsində eyni hüquqludurlar. Ümumi partnyorluq hüquqi şəxs kimi vergiyə cəlb olunmur, onun hər bir üzvü əldə etdiyi mənfəətə görə vergi ödəyir.

ABŞ-da korporasiya (Corp.Inc.) avropa ölkələrində olan səhmdar cəmiyyətlərinə oxşayır. Səhmdar cəmiyyətlərində olduğu kimi korporasiyalarda da onun iştirakçıları səhmdar korporasiyanın öhdəlikləri və borclarına görə səhmlərə ödədikləri məbləğ iqtidarında məsuliyyət daşıyırlar.

Praktikada istehsal xarakterindən, iştirakçılar arasındakı təsərrüfat münasibətlərindən, birliyə daxil olan müəssisələrin müstəqillik dərəcəsindən asılı olaraq kartel, sindikat, pul, trest, şirkət, sənaye holdingi, maliyyə qrupları kimi birləşmələr də mövcuddur.

Kartel - əsasən birgə kommersiya fəaliyyətinin həyata keçirilməsi üçün bir sahənin firmalarının müqavilə əlaqələrinə girməklə birləşməsidir. Kartel satışı tənzimləməkdən əlavə, həm də ona daxil olan müəssisələrdə istehsal olunan məhsulların çeşidini və miqdarını da təyin edir.

Kartel üçün xarakterik əlamətlər: birliyin müqavilə xarakterli olması; birlik iştirakçılarının öz müəssisələrinə sahibkarlıq hüququnun, yəni təsərrüfat, maliyyə və hüquqi müstəqilliyini saxlaması; istehsal olunan məhsulun birgə satışı; məhdud səviyyədə məhsul istehsalını və çeşidini müəyyənləşdirmək. Çox vaxt kartelin yaradılması barədə onun iştirakçıları arasında rəsmi müqavilə bağlanmır və birlik barədə razılıq məxvi olmaqla şifahi formada əldə edilir. Qərbi Avropa ölkələrində rəsmi və qeyri-rəsmi qaydada fəaliyyət göstərən yüzlərlə kartel mövcuddur.

ABŞ-da kartellər yaratmaq qanunla qadağandır. Onların funksiyalarını sahə daxilində bazarın tənzimlənməsini həyata keçirən sənaye-ticarət assosiasiyaları yerinə yetirir.

Sindikat - onun yaradılması kartellərin yaradılması qaydasında həyata keçirilir. Sindikatın əsas məqsədi onun iştirakçılarının istehsal etdikləri məhsulların satışının səhmdar və ya məhdud məsuliyyətli cəmiyyətlər formasında yaradılmış vahid satış orqanı vasitəsilə həyata keçirilməsidir. Məhsulların satışının vahid orqan vasitəsilə yerinə yetirilməsi, bu funksiyanın, sindikatın iştirakçılarından birinə tapşırılması yolu ilə də həyata keçirilə bilər.

Sindikat iştirakçıları özlərinin hüquqi, kommersiya, bəzən də vahid satış orqanı ilə sıx əlaqə saxlamaq şərtlə satış sahəsində müstəqilliyini saxlayırlar. Sindikat əsasən o sahələrdə yaradılır ki, orada həmcins məhsullar kütləvi

surətdə istehsal olunur (məsələn: dağ-mədən sənayesi, metallurgiya, kimya sənayesi).

Trest - əvvəlcə ayrı-ayrı sahibkarlara mənsub olub, müstəqil şəkildə fəaliyyət göstərən müəssisələrin, özlərinin hüquqi və təsərrüfat müstəqilliyini itirərək vahid istehsalat kompleksi şəklində birləşmələridir. Trestlərdə sindikat və kartellərdə olduğu kimi müəssisələrin təsərrüfat fəaliyyətinin hər hansı bir funksiyası deyil, onların bütün funksiyaları birləşir. Trestlərin yaradılmasının başlıca məqsədi istehsal həmcinsliyi olan müəssisələrin birləşdirilməsi yolu ilə ixtisaslaşma səviyyəsinin yüksəldilməsi və bəzən də trestin tərkibinə xammalın emalı və digər köməkçi müəssisələri də daxil etməklə vahid istehsal tsiklinin yaradılmasıdır.

Xarici ölkələrdə yaradılan trestlər bizim ölkədə fəaliyyət göstərən istehsal birliklərinə oxşayırlar. Belə ki, ölkəmizdə fəaliyyət göstərən istehsalat birlikləri məhz ixtisaslaşma, təmərküzləşmə, kooperasiya səviyyəsinin yüksəldilməsi, vahid istehsal prosesinin (xammal emalından son məhsuladək) təmin edilməsi, istehsal itgilərinin və idarəetmə xərclərinin azaldılması məqsədilə yaradılmışdır.

Konsern - hər hansı nəhəng layihənin həyata keçirilmə- si məqsədilə orada bilavasitə iştirak edən, patent - lisenziya razılaşmaları, maliyyələşdirmə, sıx istehsal əməkdaşlığı ilə bağlı olan müstəqil müəssisələrin birliyidir. Konsern ona daxil olan kompaniyaların fəaliyyətinə tam nəzarət edir.

Konsern adətən, müxtəlif sahələrin müəssisələrinin daxil olduğu istehsal xarakterli birlik şəklində yaradılır. Bundan asılı olaraq konsern "şaquli" və ya "üfiqi" birləşmə xarakteri alır. Şaquli istehsal prosesləri qarşılıqlı əlaqədə olub, sənayenin müxtəlif sahələrinə aid olan müəssisələrin birliyidir. Üfiqi birləşmə - öz aralarında əlaqəsi olmayan müxtəlif sahə müəssisələrinin birliyidir.

Sənaye holdinqləri - özləri bilavasitə istehsal fəaliyyəti ilə məşğul olmayan, lakin tərkibinə daxil olan müəssisələrin fəaliyyətinə nəzarət sistemində iştirak etmək yolu ilə, onların

fəaliyyətinə aid olan əsas məsələləri həll edən kompaniyalardır. Onun tərkibinə daxil olan müəssisələr özlərinin hüquqi və təsərrüfat müstəqilliyini saxlayır.

Maliyyə qrupları - iqtisadi kompleksin müxtəlif sahələrinə - sənaye, kənd təsərrüfatı, ticarət, nəqliyyat, sığorta, kredit və s. - aid olan hüquqi və təsərrüfat müstəqilliyinə malik olan müəssisələri özündə birləşdirən qruplardır. Konserndən fərqli olaraq maliyyə qruplarının başında onun tərkibinə daxil olan müəssisələrin fəaliyyət sahəsini əlaqələndirmək və onların pul vəsaitlərinin sərəncamçısı funksiyasını yerinə yetirən bir və ya bir neçə bank durur. Maliyyə qruplarına daxil olan sənaye kompaniyaları bir qayda olaraq öz aralarında bazarı bölüşdürmək, bazarda biri-birinə əngəl törətməmək üçün öz fəaliyyətlərini əlaqələndirir və əmtəələrin qiymətləri barədə razılığa gəlirlər.

Bəzən elə iri firmalar olur ki, onlar ucuz xammal və işçi qüvvəsinə, nisbətən güclü elmi-texniki potensiala və sairə kimi özlərinin bir sıra üstün amillərinə arxalanaraq heç bir birliyə daxil olmur, özlərinin tam sərbəst qalmalarına üstünlük verirlər. İri birliklərlə rəqabət şəraitində fəaliyyət göstərən belə firmalar "*autsayder*" adlandırılırlar. Əgər nəhəng birliklərin maraqları belə sərbəst fəaliyyət göstərən firmaların maraqları ilə toqquşursa, onların yeritdikləri siyasət birliklərin siyasətinə uyğun gəlmirsə, yaxud da hər hansı bir konsern sadəcə olaraq firmanı məhv etmək istəyirsə, onda onlar müxtəlif vasitələrlə autsayderləri sifarişlərdən, kreditlərdən məhrum etmək, özlərinin mallarının qiymətlərini aşağı salmaq, mal göndərənlərlə onun əlaqəsini kəsmək, ona xidmət edən firmaları daha əlverişli şərtlərlə öz tərəfinə cəlb etmək və digər üsullardan istifadə etməkdə onları müflisləşdirib aradan çıxarırlar.

Kooperativ firmalar (ittifaqlar). Belə firmalar demək olar ki, dünyanın bütün ölkələrində fəaliyyət göstərir. Onlar istehlakçıların, fermerlərin, orta və kiçik istehsalçıların qoyduqları pay əsasında yaradılır, hər bir iştirakçı kooperativin

öhdəliklərinə görə qoyduğu pay həcmində məsuliyyət daşıyır, əldə edilən mənfəət həmin paylara münasib olaraq iştirakçılar arasında bölünür.

Kooperativ firmalar kommersiya məqsədi güdən təsərrüfat fəaliyyəti ilə məşğul olurlar.

Kooperativ ittifaqlarının əsas məqsədlərindən biri daxili və xarici bazarda vasitəçilər həlqəsini aradan götürməkdir. Hazırda fəaliyyət göstərən kooperativ firmalar istehlak və tsuⁿiv fəaliyyətindən başqa, həm də istehsalla məşğul olurlar. Bu nöqteyi-nəzərdən milli kooperativ təşkilatları (kənd təsərrüfatı, xalq yaradıcılığı, istehlak kooperativləri), həmçinin regional kooperativ alqı-satqı dairələri və müxtəlif ölkələrin kooperativ ittifaqları mühüm əhəmiyyət kəsb edir. İri ittifaqlar, toxuculuq, gön-dəri və sənayenin digər sahələrinə aid olan müəssisələrə malik olmaqla, dünya bazarında bir sıra xammalların iri alıcıları hesab olunur və ölkə miqyasında geniş miqyasda idxal - ixrac əməliyyatları ilə məşğul olurlar.

Dünya bazarında fəaliyyət göstərən ən iri kooperativ ittifaqı İngiltərənin topdansaş kooperativ cəmiyyətidir. Bu kooperativ bütün ölkədə fəaliyyət göstərən çoxlu sayda sənaye müəssisələrinə, banklara, sığorta cəmiyyətlərinə, mehmanxanalara, kinoteatrlara, anbarlara, gəmilərə, dəmir yol stansiyalarına, avtomobil bazaları şəbəkəsinə malikdir.

İri kooperativ ittifaqları Danimarka, İsveç, Almaniya, İtaliya, Norveç, Kanada, Avstraliya və digər ölkələrdə də fəaliyyət göstərir. Belə kooperativ ittifaqları öz fəaliyyət dairələrinin genişliyi və maliyyə ehtiyatlarına görə sözün əsl mənasında iri çoxsahəli konsernlərə çevrilmişlər.

Azərbaycan Ruspublikasında ən iri kooperativ ittifaqı müxtəlif profilli emal və istehsal müəssisələrinə, mağazalara, univerməqlərə, universamlara, tədarük kontorlarına, anbarlara, avtobazalara və sairə malik olan Azərbaycan kooperativlər ittifaqı - "Azərittifaq"dır.

XII.3. KAPİTALIN MƏXSUSLUĞU ƏLAMƏTİ ÜZRƏ FİRMALARIN TƏSNİFATI

Kapitalın məxsusluğu əlaməti üzrə firmaları üç növə bölürlər: *milli, xarici və qarışıq*.

Milli firmalar o firmalardır ki, onun bütün kapitalı öz ölkəsinin sahibkarlarına məxsusdur. firmaların milli firmalara mənsubluğu həm də onun yerləşdiyi yer və harada qeydə alınması ilə də müəyyənləşdirilir. Məsələn, dəftərxana avadanlığı və elektron-hesablama maşınları istehsal edən ən iri kompaniya olan "İBM", beynəlxalq aləmdə özüməməxsus yeri olmasına və beynəlxalq xarakter daşımaya baxmayaraq, o, ABŞ firması hesab olunur və onun kapitalının təqribən cəmi 4%-i xarici firmalara məxsusdur.

Bundan əlavə, avtomobilqayırma, dağ-mədən və metal-lurgiya sənayesində fəaliyyət göstərən firmaların əksəriyyəti milli kompaniyalardır.

Bunlara misal olaraq ABŞ-nin "Ceneral motors", "Ford", Almanıyanın "Folksvagen", "Daimler-Benz", İtaliya- nın "Fiat", Fransanın "Reno", İsveçrənin "Volvo", RF-nin "KAMAZ", "QAZ" və s. firmalarını göstərmək olar.

Qərbi Avropa ölkələrində neft sənayesi, maşınqayırma və kimya sənayesində milli kompaniyaların mövqeyi nisbətən zəifdir.

Qərbi Avropanın neft kompaniyaları içərisində ən nəhəngi İngiltərənin "Britiş Petroleum" kompaniyasıdır

Milli kompaniyaların fəaliyyətinə nəzarət bütövlükdə yerli sahibkarlara məxsusdur.

Xarici firmalar o firmalardır ki, orada kapital bütövlük-də və ya onun əksər hissəsi xarici sahibkarlara məxsus olur və firmanın fəaliyyətinə nəzarət onlar tərəflindən həyata keçirilir.

Xarici firmalar hər hansı bir firmanın filialı, törəmə müəssisəsi, ixrac şöbəsi və ya digər formalarda yaradılır. Onlar yerləşdiyi ölkənin mövcud qanunlarına uyğun olaraq qeydə alınıb fəaliyyət göstərirlər.

Xarici firmaların yaradılması barədə müxtəlif ölkələrdə müxtəlif qanunlar mövcuddur. Adətən, xarici firmalar milli firmalarla eyni hüquqlu olur və bərabər şərtlər daxilində fəaliyyət göstərirlər. Lakin bəzi ölkələrdə iqtisadiyyatın inkişaf səviyyəsindən, kapital qoyuluşuna aid olan zərurətdən, işçi qüvvəsinin səviyyəsindən, xammal ehtiyatlarından səmərəli istifadə olunması zərurətindən asılı olaraq, onlara vergi rejimində, kreditlər, torpaq sahələri alınmasında, qaz, elektrik enerjisi, su, dəmir yollarından istifadədə bir sıra güzəştlər edilir. Lakin bu həmişə belə olmur. Bəzi ölkələr xarici firmalarda həm fəhlə heyətində, həm də ali rəhbərlikdə xarici vətəndaşların işləməsinə məhdudiyyət qoyur, əmək haqqı arasında fərq qoyulmasını qadağan edir.

Xarici firmalar bir qayda olaraq xarici ölkələrdə öz fəaliyyətlərini səhmdar cəmiyyətləri şəklində və yaxud da ölkədə hər hansı müəssisənin nəzarət paketini alıb, onun üzərində nəzarət hüququnu tam əldə etmək yolu ilə həyata keçirirlər. Burada ikinci halda istehsal gücləri və başqa imkanların artıq mövcud olması xarici firmaları daha çox cəlb etdiyindən bu yoldan daha geniş istifadə olunur.

Qarışıq firmalar o firmalar adlanırlar ki, orada kapital iki və daha çox ölkənin sahibkarlarına məxsus olur. Qarışıq firma onun təsisçilərinin birinin ölkəsinin qanunlarına müvafiq olaraq qeyd olunur və onun qərarı da həmin ölkədə yerləşir. Qarışıq firmalar beynəlxalq kapitalın birləşməsinin bir formasıdır. Əgər belə firmaların yaradılmasının məqsədi birgə sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmaqdırsa, onda qarışıq kapitalla malik olan belə firmalar müştərək (birgə) müəssisələr adlanırlar.

Birgə müəssisələr müxtəlif məqsədlər üçün yaradılırlar. Elə nəhəng beynəlxalq proqramlar mövcuddur ki, məsələn, neft, neft-kimya, alüminium sənayesində, atom energetikası, aerokosmik tədqiqatlar və s. - onların yerinə yetirilməsi bir kompaniyanın imkanları dairəsində deyil və kapitalın təmərküzləşməsi və istehsalın daha dərinə ixtisaslaşmasını tələb

edir. Məsələn, 1994-cü ildə Azərbaycan Respublikası ilə dünyanın bir sıra nəhəng neft kompaniyaları arasında bağlanmış "Əsrin kontraktı"nın yerinə yetirilməsi üçün yaradılmış Azərbaycan Beynəlxalq əməliyyat şirkəti bu məqsədə xidmət edir.

Digər halda iri kompaniyalar yaratdıqları qarışıq firmalar vasitəsilə hansı bir ölkənin bazarını zəbt etmək və ya uzuz xammal ehtiyatları və işçi qüvvəsini ələ keçirmək məqsədi güdürlər.

İstehsal və kommersiya fəaliyyətləri xarici ölkələri əhatə edən firmalar **beynəlxalq firmalar** adlanırlar. Beynəlxalq firmalar başqa ölkələrdə öz fəaliyyətlərini həyata keçirmək üçün həmin ölkələrdə qarşısına qoyduğu məqsəddən asılı olaraq özlərinin filiallarını və törəmə kompaniyalarını yaradırlar.

Filial - bir qayda olaraq hüquqi şəxs olmur, müstəqil balansla malik deyil, öz adından sövdələşmələr bağlaya bilməz. Filiallar əsasən ana kompaniyanın müəyyən etdiyi çeşiddə məhsul istehsal edir və onu müəyyən olunmuş bazarlarda satmaqla məşğul olur, satış üzrə agentlərin fəaliyyəti üzərində nəzarəti həyata keçirir, onlara lazımi texniki yardım göstərir.

Törəmə kompaniyalar - tam hüquqlu və təsərrüfat müstəqilliyinə malik olub, sərbəst şəkildə müqavilələr bağlayan və öz öhdəliklərinə görə özü cavabdehlik daşıyan müəssisələrdir. Törəmə kompaniyaların öhdəliklərinə görə ana kompaniya heç bir məsuliyyət daşımır. Ana kompaniya öz törəmə kompaniyalarını yaratmaqda kapitalını parçalayıb mütərəqqi vergi sistemi olan ölkələrdə fəaliyyət dairəsini genişləndirmək məqsədi güdür. Törəmə kompaniyanı yaradarkən ana firma əvvəlcədən onun ixtisaslaşması, satış sahəsində hüquq və vəzifələri, satılmış məhsullara texniki xidmət göstərilməsi, bazarın öyrənilməsi, reklam kompaniyalarının təşkili və həyata keçirilməsi sahəsində fəaliyyət dairəsini müəyyənləşdirir.

BMT-nin ekspertləri xarici istehsal gücünə malik olan istənilən firmanı beynəlxalq firmalar siyahısına daxil edir və onlar **transmilli şirkətlər** adlanırlar.

Transmilli şirkətlər müxtəlif ölkələrdə yerləşən, müxtəlif profilli, çoxsaylı müəssisələrin birləşməsi ilə təsərrüfat fəaliyyətinin xüsusi formasının yaradılmasıdır ki, bunun da iqtisadi siyasətinin əsas məqsədi rəqabəti yox etmək və istehsal etdiyi məhsullar üzrə dünya bazarında inhisarı ələ almaqdır. Belə kompaniyalar özlərini dünya bazarının xadimi hesab edirlər. Belə kompaniyaların ali və funksional rəhbərliyi istehsalın, marketinq siyasətinin, maliyyə, xammal və əmək resurslarının hərəkətinin, maddi-texniki təchizat və satış sisteminin ümumdünya miqyasında planlaşdırılması ilə məşğul olurlar.

Transmilli şirkətlərin əsas xüsusiyyətləri bunlardır:

- təsərrüfat fəaliyyətinin və mülkiyyətin çox böyük miqyası;
- xarici fəaliyyətin genişləndirilməsi nəticəsində kapitalın və istehsalın beynəlmiləşdirilməsi;
- TMS daxilindəki iştirakçılar arasında münasibətin özünəməxsus xüsusiyyətləri;
- TMS-nin konqlomerantlığı;
- istehsalın və kapitalın beynəlxalq səviyyədə təmərküzləşməsi;
- istehsal prosesinin iştirakçılar arasında ixtisaslaşması;
- çoxlu ölkələrdə istehsal və satışla məşğul olan külli miqdarda törəmə kompaniyalarının fəaliyyət göstərməsi;
- inhisarçı xarakteri;
- ana kompaniya ilə törəmə kompaniyalar, həmçinin törəmə kompaniyaların özləri aralarında mal mübadiləsinin xüsusi xarakteri;
- elmi-texniki tərəqqinin yüksək sürətlə inkişafı və bunun nəticəsi olaraq yeni əmtəələrin istehsalı;
- istehsalın difersifikasiya qaydasında inkişafı.

XII.4. FİRMANIN ÖYRƏNİLMƏSİ

Firmanın öyrənilməsi üçün ilk növbədə onun barəsində məlumatlar toplanmalı və firmanı hərtərəfli xarakterizə edən arayış hazırlanmalıdır. Firma birinci növbədə onun mövcud və potensial müştəriləri nöqteyi-nəzərindən, həmçinin onu öyrənmək istəyən firmaya rəqiblik dərəcəsiindən asılı olaraq öyrənilir. Öyrənilən firma barədə aşağıdakı məlumatların toplanması zəruridir:

Firma haqqında ümumi məlumat: firmanın adı, ünvanı, telefonu, telefaksı, bank rekvizitləri, firmanın hüquqi şəxs kimi qeydiyyatda alındığı ölkə, reyestrədə qeydiyyat nömrəsi, yarandığı il, əgər adı dəyişibsə əvvəlki adı, firmanın rəhbəri, istehsal həcmi və bir neçə il üçün istehsalın dinamikası;

Firmanın iqtisadi və maliyyə vəziyyətini xarakterizə edən göstəricilər: səhmlərin (nizamnamə fondunun) miqdarı, aktivləri, satışının həcmi, işçilərin sayı (o cümlədən, idarəetmə aparatı işçilərinin sayı), dünyanın və öz ölkəsinin aparıcı iri kompaniyaları arasında tutduğu yer, ölkənin idxal və ixrac əməliyyatlarındakı payı;

Təsərrüfat fəaliyyətinin növü: sənaye, ticarət, kənd təsərrüfatı, nəqliyyat, sığorta və s.;

Firmanın mülkiyyət forması: xüsusi, dövlət, yarım dövlət, kooperativ;

Firmanın hüquqi vəziyyəti: səhmdar cəmiyyət, korporasiya, məhdud məsuliyyətli cəmiyyət, fərdi müəssisə, şərikli (tam ortaqlı) müəssisə, payçı və şərikli (kommandit ortaqlıqlar) müəssisə, dövlət müəssisəsi, müəssisələr birliyi və s.)

Kapitalın məxsusluğu və nəzarət: milli, xarici, qarışıq.

İstehsal etdiyi və satdığı məhsulların nomenklaturası: istehsal etdiyi əsas məhsul çeşidi və ya çeşidləri, ixtisaslaşması, idxal və ixrac etdiyi məhsulların nomenklaturası;

Firmanın xarici iqtisadi əlaqələr sahəsində fəaliyyət xarakteri: xarici filiallarının, törəmə kompaniyalarının, birgə (müştərək) müəssisələrinin sayı, onların təsərrüfat fəaliyyətinin növü, yerləşdikləri ölkə və s.;

Firmanın istehsal və maddi-texniki bazası: istehsal müəssisələrinin sayı, onların istehsal gücü, yerləşdikləri ərazi (ölkə), satış müəssisələrinin sayı, anbarları, nəqliyyat vasitələri (bütün növlər üzrə), texniki xidmət sahələri, xammal bazası;

İstehsal etdiyi və ya satdığı məhsullar üzrə mühüm kontragent və rəqib firmalar, istehsal və digər sahələrdə əlaqə yaratdığı firmalar: kooperasiya əlaqəsində olduğu firmalar, mal göndərənlər, vasitəçilər və s.

firmanın banklar və digər pul-kredit təşkilatları ilə əlaqəsi və bu əlaqələrin xarakteri;

firma öyrənilərkən aşağıdakı məlumat mənbələrindən istifadə olunur:

- firmalar haqqında xüsusi məlumatlar dərc edən dövrü mətbuat. Burada firmaların istehsal və satış həcmi, onun kapitalının məxsusluğu, təsərrüfat fəaliyyətinin növü və hüquqi vəziyyəti, hansı istehsal sahəsinə və ölkəyə məxsus olması, dövrüyyəsi, aktivləri, mənfəəti, işləyənlərin sayı barədə dəqiq məlumatlar dərc olunur. Bundan əlavə, ixtisaslaşmış iqtisadi və sahəvi jurnallarda da iri firmalar barədə qısa hesabatlar dərc olunur, onların cari fəaliyyəti barədə məlumatlar verilir. Bununla yanaşı, iri firmalar barədə həmin qəzet və jurnallara əlavələr dərc olunur ki, onlar da həmin firmaların öyrənilməsinin mühüm informasiya mənbəyi rolunu oynayır.

firmanın öyrənilməsinin ən dolğun və dəyərli informasiya mənbəyi ölkədə mövcud olan qanunçuluğa müvafiq olaraq firmanın özünün çap etdirdiyi məlumatlardır.

firmanın fəaliyyəti haqqında illik hesabatlar: Bu hesabatlar səhmdarların, payçıların, şəriklərin və digər iştirakçıların illik yığıncağı üçün hazırlanır və Direktorlar Şurası tərəfindən təsdiq olunur. Bu hesabatlarda firmanın və onun ayrı-ayrı bölmələrinin başa çatmış maliyyə ili ərzində fəaliyyətləri təhlil edilir, onların istehsal və satış fəaliyyəti sahəsində əldə etdiyi nəticələr əks olunur. Bunlardan əlavə maliyyə ili ərzində kapital qoyuluşlarına, elmi-tədqiqat və layihə konstruktor işlərinə çəkilən xərclərin miqdarı, ümumi işləyənlərin, o

cümlədən idarəetmə aparatında işləyənlərin sayı, son 5-10 il ərzində firmanın fəaliyyətini əks etdirən istehsal və maliyyə göstəricilərinin dinamikası, firmanın idarə heyətinin tərkibi və onda olan dəyişikliklər barədə məlumatlarda öz əksini tapır.

Bu hesabatlarda, həmçinin firmanın idxal və ixrac sahəsindəki fəaliyyəti, onun ölkə daxilində və beynəlxalq bazarda tutduğu mövqedə əks olunur.

firmanın balans hesabatları. Bu hesabatlar hər bir rüb üçün və illik tərtib olunur. Balanslarda firmanın malik olduğu vəsaitlər, maliyyə mənbələri, səhmdarların kapitallarının, nizamnamə fondunun miqdarı, firmanın qiymətli kağızlar (istiqrazlar, veksellər və s.) barədəki öhdəlikləri, əsas kapitalın miqdarı, maliyyə ili ərzində gəlirlər, məxariclər və çıxışlar, qarşılıqlı kredit əlaqələri, büdcə ilə qarşılıqlı hesablaşmalar, istehsalın rentabelliyi, bitməmiş istehsal, anbarlarda olan hazır məhsul, firmanın əldə etdiyi balans mənfəəti və təmiz mənfəət barədə məlumatlar verilir.

firmanın özünün reklam məqsədilə çap etdirdiyi prospektlər: Bu prospektlərdə bütövlükdə firmanın özünün və onun müəssisələrinin istehsal fəaliyyətləri barədə məlumatlar geniş şəkildə əks olunur. firmanın əldə etdiyi texnoloji yeniliklər, məhsul istehsalının texnoloji prosesi, firmanın yaranma tarixi, dünya bazarında tanınmış məhsulları, məşhur firmalarla qarşılıqlı əlaqələri, firmanın maliyyə vəziyyəti, işləyənlərin sayı və onların sosial müdafiəsi haqqında məlumatlar əks olunur. Bunlardan əlavə hər bir firma özünün istehsal etdiyi tanınmış markalı əmtəələrini və yeni əmtəələrini daha geniş təbliğ etmək məqsədilə hər bir əmtəə və ya əmtəə qrupu üçün onların texniki, texnoloji, təhlükəsizlik, etibarlılıq, uzunömürlülük, ekoloji və sair parametrlərini əks etdirən kataloqlar nəşr etdirib yayırlar.

Deyilənlərdən əlavə, firmalar barədə məlumatları kredit-məlumat bürolarından, sahibkarlar ittifaqlarından, ticarət və sənaye palatalarından, məsləhətxanalardan, dövlət təşkilatlarından, beynəlxalq bankdan, BMT-nin beynəlxalq iqtisadi təş-

kilatlarından sorğu əsasında həm pullu, həm də pulsuz olaraq almaq olar. Bunlarla yanaşı, firmalar özlərinin xidməti istifadəsi üçün daxili məlumat bankı yaradırlar. Buraya öz müştəriləri, rəqib-firmalar və işgüzar əlaqədə olduqları hər bir təşkilat barədə zəruri məlumatları daxil edir və vaxtlı-vaxtında onlarda baş verən dəyişikliklər barədə düzəlişlər aparırlar. Bu da firmalara öz fəaliyyətlərini düzgün əlaqələndirmək, təhlükələrdən qaçmaq və açılmış imkanlardan faydalanmağa köməklik edir.

XII.5.FİRMANIN TƏSİS OLUNMASI VƏ QEYDİYYATI QAYDALARI

Firmaların təşkil olunması onun növündən asılı olaraq ayrı-ayrı şəxslər, təsisçilər və dövlət orqanları tərəfindən, ölkədə bu sahədə mövud olan qanunçuluq və normativ aktların tələblərinə müvafiq olaraq həyata keçirilir.

Firmanın təsis olunması prosesinin həyata keçirilməsi üçün bütün məsuliyyəti təsisçilər daşıyırlar. firmanın təsisçiləri firmanı yaradan fiziki və hüquqi şəxslərdir. Onlar təsis sənədlərini hazırlayıb, müvafiq dövlət orqanlarına qeydiyyat üçün təqdim edir, firmanın kapitalını formalaşdırır, idarəetmə orqanlarını təşkil edirlər. firmanın səhmdarlarını onun təsisçilərindən fərqləndirmək lazımdır. Təsisçilər firmanı yaradan fiziki və hüquqi şəxslər, səhmdarlar isə firmanın səhmlərinə sahib olan bütün fiziki və hüquqi şəxslərdir.

Firmanın yaradılması üçün vacib sənədlər, firmanın yaradılması və fəaliyyəti dövründə təsisçilər arasındakı münasibətləri nizamlayan təsis müqaviləsi və firmanın fəaliyyət prinsipləri və daxili təşkili qaydalarını əks etdirən nizamnamədir.

Təsis müqaviləsi yalnız təsisçilərin, nizamnamə isə bütün iştirakçıların hüquq və vəzifələrini əks etdirir.

Nizamnamədə aşağıdakılar mütləq əks olunmalıdır:

- müəssisənin tam adı;
- müəssisənin fəaliyyətinin məqsəd və vəzifələri;

- müəssisənin hüquqi ünvanı;
- iştirakçıların tərkibi;
- nizamnamə kapitalının miqdarı;
- ehtiyat fondunun formalaşdırılması qaydası;
- hər bir təsisçinin təsis haqqının miqdarı;
- səhmlərin növü, onların sayı və nominal dəyəri;
- nizamnamə kapitalının formalaşdırılması qaydası;
- səhmdarların sayı;
- istehsalat-təsərrüfat fəaliyyətinin xarakteri;
- idarəetmə aparatının quruluşu, tərkibi və hüquqları;
- maliyyə və kredit məsələlərinin nizamlanması qaydaları;
- hesabat və nəzarət qaydaları. firma haqqında məlumatların dərc olunması formaları;
- müəssisənin yenidən qurulması;
- müəssisənin ləğv olunması;
- mənfəətin bölüşdürülməsi qaydaları;
- iştirakçıların hüquq və vəzifələri;
- əməyin təşkili və ödənilməsi.

firmanın nizamnaməsi yalnız və yalnız səhmdarların ümumi yığıncağının səs çoxluğu ilə qəbul olunmuş xüsusi qərarı ilə dəyişdirilə bilər.

firma müvafiq dövlət orqanları tərəfindən qeyd olunduğu andan hüquqi şəxs statusu alır. Müəssisənin qeydiyyatdan keçməsi firmaya, onun adına və əmtəə nişanına tam sahib olmaq hüququ verir. firmanın qeyd olunmuş adı onun təsisçiləri tərəfindən müstəqil olaraq seçilir. firmanın adı onun möhüründə həkk olunur, sazişlərdə, maliyyə sənədlərində, bank hesabında, firma blanklarında, prospektlərdə, fond birjalarında qeydiyyat blanklarında göstərilir. firmanın adında həm də onun hüquqi statusunu göstərən ifadələr də olmalıdır. Əgər firma səhmdar cəmiyyətdirsə, onda onun adında mütləq "Səhmdar cəmiyyəti -SC" göstərilməlidir. Bu qısaca olaraq Fransada, İtaliyada SA, Almaniyada AG, Rusiyada AO kimi göstərilir.

İngiltərədə kompaniyanın adı "Limited company" Ltd, Amerikada "İncorporated" - Jnc və ya Corp göstəricisinə malik olmalıdır.

Azərbaycan Respublikasında firmaların qeydiyyatı Ədliyyə nazirliyi tərəfindən aparılır və onların hüquqi vəziyyətindən asılı olaraq adlarından sonra SC - "səhmdar cəmiyyəti", FM - "Fərdi müəssisə", MMC- "məhdud məsuliyyətli cəmiyyət", KM - "kiçik müəssisə", XM - "xüsusi müəssisə" və s. göstərilir.

firmaların qeydiyyatı mütləq müvafiq dövlət orqanları tərəfindən aparılır ki, bunun da məqsədi aşağıdakılardan ibarətdir:

- sahibkarlıq fəalliyəti üzərində dövlət nəzarətinin həyata keçirilməsi;
- firmaların onlara icazə verilmiş fəaliyyət növləri ilə məşğul olmaları;
- firmaların qeyri-qanuni kommersiya fəaliyyəti və gizli sahibkarlıqla məşğul olmalarına imkan verməmək;
- vergi qanunvericiliyinə əməl edilməsi və vergidən yayınma hallarının qarşısının alınması;
- bütövlükdə sahibkarlıq fəaliyyətinin tənzimlənməsi, ölkədə istehsal olunan məhsulların statistik hesabatının aparılması, idxal və ixrac məsələlərinin nizamlanması.

XII.6. FİRMANIN İDARƏETMƏ ORQANLARI

firmanın idarəetmə orqanları onun istehsal xarakterindən asılı olaraq ölkənin qanunçuluğuna əməl olunmaqla formalaşdırılır. Hazırda ən çox yayılmış idarəetmə forması iki və üç pilləli quruluşdur. İkipilləli quruluş idarə heyəti və səhmdarların ümumi yığıncağının mövcudluğunu nəzərdə tutur. Burada ümumi yığıncaqlar arasındakı müddət ərzində bütün idarəetmə məsələlərinin həlli ilə idarə heyəti məşğul olur və təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinə görə məsuliyyət onun üzərinə düşür. Üç pilləli idarəetmə sistemi idarə heyəti, direktorlar şurası və səhmdarların ümumi yığıncağının olmasını nəzərdə

tutur. Burada idarə heyəti yenə də ümumi yığıncaqlar arasındakı müddətdə firmanın idarə edilməsi ilə məşğul olur, lakin onun fəaliyyəti direktorlar şurasının nəzarəti altında həyata keçirilir. Hər iki halda firmanın idarə edilməsinin ali və ən vacib orqanı onun ümumi yığıncağıdır. Ümumi yığıncaq idarə heyəti və direktorlar şurasının fəaliyyətini təhlil edib qiymətləndirir və zəruri hallarda onun yaxşılaşdırılması üçün lazımı tədbirləri həyata keçirir. Bu da səhmdarların firmanın idarə edilməsində öz hüquqlarını həyata keçirməyin ən əlverişli üsuludur. Adətən, idarə heyətinin və direktorlar şurasının (ona bəzən müşahidə şurası da deyirlər) neçə nəfərdən ibarət olması, kimlərin idarə heyətinə və direktorlar şurasına üzv ola bilməsi, onların səlahiyyət müddəti, funksiyaları hər bir ölkənin milli qanunçuluğu ilə tənzimlənir və hər bir konkret halda firmanın nizamnaməsində öz əksini tapır.

Firmanın ləğv olunması (fəaliyyətinə xitam verilməsi). firmanın ləğv olunması firmanın özü, məhkəmə və digər səlahiyyətli dövlət orqanları tərəfindən aşağıdakı hallarda həyata keçirilir:

- firma müflis elan olunduqda. Bu firmanın özü tərəfindən və ya müvafiq dövlət orqanları tərəfindən elan olunur;
- firma öz nizamnaməsinə əməl etmədikdə;
- firma tərəfindən ölkə qanunları pozulduqda;
- ölkə qanunçuluğunda qadağan olunan fəaliyyət növləri ilə məşğul olduqda;
- ekoloji təhlükəsizlik normalarını pozduqda;
- firmanı yaratmaq barədə təsis sənədləri məhkəmə tərəfindən qanunsuz sayıldıqda;

firma dövlət qeydiyyat reyestrindən çıxarıldığı andan ləğv edilmiş sayılır. firmanın ləğvi qaydaları onun nizamnaməsində öz əksini tapır.

Mülkiyyət və təşkilati - hüquqi formasından asılı olmayaraq bütün firmaların hüquq və mənafeələrinin müdafiəsi üçün bərabər şəraitin yaradılmasına dövlət tərəfindən təminat verilir.

XIII FƏSİL. SAHİBKARLIQ FƏALİYYƏTİ VƏ MENEJCMENT

XIII.1. SAHİBKARLIQ. ONUN MƏQSƏD VƏ VƏZİFƏLƏRİ

Sahibkarlıq müəssisə, cəmiyyət, kommersiya və maliyyə təşkilatları rəhbərləri və mütəxəssislərinin istehsal təsərrüfat fəaliyyətinin ayrılmaz hissəsidir. Lakin idarəetmənin bu vacib funksiyasının elmi əsasları hələlik iqtisadi ədəbiyyatda tam əks olunmamışdır.

Sahibkarlıq nədir? Amerika mütəxəssisləri R.Xizriç və M.Piters orta əsrdən bəri sahibkarlıq barədə olan fikirləri öyrənib ümumiləşdirərək belə nəticəyə gəlmişlər ki, **sahibkarlıq** dəyər əhəmiyyətinə malik olan yeni nəyinsə yaradılması prosesidir. **Sahibkar** isə mənfəət əldə etmək xatirinə bütün məsuliyyəti öz üzərinə götürüb, bütün gücünü sərf etməklə bu fəaliyyəti həyata keçirən şəxsdir.¹

Hər bir sahibkarın başlıca vəzifəsi yerinə yetirdiyi fəaliyyət və sərf etdiyi vəsaitlər hesabına mənfəət əldə etməkdir.

Azərbaycan Respublikasının 1992-ci il 15 dekabr tarixli "Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında Azərbaycan Respublikasının qanununda qeyd edilir ki, "Sahibkarlıq fəaliyyəti (sahibkarlıq) fiziki şəxslərin, onların birliklərinin, habelə hüquqi şəxslərin mənfəət və ya şəxsi gəlir əldə edilməsi məqsədilə özlərinin cavabdehliyi və əmlak məsuliyyəti ilə, yaxud digər hüquqi və fiziki şəxslərin adından qanunvericiliklə qadağan edilməyən təsərrüfat fəaliyyətinin bütün növləri, o cümlədən, məhsul istehsalı, satışı və xidmətlər göstərilməsi formasında həyata keçirdikləri müstəqil təşəbbüskarlıq fəaliyyətidir".

Həmin qanuna görə sahibkarlığın qanun çərçivəsində həyata keçirilən bütün formalarına icazə verilir.

Sahibkar iqtisadiyyatın mənfəət gətirə bilən bütün sahələrində öz fəaliyyətini təşkil edə bilər. Sahibkarların ən çox fəaliyyət göstərmək istədikləri sahələr istehsal, kommersiya, maliyyə-kredit, intellektual komplekslərdir.

¹ Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, М., 1992.

Bu sahələrin arasında ölkənin inkişafı üçün ən əhəmiyyətli bilavasitə cəmiyyət üzvlərinin həyat fəaliyyəti üçün maddi nemətlər yaradan istehsal sahəsidir.

Istehsal sahəsinə aşağıdakılar aid edilir: - sənaye və onun sahələri; -kənd təsərrüfatı sahələri; -balıqçılıq və meşə təsərrüfatı; - nəqliyyat (istehsala xidmət edən və ictimai); - istehsal xarakterli xidmətlər.

Istehsal sahəsində sahibkarlığın əsas məqsədi əmtəəyə olan tələbatın öyrənilməsi və formalaşdırılması, həmin tələbatı cavab verən keyfiyyətli məhsul istehsalı və onun satışının təşkil olunmasından ibarətdir. Sahibkarlıq fəaliyyətini digər qeyri-kommersiya strukturalarından fərqləndirən əsas əlamət sahibkarın gəliri ilə xərcləri arasındakı fərqdən əmələ gələn mənfəətdir.

Bazardakı mülkiyyətçi passiv fiqurdur. Sahibkar isə əksinə bazarın fəal müvəkkilidir, o bazarla istehsal arasında düz və əks əlaqə yaradır, bazarda mövcud tələbatı uyğun olaraq istehsal prosesini təşkil və inkişaf etdirir.

Sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olan heç də həmişə müəssisənin mülkiyyətçisi olmur. Ona görə də sahibkarın gəliri mülkiyyətçinin gəlirindən fərqli ola bilər.

Adətən, praktikada bizneslə məşğul olanların hamısını sahibkar adlandırırlar. Amına əslində belə deyil. Bütün bazar subyektlərini, o cümlədən də bir sıra biznesmenləri tam mənada sahibkar adlandırmaq olmaz. Məsələn, öz pulunu banklara qoyub faiz şəklində mənfəət əldə edənləri və yaxud ilbəlil eyni çeşiddə məhsul istehsal edən və ya xidmət göstərən firma sahibi tam mənada sahibkar deyillər. Belə subyektlər sahibkarlıq deyil, reproduktiv funksiyanı yerinə yetirirlər.

Sözün tam mənasında desək, sahibkar aşağıdakı spesifik xüsusiyyətlərə malik olan fiziki və hüquqi şəxslərdir:

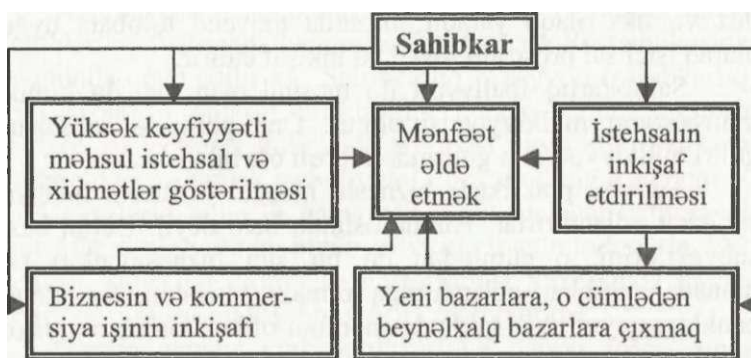
- bazardakı fəaliyyətinin xarakteri yenilik axtarmaqla məşğul olan işgüzar adamlar;

- mövcud yeniliklərə uyğun olaraq müəssisənin işçi heyətinin işini təşkil edənlər;
- müəssisənin təsərrüfat fəaliyyətinin fəallaşdırılması üçün yeni imkanların axtarılması ilə məşğul olanlar;
- yeni bazarların ələ keçirilməsi;
- yeni əmtəələr istehsal etmək və xidmətlər göstərmək.

Sahibkar əməkdaşların yaradıcılıq fəaliyyətinin və işgüzar təşəbbüskarlığının mənbəyi və rəhbəri olmalıdır. Müəy- yən mənada şərti olaraq sahibkarlıq fəaliyyətini menecment fəaliyyətindən, sahibkarı isə idarəedicidən ayırmaq lazımdır.

Deyildiyi kimi, sahibkar özünün cavabdehliyi və əmlak məsuliyyəti, öz cəsarəti ilə müstəqil fəaliyyət göstərir. Menecer isə sahibkarın qoyduğu məqsəd və vəzifələrin həyata keçirilməsini təşkil edən maddəli işçidir. Menecer sahibkardan fərqli olaraq müəssisənin fəaliyyətinin nəticəsinə görə öz əmlakı ilə məsuliyyət daşımır.

Sahibkar bütün hallarda kapitalın mülkiyyətçisi olmur, amma o həmişə bu və ya digər dərəcədə həm də menecedir.



Sxem № 16 Sahibkarın məqsədləri

İstehsalın ixtisaslaşma, təmərküzləşmə və kooperasiya səviyyəsinin yüksəlməsi, dünya iqtisadiyyatında integrasiya prosesinin güclənməsi sahibkarlığın kollektiv formasının gətirdikə daha çox inkişaf etməsinə zəmin yaradır. Lakin bu o de-

mək deyildir ki, kiçik biznes sıradan çıxır. Əskinə, xidmət sahəsində, kommersiyada və qismən də kənd təsərrüfatında kiçik biznes yenə də başlıca rol oynamaqda qalır. İri kompaniyalarda həmişə çalışırlar ki, onların menecerləri də kiçik sahibkarlara məxsus işgüzarlıq, özünün bütün səy və bacarığını işə həsr etmək, işə daha çox canyandırmaq, ruh yüksəkliyi, səylə və ciddi-cəhdlə işləmək kimi keyfiyyətlərə malik olsunlar.

Sahibkarlıq ilk dəfə ticarət və kустar sənətkarlıq sahələrində meydana gəlmiş və XV əsrdə artıq sənətkarlar, tacirlər və sələmçilərdən ibarət sahibkar birlikləri yaradılmağa başlamışdır.

Sahibkarlığın aşağıdakı formaları mövcuddur:

- fərdi;
- kollektiv;
- korporativ.

Fərdi sahibkarlıq fəaliyyəti - hüquqi şəxs yaratmadan və əlahə heç bir işçi qüvvəsi cəlb etmədən fiziki şəxslərin sahibkarlıqla məşğul olmasıdır.

Azərbaycan Respublikasının mövcud qanunvericiliyinə görə hüquqi şəxs yaratmadan fərdi sahibkarlıq fəaliyyəti ilə məşğul olmaq istəyənlər ümumi şəkildə məşğul olacağı sahibkarlıq növünü göstərməklə yaşadıkları və ya fəaliyyət göstərəcəkləri rayonun vergi orqanına müraciət edib uçota durmalı və müvafiq lisenziya almalıdırlar.

Kollektiv sahibkarlıq - iki və ya daha çox fiziki və ya hüquqi şəxs tərəfindən yaradılaraq sahibkarlıq fəaliyyətini həyata keçirən təşkilatlardır. Hazırda sahibkarlığın bu növü həm kiçik, həm də iri miqyaslı biznesdə aparıcı yer tutur.

Kollektiv sahibkarlığın aşağıdakı növləri mövcuddur:

- fərdi (ailə) müəssisəsi;
- şərikli (tam ortaqlı) müəssisə;
- payçı və şərikli (kommandit ortaqlıqlar) müəssisə;
- məhdud məsuliyyətli müəssisə;
- səhmdar cəmiyyəti.

Korporativ sahibkarlıq - iri miqyaslı sahibkarlıqdır. Bu-raya sahibkarlıq assosiasiyaları, ittifaqları, müəssisələr birliyi, xolding kompaniyalar, birjalar və s. daxildirlər.

XIII.2. SAHİBKARLIQ MÜHİTİ

Sahibkarlıq mühiti - firmanın normal fəaliyyət göstər-məsi, onun inkişaf etdirilməsi və fəaliyyət istiqamətlərinə dü-zəlişverici hərəkətlərin həyata keçirilməsi üçün qərarlar qəbul edilməsinə təsir edən şərait və amillərin məcmusudur.

Menecmentdə sahibkarlıq mühitində fəaliyyət göstərən amillər **daxili və xarici amillərə** bölünurlər. Deyildi ki, **daxili amillər** firma daxilində fəaliyyət göstərən, idarəetmə də daxil olmaqla onun təsərrüfat mexanizmini təşkil edən və firmanın istehsal-satış fəaliyyətinin optimal təşkilinə xidmət edən faktorlardır. Daxili amillərə harada yerləşməsindən asılı olmayaraq firmanın bütün istehsal bölmələri, törəmə müəssi-sələri, filialları, nümayəndəlikləri, maliyyə, sığorta, nəqliyyat və digər bölmələri daxildirlər.

Sahibkarlığın **xarici mühiti** deyəndə, firmadan kənarda fəaliyyət göstərən, lakin bu və ya digər dərəcədə firmanın fəaliyyətinə təsir edən və ya təsir edə biləcək şərait və amillər nəzərdə tutulur. Xarici şərait və amillərin firmanın fəaliyyəti-nə göstərə biləcəyi təsir xarakterindən asılı olaraq xeyirli və ya zərərli ola bilərlər və ona görə də firma onların təsirinə qarşı müvafiq idarəetmə qərarı qəbul etməlidir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində fəaliyyət göstərən hər bir firma daimi olaraq sahibkarlıq mühitinin xarici amillərinin təsirinə məruz qaldığından və bu təsir daxili amillərin xarakte-rinə təsir etdiyindən o, bu amillərin dəyişməsinə həmişə nəzarət altında saxlamalıdır. Hər bir firma özünün normal fəaliyyətini təmin etmək, qarşısına qoyduğu məqsədə nail olmaq və vəzifələrini yerinə yetirmək üçün daxili sahibkarlıq mühitində olan amilləri daimi olaraq təhlil etməli və onun nəticəsindən asılı olaraq idarəetmə qərarları qəbul etməlidir.

Firmanın idarəetmə mexanizmi elə qurulmalıdır ki, o idarəetmə sisteminin bütün səviyyələri arasında optimal münasibət yaratsın, daxili mühit amilləri arasında elə çevik və dəqiq əlaqələr qurmağa imkan versin ki, onların qarşılıqlı fəaliyyəti nəticəsində firma istehsalın rentabellik səviyyəsinin və əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi hesabına nəzərdə tutduğu qədər mənfəət əldə edə bilsin. Bu məqsədə tam nail olmaq üçün firma aşağıdakı sahələrdə öz strateji və cari məqsədini müəyyən etməlidir:

- elmi texniki tərəqqi sahəsində: yeni əmtəənin işlənilməsi, hazırlanması və tətbiqi; mövcud əmtəələrin bazarın tələbinə uyğun olaraq təkmilləşdirilməsi;

- istehsal-texnoloji prosesin təkmilləşdirilməsi, yeni texnika və texnologiyanın tətbiqi; istehsal imkanlarının diversifikasiya qaydasında genişləndirilməsi; istehsal olunan məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi;

- satış və təchizat sahəsində: hər bir əmtəə üzrə bazar payının genişləndirilməsi; göstərilən xidmətlərin keyfiyyətinin yüksəldilməsi; istehsal prosesinin yüksək keyfiyyətli xammal və materiallarla təchiz olunması.

Bu məqsədlərə nail olunması üçün onların hər biri üzrə firmanın rəhbərliyi tərəfindən optimal idarəetmə qərarları qəbul olunub həyata keçirilməlidir.

firmanın fəaliyyətinin son nəticəsinə təsiri bazar münasibətlərinin vəziyyəti və inkişafından asılı olan sahibkarlıq mühitinin amilləri göstərir. Menecmentin vəzifəsi həmin amillərin təsir dərəcəsini müəyyən etmək və firmanın sabit fəaliyyəti və inkişaf artımının təmin olunması üçün idarəetmə qərarları qəbul etməkdir.

Sahibkarlıq fəaliyyəti mühitinin amillərinə nəzarət və onların təhlili firmanın fəaliyyətinin bütün mərhələlərində-marketing tədqiqatları və marketing proqramının hazırlanması, planlaşdırma, əməyin motivasiyası, satış, operativ idarəetmə, nəzarət-sistematik olaraq həyata keçirilməlidir.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin daxili mühitinin hərtərəfli və dərinlən təhlili optimal idarəetmə qərarları qəbul edilməsinin zəruri şərtlərindəndir. Çünki bu təhlil nəticəsində əldə edilən məlumatlar firma daxilində gedən prosesləri əks etdirir.

Hər bir firma istehsalın xarakterindən asılı olaraq çoxlu sayda faktorları özündə birləşdirən özünəməxsus xarici əhatə amillərinə malik olur ki, bunlar da istər-istəməz firmanın fəaliyyətinə öz təsirini göstərir. Qərar qəbul edilməsi xarici mühit amillərinin firmaya göstərdiyi və göstərə biləcəyi təsirlər barədə olan məlumatların dolğunluğundan asılıdır.

Menecmentdə xarici mühit amilləri firmanın fəaliyyətinə birbaşa və dolayısı ilə təsir edən amillərə bölünür.

firmanın fəaliyyətinə **birbaşa təsir edən sahibkarlıq mühitinin xarici amilləri** aşağıdakılardır:

- bazar münasibətlərinin xarakteri və vəziyyəti amilləri;
- firmanın təsərrüfat əlaqələri amilləri;
- demoqrafik amillər.

firmanın təsərrüfat fəaliyyətinin nəticəsinə dolayı yolla təsir edən xarici amillər:

- sahibkarlıq fəaliyyətinin tənzimlənməsi amilləri;
- ümumi iqtisadi amillər;
- ümumi siyasi amillər;
- mədəni əhatə amilləri.

Aparılan tədqiqatlar göstərir ki, xarici mühitdə baş verən dəyişikliklər birinci növbədə əczaçılıq, kimya, cihazqayırma, kompüter istehsalı, avio-kosmik, biotexnologiya və telekommunikasiya sahələrinə öz təsirini daha güclü göstərir.

Xarici mühit amillərinin dəyişməsi maşınqayırma, avtomobillərə ehtiyat hissələr istehsalı, şirniyyat, mebel istehsalı, yeyinti sənayesi, qablaşdırma və bükmə materialları istehsalına o qədər də nəzərə cərpacaq dərəcədə təsir göstərmir.

Hər bir firma xarici mühit amillərinə müxtəlif alət, üsul və metodlardan istifadə etməklə təsir edir və onlara uyğunlaşır.

XIII.3.BAZAR MÜNASİBƏTLƏRİNİN TƏHLİLİ

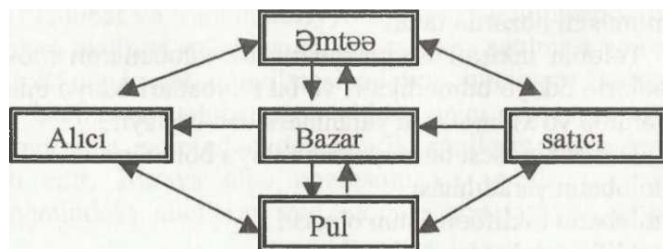
Bazar hər bir cəmiyyətin normal vəziyyəti üçün zəruri bir iqtisadi kateqoriya olmaqla, alıcı ilə satıcı arasında konkret iqtisadi münasibətlər sistemini xarakterizə edən və mal mübadiləsi həyata keçirilən fəaliyyət sahəsidir.

İnsan cəmiyyəti yarandığı gündən şəxsi tələbatı ödəmək məqsədilə bu və ya digər formada bazardan istifadə olunmuş və bazar münasibətləri yaranmışdır. İlk bazar münasibətlərində dəyər ölçüsü kimi pul olmamış və mübadilə natura şəklində həyata keçirilmişdir.

İndiki dövrdə keçmiş sosialist ölkələrinin bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar belə fikir söylənilir ki, guya sosializmdə bazar münasibətləri olmamışdır. Bu tamamilə yanlışdır. Çünki harda ki, əmtəə mübadilə və ya satılmaq üçün istehsal olunursa, şəxsi tələbatlar əmtəələri pulla almaq yolu ilə ödənilərsə, orada bazar da var, bazar münasibətləri də. Bu başqa məsələdir ki, onların prinsipləri bir-birindən fərqlənir. Mərkəzləşdirilmiş dövlət planlaşdırma sistemi heç bir vaxt bazar münasibətlərinin olmasını inkar etməmişdir.

Sosializm cəmiyyətində də təsərrüfatın heç bir növü tam natural təsərrüfat olmamış, hamı bilavasitə bazanın subyektialıcısı və satıcısı olmuşdur.

Beləliklə, bazanın formalaşdırılması heç bir ideologiya, heç bir siyasətlə müəyyən edilmir. O, daimi bazar münasibətlərinin elementləri olan əmtəə və pul, alıcı və satıcı tərəfindən müəyyənləşdirilir.



Sxem № 17

Göründüyü kimi, bazarın tərkib hissələrinin elementləri bütün əməliyyətlərdə mövcuddur və onlar digər başqa şərtlər daxilində - siyasi, iqtisadi, sosial, demoqrafik və sairə-bazar münasibətlərinə keçidlə əlaqədar olaraq idarə etmə işçiləri, menecerlər sosializm əməliyyatında formalaşmış daha ədalətli bazar münasibətləri və prinsiplərini nəinki kənara qoymalı, hətta ondan maksimum dərəcədə istifadə edib keyfiyyətə daha yüksək bazar prinsipləri yaradılmasına nail olmalıdırlar.

İndiki idarə edilməyən bazar münasibətlərinə keçidin başlıca fərqi ondan ibarətdir ki, bu münasibətlər sərbəst şəkildə əməliyyatın ictimai tələbatından asılı olaraq əmələ gəlir.

Bazar mexanizminin əsas elementləri tələb, təklif və qiymətdir. Tələb əməliyyat üzvlərinin tələbatlarının və ictimai tələbatın həcmi və quruluşunu əks etdirməklə istehlakçıların alıcılıq qabiliyyəti ilə məhdudlaşır. Təklif-satış və ya mübadilə məqsədilə bazara çıxarılmış əmtəələrin məcmusudur. Tələb və təklif arasında optimal münasibətlərin yaradılması bazar mexanizminin düzgün fəaliyyət göstərməsinin vacib şərtlərdən olmaqla yanaşı, bir tərəfdən qiymətlərin səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsinə, digər tərəfdən isə bazar qiymətlərinin dinamikasından asılı olaraq onun enib-qalxmasına təsir göstərir.

Bazarda əmtəələrə olan tələbatın ölçüsü başlıca olaraq əmtəələrin qiymətləri və əhalinin alıcılıq qabiliyyəti ilə müəyyənləşdirilir. Əmtəə-pul münasibətləri əməliyyat üzvlərinin bütün mövcud ehtiyac və tələbatlarının deyil, onlardan yalnız dəyərinin pul ekvivalenti ilə təyin oluna biləcəklərinin ödənilməsinə nəzərdə tutur.

Tələbin inkişafı istehlakçıların öz tələbatlarını mövcud əmtəələrlə ödəyə bilmədikləri və bu tələbatları ödəyə biləcək yeni əmtəə və xidmətlərin yaranmasından başlayır.

Tələbat prosesi bir neçə mərhələyə bölünür:

- tələbatın yaradılması;
- tələbatın təklifdən üstün olması;
- təklifin tələbatdan üstün olması;

- tələbatın yetkinliyi;
- tələbatın zəifləməsi

Tələbat səviyyəsi öz növbəsində ərçtənin həyat mərhələlərinin uzun ömürlüyü ilə müəyyən edilir. Sahibkar firma daimi olaraq öz əmtəələrinə olan konkret tələbatı ödəmək üçün əmtəənin həyat mərhələlərini-bazara çıxarılma, artım, yetginlik, tənəzzül-həmişə ciddi nəzarət altında saxla- malı və tələbatın aşağı düşməsinin qarşısını almaq üçün yeni texnika və texnologiyayı tətbiq etməklə yüksək texniki-iqtisadi göstəricilərə malik əmtəə istehsal etməli və ya mövcud əmtəələri təkmilləşdirməlidir.

İstehlak mallarına olan tələbatın səviyyəsinə istehsal olunan əmtəələrin müasir dəbə cavab verməsi və mövsümi xarakteri mühüm təsir göstərir. Onun dəyişməsi mövsüm qurtaranadək satılıb qurtarmamış əmtəələrdən canlarını qurtarmaq istəyən istehsalçılar və ticarət firmaları tərəfindən izlənilir və fəaliyyətlərində nəzərə alınır. Mövsümi xarakterli əmtəələrin satışının həcmi istehlakçıların ahcılıq qabiliyyətindən və qiymətlərin səviyyəsindən asılıdır. Ona görə də belə mallar müvafiq mövsüm qurtardıqdan sonra əsaslı şəkildə endirilmiş qiymətlərlə satılır ki, bu da axır nəticədə istehsalçıların və ticarət firmalarının mənfəətinin miqdarına təsir edir. Ona görə də bazar münasibətlərinin tənzimlənməsi və bazar mexanizminin düzgün qurulmasının başlıca vəzifələrindən biri əmtəənin həyat dövrü mərhələlərini ciddi nəzarət altında saxlamaq və zəruri hallarda müvafiq idarəetmə qərarları qəbul etməkdən ibarətdir.

Tələbat və tələbin səviyyəsinin yüksəldilməsində istehlakçılara malların müəyyən müddətə nisyə satılması və onlara müxtəlif növ kreditlər verilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

İstehlakçı tələbatının təhlili onun səviyyəsinə və dinamikasına təsir edən demoqrafik amillərin öyrənilməsinə tələb edir. Buraya ölkə əhalisinin və ya firmanın bazar segmentindəki ahıcıların sayı, doğumun səviyyəsi, əhalinin

cinsi və yaş səviyyəsi, əhalinin coğrafi bölgüsü, miqrasiyanın səviyyəsi daxildir.

Əhalinin alıcılıq qabiliyyətinin tədqiqi zamanı onların gəlirlərinin səviyyəsi, verilmiş kreditlərin miqdarı və şərtləri, əhalinin pul yığımlarının miqdarı, təhsil səviyyəsi və peşə tərkibi öyrənilir.

Əmtənin bazara təklif olunmasının təhlili zamanı aşağıdakı məsələlərin öyrənilməsi mühüm rol oynayır: təklifin quruluşu; əmtəə çeşidi və nomenklaturasının yeniləşmə səviyyəsi; yeni əmtəələrin təklif edilməsinin əhəmiyyəti; yeni və perspektiv əmtəələrin texniki-iqtisadi göstəricilərinin xüsusiyyətləri; qiymətlərin səviyyəsi; bazarın segmentinin miqyası; istehsal imkanlarının qiymətləndirilməsi; dünya bazarında müvafiq əmtənin istehsal səviyyəsi və s.

Rəqib firmaların bazarda fəaliyyətinin qiymətləndirilməsi və təhlili bazar münasibətlərinin və sahibkarlıq fəaliyyətinin tənzimlənməsində mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu mərhələdə firma ona rəqib olan (arzu rəqiblər, qohum-əmtəə rəqiblər, əmtəə-növ rəqiblər, marka rəqiblər) bütün firmalar barədə aşağıdakı məsələlər barədə hərtərəfli məlumat toplayıb, onu təhlil edib, özünün səmərəli fəaliyyəti üçün müvafiq idarəetmə qərarı qəbul etməlidir:

- rəqiblərin bazarda mövqeyi. Buraya rəqib firmamn satış həcmi, onun öz ölkəsində və dünya bazarında mövqeyi, həmin əmtənin ümumi satış həcmində payını xarakterizə edən məlumatlar daxildir;

- hər bir rəqib firma tərəfindən istehsal olunan əmtənin xarakteri. Burada rəqiblərin istehsal etdiyi müvafiq əmtəələrin texniki-iqtisadi və istehlakçılar üçün cəlbədicilərin digər paralellərinin öyrənilməsi nəzərdə tutulur;

- rəqib firmalar tərəfindən müştərilərə satış vaxtı və satışdan sonrakı dövrdə təklif olunan xidmətlərin növü və xarakteri;

- reklam, təbliğat və stimullaşdırma tədbirlərinin növü və onlara çəkilən xərclərin miqdarı;

- əmtəələrin irəlilədilməsi və nəqli üsulları;
- rəqib firmaların marketinq fəaliyyətinin bütün növləri, tərəfləri və tədbirləri;
- rəqib firmalarda satış fəaliyyətinin təşkili;
- hər bir rəqib firmanın maliyyə vəziyyəti;
- rəqib firmaların qiymət siyasəti;
- rəqib firmalarda ETTKİ-nin vəziyyəti, ona çəkilən xərclərin miqdarı, yeni texnika və qabaqcıl texnologiyanın tətbiqi vəziyyəti;
- yeni əmtəələrin istehsal imkanları;
- idarəetmənin səviyyəsi, onun təşkilati quruluşu və idarəetmə aparatında əməkdaşlar arasındakı münasibətlər;
- rəqib firmaların mal göndərənlərlə əlaqələrinin vəziyyəti və onun perspektivləri;
- rəqib firmaların istehsal etdikləri müvafiq əmtəələrin təhlükəsizlik səviyyəsi;
- rəqib firmalarda müvafiq əmtəələrin istehsalı prosesində istifadə olunan xammal və materialların keyfiyyəti;
- rəqib firmaların ölkə daxilində və xaricdə yeni istehsalların təşkilinə kapital qoyma imkanları;
- rəqiblərin sifariş çantalarının vəziyyəti və yeni sifarişlərin daxil olma dinamikası.

Hər bir ölkədə sahibkarlıq fəaliyyətinin inkişafı üçün əhəmiyyətli məsələlərdən biri də inhisarçılığın qarşısının alınmasıdır. Uzun illərdən bəri azad bazar münasibətləri olan ölkələrdə inhisarçı kompaniyalar ölkə iqtisadiyyatında hökmran rol oynayırlar. **Inhisarçı** - güclü rəqabət mübarizəsinin qalibidir. O bu və ya digər sahədə liderlik edir, inhisarçıya çevrilir, rəqiblərini qeyri-bərabər rəqabət mübarizəsində məhv edir, satın alır və ya özünün qoyduğu nəşətlər əsasında fəaliyyət göstərməyə məcbur edir. Beləliklə, bazar inhisarçının əlində cəmləşir və rəqabət dayanır ki, bu da gələcəkdə durğunluğa gətirir. Ona görə də əksər inkişaf etmiş ölkələrdə inhisarçılıqla mübarizə məqsədilə dövlət orqanları inhisarçılara vergi ödəmələrini artırır, onlara bank kreditlərini daha yük-

sək faizlə verir, inhisarçılara əks təsir kimi kiçik müəssisələrin yaradılmasını stimullaşdırır.

Inhisarçı müəssisələri süni yolla aradan qaldırmaq mümkün deyil. Bunun başlıca yolları onların rəqiblərinin inkişafına hər cürə kömək etməkdir ki, onlar bazarın tələbini ödəyə bilən rəqabətə davamlı məhsul istehsal etməklə özləri inhisarçılara qalib gələ bilsinlər. Bu bazar münasibətlərinin tənzimlənməsinin əsas metodlarındanıdır. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində inhisarçılığın yaranması təbii qanunauyğunluqdur və bəzi hallarda bunun meydana gəlməsi əmtəə bazarında dayanıqlığı saxladığına görə hətta iqtisadiyyatın inkişafına xeyir gətirir.

İqtisadçılar sahibkarlıq fəaliyyətinin inkişafına normal şəraitin yaradılmasına köməklik edən aşağıdakı amilləri qeyd edirlər:

- sahibkarlığa yardım edən dövlət siyasətinin həyata keçirilməsi;

- yeni müəssisələrin yaradılması və mövcud müəssisələrin genişləndirilməsinə həvəs yaradan güzəştli vergi sisteminin mövcudluğu;

- biznes sahəsinə maliyyə axınının gücləndirilməsi üçün tədbirlərin həyata keçirilməsi;

- sahibkarlığın yaradılmasına, ona yardım göstərilməsinə, inkişafına, idarə edilməsinə köməklik göstərən ixtisaslaşmış firmalar şəbəkəsinin mövcudluğu;

- dövlət orqanları tərəfindən firmaların təsərrüfat fəaliyyətinin tənzimlənməsinin sadələşdirilmiş sisteminin yaradılması;

- işçilərin peşə və ixtisas səviyyələrinin yüksəldilməsi;

- kommunikasiya vasitələri ilə təminat;

- işçilərə öz səlahiyyətləri daxilində sərbəstlik verilməsi.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin inkişafına mənfi təsir göstərən amillər kimi aşağıdakılar qeyd edilir:

- yüksək vergi dərəcələri;

- elmi tədqiqatların və təcrübi konstruktor işlərinin kifayət qədər maliyyə vasitələri ilə təmin olunmaması;

- yığım fondunun və investisiyaların miqdarının az olması;

- həddindən çox dövlət tənzimlənməsi;
- infilyasiya;
- dövlət orqanları tərəfindən sahibkarlardan həddindən artıq sənədlər tələb edilməsi;
- enerji daşıyıcıların yüksək qiyməti;
- maddi ehtiyatların qıtlığı;
- səmərəsiz müəssisələrə maliyyə yardımı göstərilməsi;
- dövlət aparatının saxlanılmasına çəkilən xərclərin yüksək olması;
- təhsil səviyyəsinin aşağı olması;
- xüsusi sektora ölkədə olan pis münasibət;
- cinayətkarlığın çox olması;
- fərdiçilik psixologiyasının artması;
- hökumət orqanlarında əmək məhsuldarlığının aşağı olması;
- korrupsiya;
- proteksionizm və s.

XIV FƏSİL. SƏHMDAR CƏMİYYƏTİ

XIV.1. SƏHMDAR CƏMİYYƏTİNİN YARADILMASI, ƏHƏMİYYƏTİ VƏ İDARƏ EDİLMƏSİ

Bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq meydana gəlib inkişaf etməkdə olan təsərrüfat formalarından biri də səhmdar cəmiyyətləridir.

Səhmdar cəmiyyətinə (SC) "Müəssisələr haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu"nda belə tərif verilir: "**Səhmdar cəmiyyəti** təsərrüfat fəaliyyətini həyata keçirmək məqsədilə nizamnamə fondunu səhm buraxmaq yolu ilə formalaşdıran fiziki və (və ya) hüquqi şəxslərin könüllü sazişi əsasında yaradılan müəssisədir".

Səhmdar cəmiyyəti ilə məhdud məsuliyyətli cəmiyyətin başlıca fərqi ondan ibarətdir ki, birinci halda birgə istifadə üçün səhmlər şəklində kapitallar birləşdirilir, ikinci halda isə birgə fəaliyyət göstərmək üçün ayrı-ayrı şəxslər (sahibkarlar) birləşirlər. Amına hər iki halda cəmiyyət iştirakçıları təsərrüfat fəaliyyətinin nəticəsinə görə qoyduqları paym miqdarı həcmində məsuliyyət daşıyırlar.

SC-nin üstünlükləri bunlardır:

- iqtisadiyyatın bütün sahələrində (sənaye, tikinti, nəqliyyat, rabitə, topdan satış ticarəti, bank və kredit fəaliyyəti və s) yeni müəssisələrin yaradılması və mövcud müəssisələrin genişləndirilməsi imkanlarının əldə edilməsi;

- yüksək texniki bazaya malik daha güclü rəqabətə davamlı istehsallar yaratmaq və keyfiyyətli əmtəələr istehsal etmək imkanları;

- səhmdarların bilavasitə istehsal prosesinin idarə olunmasında iştirakı hesabma istehsal ehtiyatlarından daha qənaətlə istifadə olunması və istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsinə nail olunması.

SC-lərdə işçilərin şəxsi və kollektiv maraqları biri-biri ilə üst-üstə düşür və ona görə də hər bir kəs öz əməyinin daha məhsuldar olmasına maraqlı olur. Digər tərəfdən isə cəmiyyə-

tin ümumi kapitalında öz səhminin tutduğu paya görə iştirak edən hər bir səhmdar təsərrüfat fəaliyyətinin idarə olunması üçün xüsusi təşəbbüskarlıq göstərir ki, bu da öz növbəsində istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsinə və satış həcminin artırılmasına köməklik göstərir. Səhmdar cəmiyyətində hər bir işçi onun idarə olunmasında iştirak etmək üçün geniş imkanlar əldə edir. Hər bir işçi Direktorlar Şurası da daxil olmaqla rəhbər orqanlara seçilə və təsərrüfat fəaliyyətinin yaxşılaşması üçün təkliflərlə çıxış edə bilər.

Səhmdar cəmiyyəti özünün istehsalı olan əmtəələrə ictimai tələbatı ödəməklə mənfəət əldə etmək üçün fiziki və hüquqi şəxslərin (o cümlədən xarici) könüllülük əsasında öz kapitallarını birləşdirmələri yolu ilə yaradılır.

Səhmdar cəmiyyəti ən azı üç fiziki və (və ya) hüquqi şəxs tərəfindən yaradılır. Həm də cəmiyyət üzvü olan hüquqi şəxslər öz hüquqi şəxs statusunu saxlayırlar.

Səhmdar cəmiyyət:

- hüquqi şəxs statusuna malikdir;
- kreditörlər qarşısında əmlak öhdəliklərinə görə məsuliyyət daşıyır;
- səhmlər şəklində ayrı-ayrı hissələrə bölünmüş nəgdi səhm kapitalına malikdir;
- hər bir səhmdar şəxsi əmlakından tamamilə ayrı olan əmlaka malikdir.

Səhmdar cəmiyyəti təsərrüfat fəaliyyətinin digər növlərindən fərqli olaraq aşağıdakı üstünlüklərə malikdir:

- əlavə səhmlər buraxmaqla fiziki və hüquqi şəxslərdə olan sərbəst pul vəsaitini cəlb etmək yolu ilə müəssisənin iqtisadi inkişafının və kollektivin sosial vəziyyətinin yaxşılaşdırılmasını sürətləndirmək;
- istehsalın modernləşdirilməsi, yeni texnika və progressiv texnologiyanın tətbiqi və bunların nəticəsində yeni əmtəə istehsalı üçün real imkanların mövcudluğu;
- sahibkarlıq riskinin aşağı salınması;

- kapitalın bir sahədən digər sahəyə keçirilməsi prosesinin yüngülləşdirilməsi;
- payçı olmayan işçilərin əməklərinin son nəticəsinə görə əlavə maddi və sosial stimullar əldə etmələri;
- vahid məqsəd uğrunda əmək kollektivinin daha sıx birləşməsi;
- təsərrüfat məsələlərinin həllində və kapital qoyuluşunda qeyri-məhdud imkanlara malik olması.

Səhmdar cəmiyyət nizamnaməsində başqa hal nəzərdə tutulmursa, adətən, o müddətsiz dövr üçün yaradılır.

Səhmdarların qoyduqları payın miqdarından asılı olaraq cəmiyyətin nizamnamə fondu yaradılır. Nizamnamə fondunun miqdarı cəmiyyətin fəaliyyətə başlaması üçün zəruri olan pul və digər vəsaitlərin həcmindən asılı olaraq onun təsisçiləri tərəfindən müəyyənləşdirilir. Cəmiyyət kreditörlər qarşısında yalnız nizamnamə fondu miqdarında deyil, bütün əmlakının dəyərində görə məsuliyyət daşıyır. Adətən, səhmdar cəmiyyətinin nizamnamə fondunun (kapitalının) aşağı həddi ölkədə mövcud olan qanunlarla məhdudlaşdırılır.

Cəmiyyətin üzvünün qoyduğu pay manatla və xarici valyuta ilə, yaxud bina, tikili, avadanlıq və digər mal-material qiymətliləri, qiymətli kağızlar, ixtiralar, patentlər, lisenziyalar, torpaq, su və digər material ehtiyatlarından istifadə hüququ ola bilər. Belə halda pay şəklində qoyulmuş əmlakın dəyəri səhmdarların ümumi yığıncağı tərəfindən müəyyənləşdirilir.

Cəmiyyətdə müxtəlif gözlənilməz hallardan qorunmaq üçün nizamnamə kapitalının 15%-dən az olmayan miqdarında ehtiyat fondu yaradılır. Hər il əldə edilmiş mənfəətin 5%-dən az olmayan miqdarı cəmiyyətin ehtiyat fonduna köçürülür.

SC-nin əmlakının dəyəri nizamnamə kapitalının miqdarına ya bərabər və yaxud ondan çox ola bilər. Amına cəmiyyətin əmlakının dəyəri nizamnamə kapitalından az ola bilməz. Bu halda mənfəətin səhmdarlar arasında bölünməsinə müəyyən məhdudiyyətlər olmalıdır. Əgər SC-nin zərərli işləməsi nəticəsində onun əmlakının dəyəri azalmışsa, onda növbəti

təsərrüfat ilində cəmiyyət mütləq öz mənfəətindən ayırmalar hesabına əmlakın dəyəri ilə nizamnamə kapitalı arasındakı münasibəti tənzimləməlidir.

Səhmdar cəmiyyəti yaradılarkən ən məsuliyyətli məsələ səhmdar cəmiyyətinə çevriləcək müəssisənin əmlakının dəyərinin obyektiv qiymətləndirilməsidir. Bu vaxt əmlakın dəyərinin nə artırılmasına, nə də aşağı salınmasına yol verilməməlidir. Çünki qiymətin artırılması dövlət əmlakının formasının dəyişdirilməsini və beləliklə də bazar iqtisadiyyatına keçid mərhələsində iqtisadiyyatın inkişafını ləngidir, həm də səhmdarların vəziyyətini çətinləşdirir. Əmlakın qiymətinin aşağı salınması isə səhmdarlara ucuz qiymətə müəssisəni ələ keçirmək üçün güzəştli şərait yaradır və beləliklə də dövlət mənafeyinə ciddi ziyan vurur. Müəssisənin əmlakının dəyəri onun faktiki vəziyyəti və real olaraq mövcud olması ilə qiymətləndirilməlidir. Buna nail olmaq üçün ixtisaslı mütəxəssislər tərəfindən müəssisədə hərtərəfli inventarlaşdırma aparılmalıdır. Hər bir əmlakın dəyəri real mövcud qiymətlər və qiymətə təsir edə biləcək digər amillər nəzərə alınmaqla hesablanmalıdır.

Qiymətləndirilən əmlaka əsas fondlar, yəni bina və tikililər, maşın və avadanlıqlar, rabitə vasitələri, hesablama texnikası, ölçü və tənzimləmə cihaz və vasitələri, nəqliyyat vasitələri, istehsal və təsərrüfat inventarları və əsas fondlara daxil olan digər əmlak növləri, həm də dövriyyə vəsaitləri daxildir. Bunların qiyməti həm topdan satış, həm də pərakəndə qiymətlərlə göstərilir və sonradan real qiymətlərə uyğun olaraq dəqiqləşdirilir. Bunlardan əlavə, qiymətləndirilən əmlaka həm də müəssisənin maliyyə aktivləri və tamamlanmamış tikililər də daxil edilir. Maliyyə aktivlərinə kassada və bank hesablarında olan pul vəsaitləri, qiymətli kağızlar, əmanətlər və müəssisənin balansında əks etdirilən digər maliyyə vəsaitləri daxil edilir.

Səhmlərin buraxılması və bölünməsindən asılı olaraq iki növ, yəni açıq və qapalı tipli səhmdar cəmiyyəti yaradıla bilər.

Əgər səhmdar cəmiyyətinin nizamnamə kapitalı səhmlərə kütləvi abunə və ya kütləvi satış vasitəsilə formalaşdırılırsa, belə səhmdar cəmiyyəti **“açıq tipli səhmdar cəmiyyəti”** adlanır. Belə tipli səhmdar cəmiyyətində səhmlər digər səhmdarların razılığı olmadan bir şəxsdən digər şəxsə keçə bilər.

Əgər cəmiyyətin səhmləri yalnız təsisçilər arasında bölüşdürülürsə, onda belə cəmiyyət **“qapalı tipli səhmdar cəmiyyət”** adlanır. Belə tipli səhmdar cəmiyyətinin səhmləri təsisçi olmayan şəxslərə yalnız cəmiyyətin digər üzvlərinin razılığı ilə verilə bilər.

Səhm - onun sahibinin səhmdar cəmiyyətin kapitalına müəyyən miqdar pul məbləği keçirməsini əks etdirən və həmin cəmiyyətin illik mənfəətindən qoymuş olduğu kapitalla görə mənfəət (divident) almaq hüququ verən qiymətli kağızdır.

Səhmlərin əsas növləri: adlı səhmlər (üstündə sahibinin adı yazılmış), təqdim edərək səhm, adi səhmlər, imtiyazlı səhmlər və nominal dəyərsiz səhmlər.

Adlı səhmlər - qeydlər kitabında bilavasitə səhmdarın adına yazılmış səhmdir. Adlı səhmləri başqa şəxsə vermək üçün səhmdar cəmiyyəti tərəfindən mütləq cəmiyyətin səhmlərinin qeydiyyatı kitabında xüsusi qeyd aparılmalı və bu səhmin üzərində də yazılmalıdır. Əks təqdirdə, həmin adlı səhmlərdən adlı səhmin sahibinin qanuni vərəsələrindən başqa heç kim istifadə edə bilməz. Əmək kollektivinin üzvlərinin səhmləri yalnız adlı səhmlər şəklində buraxılır.

Bu növ səhmlər ABŞ və İsveçrədə geniş tətbiq olunur. Bu o vaxt istifadə olunur ki, ya firmanı öz səhmdarlarının tərkibi maraqlandırır, yaxud da firma və hökumət səhmlərin çoxunun xarici vətəndaşların əlinə keçməsinə istəməirlər.

Təqdim edənə səhm - pul kimin cibindədirsə, ona məxsus olduğu kimi, belə səhmlərdə kimin əlindədirsə ona məxsusdur və hər hansı bir şəxsin adına təhkim olunmamışdır. Belə səhmlər bir şəxsdən başqa bir şəxsin əlinə keçdikdə, avtomatik olaraq öz sahibini dəyişir.

Adi səhmlər - səhmdar cəmiyyətin fəaliyyətinin nəticəsindən asılı olaraq onun sahibinə mənfəət almaq, həmçinin səhmdarların ümumi yığıncağında səs vermək və idarəetmə işlərində iştirak etmək hüququ verən səhmlərdir.

İmtivazlı səhmlərin adi səhmlərdən fərqi ondan ibarətdir ki, onun sahibi SC-nin fəaliyyətinin nəticəsindən asılı olmayaraq əvvəlcədən müəyyən olunmuş miqdarda gəlir götürür və SC-nin ləğv olunduğu halda ona ödənilməli olan məbləği birinci növbədə alır. Amına bu səhmlərin sahibləri səhmdarların ümumi yığıncağında səsvermə hüququna malik olurlar və bu da belə səhmlərin çatışmayan cəhətidir.

Nominal dəyərsiz səhmlər onunla fərqlənirlər ki, firmanın ləğv olunduğu təqdirdə, səhmdarlara səhmin bütün nominal dəyərini deyil, firmanın maliyyə vəsaitindən onun müəyyən hissəsinin qaytarılmasına təminat verir. Bu növ səhmlər ABŞ-da geniş yayılmışdır.

Səhmlərdən əlavə, səhmdar cəmiyyətləri öz fəaliyyətlərini maliyyələşdirmək üçün istiqrazlar da buraxırlar. Bu istiqrazlar onun sahibinə cəmiyyətin mənfəətindən müəyyən faiz almaq hüququ verir. Lakin onların sahibləri cəmiyyətin idarə olunmasında iştirak etmək hüququna malik olurlar.

Cəmiyyətin ləğv olunduğu təqdirdə istiqrazların sahibləri, kreditörlər kimi öz borclarını birinci növbədə alırlar.

Adətən, səhmlərdə aşağıdakılar əks olunur:

- səhmdar cəmiyyətin və qiymətli kağızın adı;
- səhmin növü, onun nömrəsi və buraxıldığı tarix;
- səhmin nominal dəyəri;
- buraxılan səhmlərin sayı;
- dividendlərin ödənmə vaxtı.

Keçmiş SSRİ ərazisində səhmdar cəmiyyətlər ilk dəfə XVIII əsrin əvvəllərində Rusiyada yaradılmışdır. Səhmdar cəmiyyətlər yarandıqda onlar o qədər dəbdə idilər ki, buraxılan səhmlər onlara olan tələbi ödəmirdi.

SSRİ dövründə yalnız üç səhmdar cəmiyyət mövcud idi ki, onların da səhmlərinin böyük əksəriyyəti dövlətə məxsus

idi. Bunlar xarici ticarət üçün bank (1924-cü ildə yaranmışdı), Ümumittifaq "İnturist" səhmdar cəmiyyəti (1929-cu il) və SSRİ sığorta cəmiyyəti-"İnqosstrax" (1973-cü il) idilər.

Avropa İttifaqı ölkələrində səhmdar cəmiyyəti yaradılması üçün onun bütün səhmlərinə abunə yazılışı olmalıdır. Onun qanunda nəzərdə tutulan qədər hissəsinin dəyəri isə ödənilmiş olmalıdır.

ABŞ-da səhmdar kapital 3 növə bölünür: nominal; buraxılmış; dəyəri ödənilmiş. Kapitalın növlərə görə nisbətləri firmanın İdarə Heyəti tərəfindən müəyyənləşdirilir.

Nominal kapital - firmanın pay buraxmaq hüququna malik olduğu kapitalın ümumi məbləğidir.

Buraxılmış kapital - bu nominal kapitalın payçılar arasında bölüşdürülməsi məqsədilə buraxılan payların miqdarına bərabər olan hissəsidir.

Ödənilmiş kapital - bu buraxılmış kapitalın payçılar tərəfindən ödənilmiş hissəsidir.

Nizamnamə kapitalı əmanətlərin o pul məbləğidir ki, həmin məbləğ səhmdarlar tərəfindən onda payçı kimi iştirak etmək üçün mədaxil edilir, yaxud da səhmdar cəmiyyətində üzvlük hüququ əldə etmək üçün haqq kimi ödənilir. Kapitala olan tələbdən asılı olaraq nizamnamə kapitalının miqdarı səhmdar cəmiyyətinin təsisçiləri tərəfindən müəyyənləşdirilir. Lakin bir sıra ölkələrdə nizamnamə kapitalının aşağı həddi qanunçuluqla müəyyən edilir. Məsələn, bu aşağı hədd Fransa-da 500 min fransız frankıdır. Nizamnamə kapitalının miqdarı səhmdar cəmiyyətinin nizamnaməsində mütləq əks etdirilir. Nizamnamə kapitalı miqdarında firma öz öhdəliklərinə görə öz üzərinə məsuliyyət götürür. Ona görə də firma həmişə nizamnamə kapitalını nizamnamədə göstərilən miqdarda saxlamağa çalışır. Adətən, qanun mənfəətin səhmdarlar arasında bölünməsinə əmlakın dəyərinin nizamnamə kapitalının miqdarından çox olduğu hallarda yol verir.

Həm də qeyd etmək lazımdır ki, dividend şəklində yalnız təmiz mənfəət bölünə bilər. Əgər səhmdar cəmiyyətinin is-

tehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin nəticəsinə görə məlum olsa ki, cəmiyyət ziyanla işləyib və o əmlakın dəyərinin səhmdar kapitalının miqdarından aşağı olmasına gətirib çıxarıb, onda növbəti ildə alınan mənfəət birinci nöbbədə əmlakın dəyərinin nizamnamədə göstərilən miqdara çatdırılmasına sərf olunmalıdır.

Dividentlər firmanın təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələri, bütün daxili və xarici amillər təhlil olunduqdan sonra Direktorlar Şurasının qərarı ilə ödənilir. Səhm sahibləri dividendləri hər kvartal alırlar.

Səhmdar kapitalın miqdarı yalnız səhmdarların ümumi yığıncağının qərarı ilə dəyişdirilə bilər. Bəzi hallarda əgər nizamnamədə nəzərdə tutulubsa, bu idarə heyətinin qərarı ilə də həyata keçirilə bilər.

XIV.2. SƏHMDAR CƏMİYYƏTİN İDARƏ OLUNMASI

Səhmdar cəmiyyətinin fəaliyyət istiqaməti və miqyasından asılı olaraq onun idarə olunmasında müxtəlif idarəetmə formasından və quruluşundan istifadə olunur. Səhmdar cəmiyyətinin idarəetmə orqanı adətən, 2 və ya 3 səviyyəli olur. **İki səviyyəli idarəetmə sistemi** idarə heyəti və səhmdarların ümumi yığıncağından ibarət olur. **Üç səviyyəli idarəetmə sistemində** əlavə olaraq müşahidə şurası fəaliyyət göstərir.

Səhmdar cəmiyyətinin idarə edilməsinin ali orqanı səhmdarların ümumi yığıncağıdır. Ümumi yığıncaq aşağıdakı məsələləri həll edir:

- cəmiyyətin nizamnaməsini təsdiq edir;
- zəruri hallarda nizamnaməyə dəyişiklik edir;
- cəmiyyətin inkişafının strateji istiqamətlərini və baş planını müəyyənləşdirir;
- törəmə müəssisələr və filiallar yaradılması haqqında qərar qəbul edir;
- səhmdar cəmiyyətin fəaliyyətinin nəticəsini təsdiq edir;
- idarə heyətinin, müşahidə şurası və təftiş komissiyasının üzvlərini seçir;

- səhmlər və lazım gəldikdə əlavə səhmlər buraxılması məsələsini həll edir;

- səhmdar cəmiyyətin rəhbər işçilərinin əmək haqqını müəyyənləşdirir;

- hər bir səhmə düşən dividendin miqdarını müəyyənləşdirir;

- zəruri halda cəmiyyətin fəaliyyətinin dayandırılması və ya onun ləğv edilməsi barədə qərar qəbul edir.

Ümumi yığıncağın qərarlar qəbul etməyə səlahiyyətli olması müxtəlif ölkələrdə müxtəlif qaydalarda həyata keçirilir. Ən çox yayılmış forma qərarın sadə səs çoxluğu ilə qəbul olunmasıdır. Lakin mühüm məsələlər üçdə iki və ya dördə üç səs çoxluğu ilə qəbul olunur. Adətən səhmdarların ümumi yığıncağı ildə bir dəfədən az olmayaraq çağırılır.

Qeyd etmək lazımdır ki, səhmdarların ümumi yığıncaqda səsvermə qaydaları da müxtəlifdir. Belə ki, bir səhmi olan səhmdar yalnız bir səsə, əlli səhmi olan -əlli səsə və s. malikdir. Ona görə də az sayda səhmi olan səhmdarlar ümumi yığıncaqda cəmiyyətin idarə olunması, onun maliyyə və təsərrüfat fəaliyyəti üzərində nəzarətin həyata keçirilməsi kimi vacib məsələlərin həlli barəsində qərar qəbulu prosesinə əsaslı təsir göstərmək imkanına malik deyillər. Nəticə etibarilə onların rolu cəmiyyətin kreditləşdirilməsi və dividend alınması ilə məhdudlaşır.

Deməli, səhmdar cəmiyyətlərdə **həlledici səs hüquqi** nəzarət paketi (səhmlərin 51%-dən az olmayan) və ya daha çox səhmlərə sahib olan səhmdarda olur.

Cəmiyyətin ali rəhbərliyi Direktorlar Şurası və İdarə heyətində təmsil olunur. Direktorlar Şurası SC-nin ümumi siyasətini işləyir. İdarə heyəti isə onu praktiki olaraq həyata keçirir.

Direktorlar Şurası səhmdarların ümumi yığıncağında seçilir. Direktorlar şurası üzvlərinin sayı SC-nin nizamnaməsi ilə müəyyən edilir. Lakin bu say sonradan dəyişdirilə bilər. Direktorlar Şurasının başında onun sədri durur. İdarə heyəti

formal olaraq səhmdarların ümumi yığıncağında seçilir. Amına faktiki olaraq o Direktorlar Şurası tərəfindən təyin olunur və faktiki olaraq onun rəhbərliyi altında fəaliyyət göstərir.

İdarə heyətinə prezident (İdarə heyətinin sədri) başçılıq edir. İdarə heyətinin Direktorlar Şurası tərəfindən təyin olunan hər bir üzvü ya SC-də ona təhkim olunmuş müəyyən sahəyə rəhbərlik edir, yaxud da İdarə heyətinin iclasında məsələlərin müzakirəsində iştirak edirlər.

İdarə heyətinin üzvləri əmək haqqı şəklində, bəzi hallarda isə mənfəətdən ayırmalardan çox yüksək maddə alırlar.

İdarə heyəti səhmdarların ümumi yığıncağın illik hesabatı, balansı və mənfəətin bölüşdürülməsi planını təqdim edir.

firmanın bütövlükdə fəaliyyəti və onun beynəlxalq maliyyə sistemində olan rolu ilə əlaqədar olan bütün mühüm məsələlər Direktorlar Şurasının əlində cəmləşmiş olur.

Direktorlar Şurasının funksiyasına aşağıdakılar daxildir:

- SC-nin baş strategiyasının və onun inkişafının uzunmüddətli planlarının işlənməsi;

- SC-nin sərəncamında olan ehtiyatların səmərəli bölgüsü, səhmdar kapitalın quruluşunun müəyyənəşdirilməsi;

- birləşmə və udulma;

- bütün bölmələrin fəaliyyətinin firmadaxili əlaqələndirilməsinin həyata keçirilməsi;

- istehsalın diversifikasiyalaşdırılması.

Bir qayda olaraq Direktorlar Şurası özü qərar hazırlamır. Onlar Direktorlar Şurası yanında yaradılmış ixtisaslaşdırılmış komitələrdə hazırlanmış tövsiyələr əsasında strateji istiqamətlərə aid məsələləri müzakirə edib, qərar qəbul edir.

İdarə heyəti (direktorlar şurası, inzibati şura) - səhmdar cəmiyyətinin icra orqanı olmaqla onun cari fəaliyyətinə və digər təşkilatlarda və ölkələrdə olan nümayəndəliklərinə rəhbərlik edir.

İdarə heyəti kolleqial icra orqanıdır. O, aşağıdakı funksiyaları həyata keçirir:

- səhmdarların ümumi yığıncağının və Direktorlar Şurasının qəbul etdiyi qərarların yerinə yetirilməsi;
- cari planlaşdırmanın həyata keçirilməsi;
- cəmiyyətin digər təşkilatlarda təmsil edilməsi;
- cəmiyyət adından müqavilələr bağlanması;
- cəmiyyətin fəaliyyətinin operativ idarə olunmasının həyata keçirilməsi;
- hesabatların aparılmasının təşkili və tərtibi;
- cəmiyyət üçün perspektivli və gəlirli hesab olunan məsələlərin maliyyələşdirilməsi və kreditləşdirilməsi barədə tədbirlərin hazırlanması və həyata keçirilməsi;
- kadrların öyrədilməsi, hazırlanması və yenidən hazırlanması;
- elmi-tədqiqat işlərinə, istehsal və satışa rəhbərlik edilməsi;
- əməliyyatların mənfəətliliyinə nəzarət;
- maliyyə vəziyyəti üzərində nəzarət;
- keyfiyyətin idarə olunması;
- digər məsələlərin həlli.

Qısaca desək, İdarə heyəti SC-nin cari təsərrüfat fəaliyyətinin siyasətini işləyir və onun yerinə yetirilməsi üzərində nəzarəti həyata keçirir.

Direktorluq olmadıqda səhmdar cəmiyyətinin və idarə heyətinin cari işlərini idarə heyətinin sədri təşkil edir və onun yerinə yetirilməsinə operativ rəhbərliyi həyata keçirir. İdarə heyətinin sədri idarə heyətinin iclaslarına sədrlik edir və protokolun aparılmasına cavabdeh olur.

Dünya praktikası göstərir ki, səhmdar cəmiyyətin idarə heyətinin optimal tərkibi 5-6 nəfərdən ibarət olur. Ayrı-ayrı hallarda cəmiyyətin kapitalı o qədər də böyük olmadıqda idarə heyətinin tərkibi iki və hətta bir nəfərdən ibarət olur. Keçmiş SSRİ respublikalarında, o cümlədən Rusiya və Azərbaycanda fəaliyyət göstərən səhmdar cəmiyyətlərin idarə heyətinin tərkibinə çox hallarda 11,13,15 və hətta daha çox üzv daxil

edilir ki, bu da cəmiyyətin idarə edilməsinin operativliyinə mənfi təsir göstərir.

Səhmdar cəmiyyətində direktorluq yaradıldıqda idarə heyətinin işini təşkil etmək üçün geniş səlahiyyətlərə malik olan bir neçə sədr və ya direktor seçilir.

Səhmdar cəmiyyətinin idarə olunmasında əsas yeri idarə heyətinin fəaliyyətinə nəzarət edən **müşahidə surası tutur**. Bir sıra ölkələrdə kollegial orqan olan müşahidə şurasının səlahiyyətləri o qədər genişdir ki, hətta səhmdarların ümumi yığıncağının bir sıra funksiyalarını bu şura yerinə yetirir.

Şuranın əsas funksiyası aşağıdakılardır:

- səhmdar cəmiyyətinin idarə heyətinin fəaliyyətinə nəzarət;

- idarə heyəti üzvlərinin təyin edilməsi və geri çağırılması.

Səhmdar cəmiyyətinin idarə edilməsinin bu orqanına - müşahidə şurasına - xüsusi əhəmiyyət verilir. Bir qayda olaraq, müşahidə şurasının tərkibinə səhmdarların ümumi yığıncağı tərəfindən kollektivin etimadını qazanmış ən mötəbər şəxslər seçilir. Müşahidə şurasının tərkibinə fəhlə sinfinin nümayəndələri, sırası işçilər, həm də rəhbərliklə yanaşı, cəmiyyətin fəaliyyətinə tam cavabdeh olan sərəştəli və səlahiyyətli şəxslər seçilir. Müşahidə şurasının üzvü eyni zamanda, həm də idarə heyətinin üzvü ola bilməz.

Səhmdar cəmiyyətinin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti üzərində nəzarəti səhmdarların ümumi yığıncağı tərəfindən seçilmiş **təftiş komissiyası** həyata keçirir. Təftiş komissiyasının tərkibi həm səhmdarlar, həm də əmək kollektivinin səhm sahibi olmayan üzvlərindən ibarət olur.

Direktorluğun üzvləri və ya direktorlar eyni zamanda təftiş komissiyasının üzvü ola bilməz.

Səhmdar cəmiyyətinin nizamnaməsinə uyğun olaraq təftiş komissiyası idarə heyətinin və bütövlükdə SC-nin maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətini aşağıdakı hallarda təftiş edə bilər:

- mütamadi olaraq planlı qaydada;
- ümumi yığıncağın qərarı ilə təsadüfi (epizodik) hallarda;

- müşahidə şurasının tapşırığı ilə;
- ümumi səhmdarların səsinin 10%-dan çoxuna malik olan səhmdarların tələbi ilə;
- özünün şəxsi təşəbbüsü ilə;
- idarə heyətinin tapşırığı ilə.

Bu yoxlamaların nəticəsində təftiş komissiyası illik hesabat və balans üzrə rəy hazırlayıb müvafiq orqana təqdim edir. İllik hesabat və balansla təftiş komissiyasının rəyi olmadan cəmiyyətin balansla təsdiq olunması bilməz. Komissiyanın rəyi balansın təsdiq olunması üçün zəruri şərtədir. Əgər belə bir rəyin hazırlanması zamanı aşkar olunsa ki, cəmiyyətin və səhmdarların marağına xələl gətirən sui-istifadə halları baş vermiş və ya hər hansı bir təhlükə mövcuddur, onda bunları aradan qaldırmaq üçün təftiş komissiyası səhmdarların növbədənəkən ümumi yığıncağını çağırmaq hüququna malikdir.

Səhmdar cəmiyyətinin maliyyə və təsərrüfat fəaliyyətinin yoxlanılması həm də maliyyə və vergi orqanları, audit xidməti və zəruri hallarda öz səlahiyyətlərinə daxil olan məsələlər çərçivəsində digər dövlət orqanları tərəfindən həyata keçirilir.

Cəmiyyətin fəaliyyətinə xitam verilməsi onun yenidən təşkil və ya ləğv olunması yolu ilə həyata keçirilir. Yenidən təşkil olunma deyəndə buraya başqa təşkilatla birləşmə və ya qarışma, bir neçə yerə bölünmə, cəmiyyətdən yeni bir təsərrüfat formasının ayrılması, islahatlar aparmaq yolu ilə cəmiyyətin başqa formaya salınması nəzərdə tutulur. Cəmiyyətin yenidən təşkil olunduğu halda təsis sənədlərində və dövlət qeydiyyatı reyestrində dəyişikliklər aparılır. Ləğv olunduqda isə dövlət reyestrində cəmiyyətin ləğv olunması barədə müvafiq qeydlər aparılır və ölkə qanunvericiliyinə uyğun olaraq digər tədbirlər həyata keçirilir. Cəmiyyət yenidən təşkil olunduqda onun hüquq və vəzifələri onun vərəsinə keçir.

Cəmiyyət ləğv olunarkən ləğv etmə komissiyası yaradılır və cəmiyyətin işlərinin idarə olunması səlahiyyəti həmin komissiyaya keçir. Cəmiyyətin əmlakının satılmasından əldə

edilən pul da daxil olmaqla onun səlahiyyətində olan bütün pul vəsaitləri ləğv olunarkən aşağıdakı məqsədlərə yönəldilir:

- dövlət büdcəsi ilə hesablaşmalara;
- cəmiyyətin işçilərinin əmək haqqının ödənilməsinə;
- kreditor borclarının ödənilməsinə;
- səhmdarlar qarşısında buraxılmış istiqrazlara görə öhdəliklərin yerinə yetirilməsinə.

Qalan pul vəsaitləri ləğv etmə komissiyası tərəfindən ölkədə mövcud olan qanunçuluq aktları və təsis sənədlərində nəzərdə tutulmuş qaydalara müvafiq olaraq cəmiyyətin iştirakçıları arasında bölünür. Cəmiyyətə onun üzvləri tərəfindən istifadə üçün verilmiş əmlak sahibinə qaytarılır.

XV FƏSİL. İSTEHSALIN İNKİŞAFININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏŞKİLATI QURULUŞU

XI.1.TƏŞKİLATI QURULUŞ

İdarəetməyə zərurət bir qrup şəxsin maddi nemətlər və xidmətlər istehsalı zamanı birgə fəaliyyəti ilə əlaqədar yaranır. Bu vaxt həmin fəaliyyətin inkişaf edib ixtisaslaşma səviyyəsi dəyişdikcə onu zəruri məcraya yönəltmək üçün idarəedici sistem - **idarəetmə aparatı yaradılır** ki, burada da işləyən əməkdaşlar idarəetmə əməvi ilə məşğul olurlar.

Sistemin quruluşu deyəndə, onun biri-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan elementlərdən təşkil olunduğu nəzərdə tutulur.

İdarəetmə aparatının quruluşu dedikdə idarəetmə pil-lələri, idarəetmənin əsas həlqələrinin tərkibi və sayı, onların qarşılıqlı əlaqəsi və təbəçilik dərəcəsi başa düşülür. İdarəetmə aparatının quruluşu istehsalın səmərəli inkişafı və qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olunmasına çox fəal təsir göstərir.

Təşkilati quruluş firmanın qarşısına qoyduğu məqsədə nail olması üçün istifadə etdiyi istiqamətlərdən asılı olaraq, struktur bölmələrdə çalışan ayrı-ayrı şəxslər və qruplar arasında qərar qəbulu prosesində hüquq və vəzifələrin bölünməsinin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur.

İstənilən idarəetmə sistemi, bir vahidlik təşkil edən müəyyən formada düzülmüş elementlərin məcmusundan ibarətdir. İdarəetmə sistemi bütün hallarda özünün müəyyən cizgilərlə qrafiki formada ifadə oluna bilən quruluşuna malikdir.

Quruluş müəyyən mənada sistemin rəmzi olmaqla, onun konstruksiyasını xarakterizə edir. İdarəetmənin element-ləri onun səviyyəsi və həlqələrindən ibarətdir. **İdarəetmənin həlqələri deyəndə**, idarəetmə aparatının idarəetmənin müxtə-lif funksiyalarına malik olan müstəqil və xüsusiləşmiş hissəsi nəzərdə tutulur.

Müxtəlif funksional istiqamətlərə yönəlmiş bərabər hüquqlu **həlqələrin birliyi idarəetmənin səviyyəsini**

(pillələrini) əmələ gətirir. İdarəetmənin səviyyəsi bir idarəetmə həlqəsinin digərinə təbəçiliyin ardıcılığını əks etdirir. İdarəetmə səviyyəsi və həlqələrinin məcmusu, idarəetmə sistemində əməyin rəşional bölgüsünün təmin edilməsinə xidmət etməli olan **idarəetmənin quruluşunu əmələ gətirir.**

İdarəetmə aparatının quruluşuna təsir göstərən əsas **faktorlar bunlardır:**

- istehsalın xarakteri və onun sahəvi xüsusiyyətləri: istehsal olunan məhsulun tərkibi, çeşidi və nomenklaturası, istehsal texnologiyası, istehsalın miqyası və növü;

- idarəetmə sisteminin ayrı-ayrı həlqələri və səviyyələri arasında düzgün və optimal əlaqələrin əldə edilməsi;

- istehsalın idarə edilməsinin təşkili formaları: xətti, funksional, xətti-funksional, matris, patoloji, program-məqsədli;

- idarəetmənin ierarxik quruluşunun istehsalın ierarxiyasına uyğunluğu;

- rəhbər işçilər arasında qarşıya qoyulan məqsədə nail olunması üçün məsuliyyətin bölüşdürülməsi;

- idarəetmənin mərkəzləşdirilmiş və qeyri-mərkəzləşdirilmiş formaları arasında optimal münasibət;

- iş şəraiti və həvəsləndirmə sistemi;

- idarəetmənin sahəvi və ərazi prinsipləri üzrə idarə edilməsi arasında münasibət;

- idarəetmənin konkret sxeminin seçilməsi və qərar qəbul edilməsi prosesində ardıcılıq;

- informasiyanın qəbulu, təhlili və verilməsi proseslərinin təşkili;

- idarəetmə prosesində istifadə etmək üçün mövcud texniki vasitələrin seçilməsi və onlardan istifadə edilməsinin səviyyəsi;

- idarəetmə aparatı işçilərinin seçilməsi, onların peşəkarlığı və idarəetmə əməyinin səmərəliliyi.

İstehsalın ierarxik quruluşunda biri-birini tamamlayan iki alt quruluşu fərqləndirmək lazımdır: *təşkilati və istehsal*.

Təşkilati quruluş istehsalın təşkilində müxtəlif səviyyələrin nisbətini və tərkibini müəyyənləşdirir.

İstehsal quruluşu dedikdə isə istehsal bölmələrinin gücü və tərkibi, istehsahn təşkilinin hər bir səviyyəsində onların qarşılıqlı əlaqələrinin nisbəti və forması başa düşülür.

firmanın istehsalan quruluşu sex və xidmət sahələrinin tərkibini, istehsal güclərini, quruluş formalarını göstərir.

Bunun özü də iki yeri bölünür:

- quruluşun növünə görə: texnoloji, əşyavi, qarışıq;
- istehsal tipinə görə : kütləvi, seriyalarla, tək-tək.

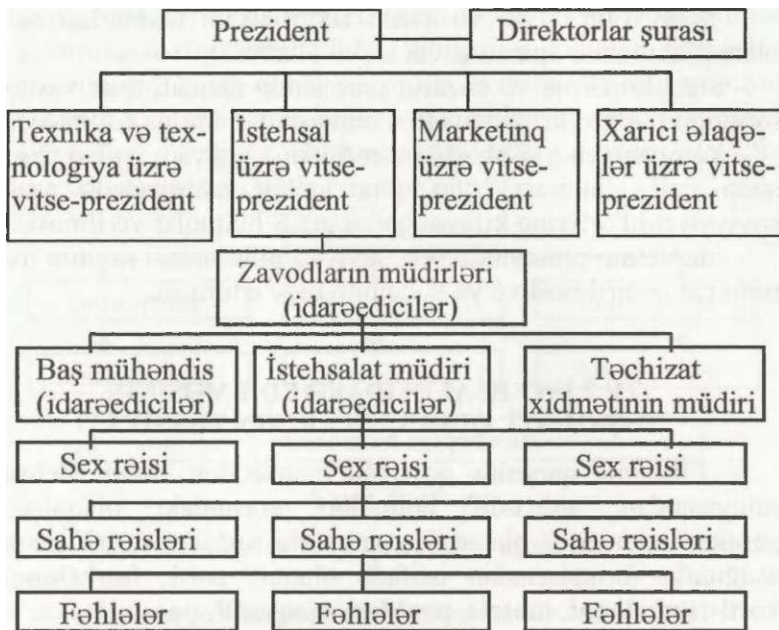
İstehsalın idarə edilməsinin təşkilati quruluşunun başlıca məqsədi əməyin rəşional təşkil edilməsi yolu ilə elm və texnikanın son nailiyyətlərinin, yeni texnika və texnologiyanın istehsalata tətbiq edilməsinə nail olmaqla, istehsalın səmərəliliyini yüksəltmək yolu ilə daxili və xarici bazarın tələblərinə cavab verə bilən yüksək keyfiyyətli əmtəə və xidmətlərin istehsalına və satışına nail olmaqdan ibarətdir.

İdarəetmənin səmərəli quruluşunu müəyyənləşdirərkən başlıca məsələlərdən biri mərkəzləşdirmə dərəcəsinin qəbul olunma səviyyəsidir.

Belə ki, bu səviyyənin düzgün qəbul olunması əsas məqsədə nail olunmasının etibarlılığı və iqtisadi səmərəliliyini təmin etməklə yanaşı, həm də istehsal prosesində baş verən dinamik proseslərin tezləşdirilməsinə, qərar qəbul olunmasında operativliyə və çevikliyə şərait yaradır.

Bütün firmalar daimi olaraq öz təşkilati quruluşlarını təkmilləşdirmək üçün idarəetmə səviyyəsinin azaldılması ilə məşğul olurlar ki, bu da hazırda idarəetmə pillələrinin sayının 8-12-dən 4-5-ə endirilməsinə şərait yaratmışdır.

Amerikanın iri firmalarında istehsalın təşkilati quruluşu ümumi formada aşağıdakı kimidir:



Sxem № 18

Müasir dövrdə təşkilati quruluşun təkmilləşdirilməsinin əsas istiqamətləri aşağıdakılardır:

- idarəetmə aparatında elm və texnikanın son nailiyyətlərindən istifadə etməklə idarəetmə əməyinin avtomatlaşdırma və mexanikləşdirmə səviyyəsinin yüksəldilməsi;
- istehsalatda yenilikçiliyin tətbiqi;
- istehsalın diversifikasiya qaydasında inkişafı;
- müəssisənin səhmlərinin işçi heyətinə satılması yolu ilə, onu işçilərin kollektiv mülkiyyətinə çevirməklə idarəetmədə kollektivin rolunun yüksəldilməsi;
- idarəetmə fəaliyyətinin özünün xarakter və məzmununda qısa ixtisaslaşmadan geniş inteqrasiyaya keçilməsi;
- istehsalın təşkili prosesində ixtisaslaşma, kooperasiya və təmərküzləşmə səviyyəsinin yüksəldilməsi;

- fəaliyyətin daxili və xarici faktorlarının təsirindən asılı olaraq idarəetmə aparatı çevik təşkil olunması;
- əlaqələndirmə və nəzarət prosesində inzibati təsir vasitələrindən həddən artıq istifadə olunmasından imtina edilməsi;
- kompaniyanın rəhbərliyi tərəfindən qarşıya qoyulan məqsədə nail olunması üçün qərar qəbul edilməsində aşağı səviyyə rəhbərlərinə kifayət qədər geniş hüquqlar verilməsi;
- idarəetmə prosesində orta səviyyə pillələrinin sayının minimuma endirilməsi və ya tamamilə ləğv edilməsi.

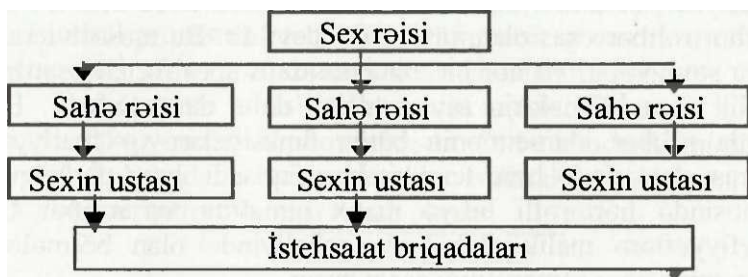
XV.2. İSTEHSALIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏŞKİLATİ QURULUŞLARININ TƏSNİFATI

Firmanın qarşısına qoyduğu məqsəddən, onun istehsal miqyasından, müxtəlif bölmələri arasındakı əlaqələrin xarakterindən asılı olaraq idarəetmənin təşkilati quruluşunun aşağıdakı formalarından istifadə olunur: **xətti, funksional, xətti-funksional, matris, problem məqsədli, pataloji** və s.

İdarəetmənin xətti quruluşu. Bir qayda olaraq, hər bir istehsal və idarəetmə bölməsinin başında bütün hüquqlara malik, idarəetmənin bütün funksiyalarını öz əlində cəmləşdirmiş, təbəçiliyində olan işçilərə təkbaşına rəhbərlik edən rəhbər durur. İstehsalatda ilk idarəetmə forması xətti idarəetmə forması hesab olunur. İdarəetmənin xətti quruluşu idarə edilən obyektə birbaşa təsir göstərilməsini təmin edir. Bu onunla əlaqədardır ki, bütün icraçılar idarəetmənin funksiyalarını üzrə vahid rəhbərə tabedirlər. Bu halda idarəetmənin bütün funksiyaları və bütün səlahiyyətlər bir əldə cəmləşmiş olur. Xətti rəhbərin qəbul etdiyi və "yuxarıdan aşağıya" verilən qərar bütün aşağı həlqələr tərəfindən məcburi yerinə yetirilməlidir və müzakirə oluna bilməz.

Vahid rəhbərlik prinsipi nəzərdə tutur ki, işçilər yalnız bir rəhbərin göstərişlərini yerinə yetirir. Aşağı rəhbərlik yuxarı rəhbərlə razılaşmadan birbaşa hər hansı bir icraçıya sərəncam və göstəriş verə bilməz. Ayırı-ayrı mütəxəssislər və

funksional bölmələr məlumatların toplanması və işlənilməsi, təsərrüfat fəaliyyətinin təhlili, təhlükələr və imkanların aşkara çıxarılması, qərar qəbul edilməsi və nəzarət sahəsində xətti rəhbərə köməklik edir, lakin idarə edilən obyektə göstəriş və təlimatlar vermirlər. İdarəetmənin xətti quruluşu 19 №-li sxemdə verilən formada həyata keçirilir.



Sxem № 19

İdarəetmənin xətti quruluşu aşağıdakı üstünlüklərə malikdir:

- təkbəşinə rəhbərlik prinsipini tamamilə təmin edir;
- verilən tapşırıqların yerinə yetirilməsində kimin məsuliyyət daşdığını birmənalı şəkildə konkretləşdirir;
- icraçıların fəaliyyət dairələrini uzlaşdırır;
- hər bir sahə və icraçının biri-birinə əks olan və razılaşdırılmamış göstərişlər almayacağına tam təminat verir;
- idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində operativliyi və çevikliyi təmin edir;
- hər bir rəhbərin öz sahəsində fəaliyyətin son nəticəsinə görə şəxsi məsuliyyətini müəyyən edir;
- rəhbərlərin öz bölmələrinin fəaliyyəti üçün məsuliyyətini yüksəldir.

Bununla yanaşı, idarəetmənin xətti quruluşu özünəməxsus bir sıra çatışmamazlıqlara da malikdir. Məlumdur ki, müasir elmi-texniki tərəqqi, yeni texnika və texnologiyanın tətbiqi istehsal sahələri arasında əlaqələrin mürəkkəbləşməsinə, əmək bölgüsünün daha da dərinləşməsinə gətirib çıxarmışdır. Bununla əlaqədar olaraq, idarəetmə əmsalı norması pozulur ki,

bu da iş vaxtından istifadə əmsalının və işçi heyətinin ixtisas səviyyəsinin aşağı düşməsinə, zay məhsul istehsalının artmasına, məhsulun keyfiyyətinin pisləşməsinə və s. gətirib çıxarır.

Bundan əlavə, idarəetmənin xətti quruluşu xətti rəhbər-dən ona təbə olan müxtəlif tipli bölmələri idarə etmək üçün müxtəlif çoxşaxəli biliklərə malik olmasını tələb edir ki, bu da hər rəhbərə xas olan xüsusiyyət deyildir. Bu məsələ ierar-xiya səviyyələri və hər biri özünəməxsus spesifik xüsusiyyətlərə malik olan bölmələrin sayı artdıqca daha da çətinləşir. Bu halda rəhbər idarəetmənin bütün funksiyaları və fəaliyyət sferası dairəsində həm texniki, həm iqtisadi, həm də hüquq sahəsində hərtərəfli biliyə malik olmalıdır və rəhbər bu keyfiyyətlərə malik olmadıqda, tabeliyində olan bölmələri idarəetməsinin səmərəliliyi aşağı düşür.

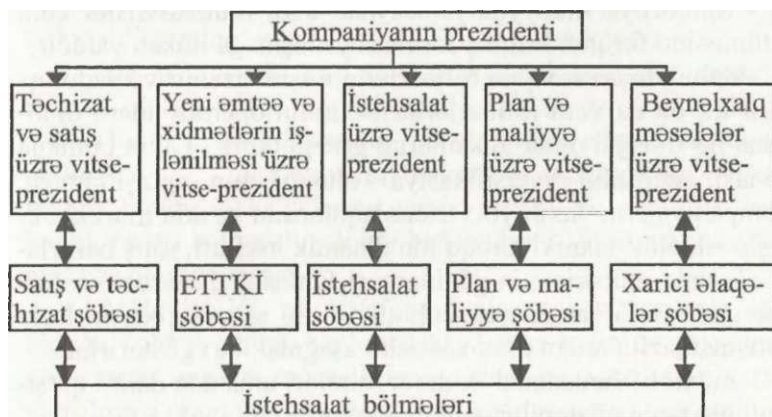
Bundan əlavə, külli miqdarda məlumatlarla işləmək, çoxlu sayda müxtəlif sənədlərə baxmaq, təbəçiliyində olanlar-la, yuxarı və aşağı kooperasiya əlaqələrində olduğu təşkilatlar-la, müştərilərlə təmasda olması rəhbərin həddindən çox yük-lənməsinə və beləliklə də onun səmərəli vaxtının çox hissəsi-nin bu işlərə sərf olunmasına həsr olunduğundan, onun birbaşa istehsalat məsələləri ilə daha yaxından məşğul olmağa imkanı azalır ki, bunlar da axır nəticədə idarəetmənin səmərəliliyinin aşağı düşməsinə gətirib çıxarır.

Qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmənin xətti quruluşu bir qayda olaraq çox da mürəkkəb olmayan istehsalla məşğul olan kiçik və orta müəssisələrdə istifadə olunur.

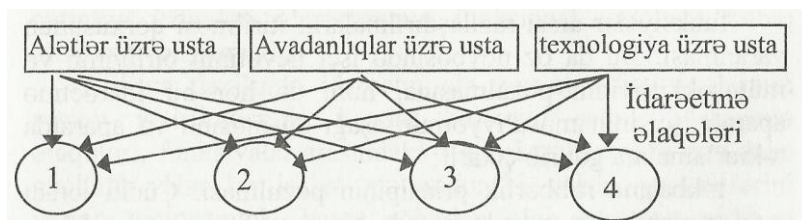
İdarəetmənin funksional quruluşu. İdarəetmənin bu quruluşu XX əsrin əvvəllərində sənayenin sürətli inkişafı ilə əlaqədar olaraq meydana gəlmişdir. Bu halda idarəetmənin ayrı-ayrı funksiyalarını yerinə yetirmək üçün xüsusi xidmət böl-mələri yaradılır və ya hər bir funksiyanın yerinə yetirilməsi üçün mütəxəssis ayrılır. Funksional bölmələr və ya mütəxəs-sislər öz səlahiyyətləri daxilində aşağı bölmələrə göstərişlər verir ki, bunlar da mütləq yerinə yetirilməlidir. Belə funksio-nal bölmələr idarəetmənin plan, maliyyə, istehsalat, texniki-

texnoloji, təchizat, satış və başqa funksiyaları üzrə yaradıla bilər (sxem №20). İdarəetmənin bu forması əhəmiyyətli olaraq ən çox yayılmış və kompaniyaların əksəriyyətində hazırda da müvəffəqiyyətlə istifadə olunan təşkilati quruluşdur. İdarəetmənin bu təşkilati quruluşunun tətbiqi işçilərin ixtisaslaşması və səmərəli əmək bölgüsünə əsaslanmaqla, hər bir funksiyasının istehsal prosesinə məqsədmüvafiq təsir göstərməsi nəticəsində istehsal xərclərinin azaldılmasına istiqamətlənir.

İdarəetmənin funksional quruluşu təşkilati formanın inkişafında müəyyən tarixi rol oynamışdır. O, bu gündə daimi olaraq məhdud sayda həmcins əmtəələr istehsal edən firmalarda səmərəli idarəetmə forması hesab olunur.



Sxem № 20. İdarəetmənin funksional quruluşu (yuxarı səviyyə).



Sxem 21. İstehsalat bölmələri üzrə idarəetmənin funksional quruluşu (aşağı səviyyə)

Burada 1,2,3,4- icraçılardır.

İdarəetmənin funksional quruluşu xətti quruluşu istisna etmir, lakin xətti rəhbərlərin rolunu müəyyən dərəcədə məhdudlaşdırır:

İdarəetmənin funksional quruluşu bir sıra üstünlüklərə malikdir:

- idarəetmə əməyinin bölgüsündə funksional təşkilatçıların ixtisaslaşma səviyyələrinin əsaslı şəkildə yüksəldilməsinə şərait yaradır;

- idarəetmədə funksiyalar üzrə ixtisaslaşma, işçi heyətinin mütəxəssisliyinin yüksəlməsinə köməklik göstərir;

- rəhbərliyə müəyyən funksiyalar üzrə mütəxəssislər cəlb edilməsinə fərqləndirilmiş formada yanaşmağa imkan yaradır;

- daha yuxarı səviyyə rəhbərlərinin işini azaldır və sadələşdirir ki, bu da xətti rəhbərlərin istehsalın operativ idarə olunması ilə məşğul olma imkanlarını genişləndirir. Lakin bununla yanaşı, istehsalın diversifikasiya olunmasının genişlənməsi, kompaniyaların daxili və xarici əlaqələrinin kəskin mürəkkəbləşməsi, elmi-texniki tərəqqinin dinamik inkişafı, satış bazarları uğrunda mübarizənin güclənməsi funksional idarəetmə formasının köklü çatışmayan cəhətlərini də aşkara çıxardı. Belə çatışmamazlıqlardan mütəxəssislər aşağıdakıları göstərirlər:

- müxtəlif funksional xidmət sahələri arasında daimi qarşılıqlı əlaqənin gözlənilməsinin çətinliyi;

- icraçının eyni bir məsələ barəsində bir neçə idarəedici orqandan müxtəlif məzmunlu sərəncamlar alması;

- funksiyalar arası razılaşdırılmaların itirilməsi qorxusunun yaranması. Bu da öz növbəsində işçi heyətinin birliyinin və mütəxəssisliyinin pozulmasına, həm də hər bir idarəetmə aparatı işçisinin məsuliyyətinin aşağı düşməsinə və aparatda təkrarlamalara gətirib çıxarır;

- təkbəşinə rəhbərlik prinsipinin pozulması. Çünki icraçı eyni zamanda bir məsələ barədə bir neçə funksional rəhbərlik tapşırıq alır;

- hər bir funksional orqanın bütövlükdə firmanın maraqlarından çox öz maraqlarının həyata keçirilməsinə çalışması; hər bir qərar qəbul edən şəxs öz funksiyasını birinci dərəcəli hesab edir və ümumi firma çərçivəsində öz bölməsinin əhəmiyyətini həddindən artıq yüksək qiymətləndirir;

- şaquli istiqamətdə əlaqə xəttinin uzadılması ilə əlaqədar olaraq qərar qəbulu prosedurasının uzanması;

- xarici amillərə vaxtında reaksiya verilməməsi;

- fəaliyyət prosesində operativ qərar qəbul edilməsi inzibati və strateji qərarların qəbul edilməsindən daha hökmran rol oynayır ki, bu da rəhbəri cari səmərə almağa daha çox istiqamətləndirir, uzun müddətli səmərə alınması üçün yeniliklərin tətbiq edilməsini ləngidir və onu ikinci plana keçirir.

- orta səviyyədə ayrı-ayrı funksional həlqələr arasında formal olaraq əlaqə olmadığından, onlar öz aralarında ali rəhbərliyin razılığı olmadan qərar qəbul etmək hüququna malik deyillər. İdarəetmənin funksional quruluşunda idarəetmənin bütün funksiyalarına geniş planda bir vahidlik kimi baxıb, onları səmərəli şəkildə birləşdirən əlaqələndirici orqan praktiki olaraq yoxdur.

Aydındır ki, bu vəzifəni funksional bölmələrin təbə olduğu rəhbər yerinə yetirməlidir. Lakin hətta öz miqyasına görə- orta sayılan müəssisələrdə belə bu vəzifənin yerinə yetirilməsi onun mürəkkəbliyi ilə əlaqədar olaraq çox çətinidir. Ona görə də bir nəfərin firmanın hərtərəfli fəaliyyətini, o cümlədən də xarici əlaqələri də əhatə etməklə idarə etməsinin çətinliyi üzündən idarəetmənin funksional quruluşu tətbiq olunmağa başlamışdır.

firma daxilində idarəetmənin ayrı-ayrı funksiyalarının yerinə yetirilməsində həyata keçirilən şaquli idarəetmə əlaqələri, funksiyalar arasındakı üfiqi əlaqələrə nisbətən daha güclüdür. Hər bir işçiyə məlumdur ki, rəisin göstərişlərini yerinə yetirməmək, başqa şöbədən olub eyni bir xidməti səviyyədə dayanan həmkarının xahişini yerinə yetirməməkdən daha böyük çətinliklər yaradılmasına gətirib çıxarar. Hətta

həmin həmkarın etdiyi xahiş, rəisin verdiyi göstərişdən əhəmiyyətli və səmərəli olsa belə, əksər hallarda rəisin verdiyi göstəriş yerinə yetirilir.

İdarəetmənin funksional quruluşu barədə "Menecment revyu" jurnalı yazır ki, funksional quruluş idarəetmə prosesinin planlaşdırma, təchizat, satış və nəzarət kimi hissələrə parçalanmasına gətirib çıxarır. Funksional quruluş yalnız kompaniyanın daxili tələblərinin yerinə yetirilməsinə xidmət edir ki, bu da rəqabət məsələlərinin, xarici aləmlə əlaqələrin vaxtında həll olunmasına əngəl törədir.

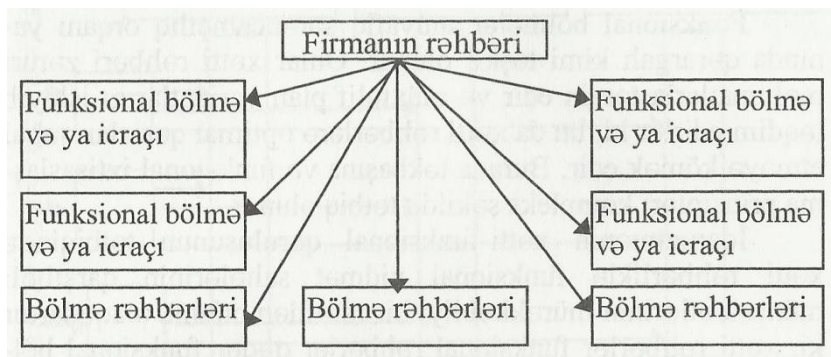
Funksional quruluşda hər bir funksional bölmə özünə aid olan məsələlərin həllinə daha çox maraqlı olduğundan, öz təbiətinə görə o yerliçilik maraqlarının inkişafına şərait yaradır ki, bu da bəzi hallarda firmanın ümumi maraqları ilə uzlaşmır.

Hər bir funksional xidmət sahəsi-tədqiqat, texniki, istehsalat, təchizat, satış və s. - çalışır ki, daha çox iş yerinə yetirsin, daha çox fəhlə işə cəlb etsin, daha çox vəsait sərf etməklə, öz sahəsində yüksək nailiyyətlərə çatsın. Funksional bölmələr arasında olan bu ziddiyyətlər praktiki olaraq koorparasiyanın ali rəhbərliyi tərəfindən həll edilir. Belə ziddiyyətlərin həll olunmasına ali rəhbərliyin vaxt sərf etməsi bütövlükdə korporasiyanın fəaliyyətinin səmərəsinə mənfi təsir edir.

Xətti və funksional idarəetmənin inkişafı prosesində, istehsalın daha səmərəli idarə edilməsi üçün onların üzvi birləşməsi zərurəti meydana çıxmışdır.

İdarəetmənin xətti funksional quruluşu. Praktikada funksional idarəetmə xətti idarəetməyə əlavə kimi tətbiq olunur və burada birincilik xətti idarəetməyə mənsub olur. Belə qarışıq quruluş bir tərəfdən idarəetmə məlumatlarının işlənməsi və qərar qəbulunun hazırlanması proseslərinin daha səriştəli yerinə yetirilməsinə, digər tərəfdən isə sərəncamçılığın birliyini saxlamaqla bütövlükdə idarəetmə sistemi üzrə görülən işlərin əlaqələndirilməsinə imkan yaradır. Belə quruluşun tətbiqində firmanın rəhbərliyi yanında, idarəetmənin müəyyən funksiyalarına uyğun gələn bir və ya bir neçə

bölmə yaradılır (sxem № 22). Belə bölmələr müəyyən funksiyalar üzrə səriştəli mütəxəssislərdən təşkil olunur və elə bil ki, istehsal qərargahını təşkil edir. Onlar zəruri məlumatları əldə edib, müxtəlif planlar hazırlayır, firmanın bölmələrinin nə- zərdə tutulan funksiyaları yerinə yetirməsinə nəzarət etməklə, rəhbərlərin köməkçiləri və məsləhətçiləri rolunu oynayır. İdarəetmənin bu quruluşuna bəzən *xətti-qərargah quruluşu* da deyilir.



Sxem22. İdarəetmənin xətti-funksional (xətti-qərargah) quruluşu

İdarəetmənin bu quruluşunun məğzi ondan ibarətdir ki, funksional bölmələr (icraçılar) birgə qərarların işlənməsində iştirak edir, lakin aşağı həlqələrin idarə edilməsində bilavasitə iştirak etmək hüququna malik deyillər. Bütün bunlar xətti orqanların optimal qərarlar qəbul etməsinə köməklik göstərir. İdarəetmənin bu quruluşunda təkbaşına idarəetmə və funksional ixtisaslaşma prinsipləri özlərinin kompleks tətbiqlərini tapırlar. Xətti idarəetmə bütün funksiyalar üzrə istehsala təsir etməyi nəzərdə tutduğu halda, funksional idarəetmə qəbul olunmuş qərarların yerinə yetirilməsi üçün yalnız metodik rəhbərliyi həyata keçirir.

Funksional xidmətlər istehsalın texniki hazırlığı, istehsal prosesinə rəhbərliklə əlaqədar məsələlərin həlli variantlarının hazırlanması, istehsalın maddi-texniki təchizatı, maliyyə he-

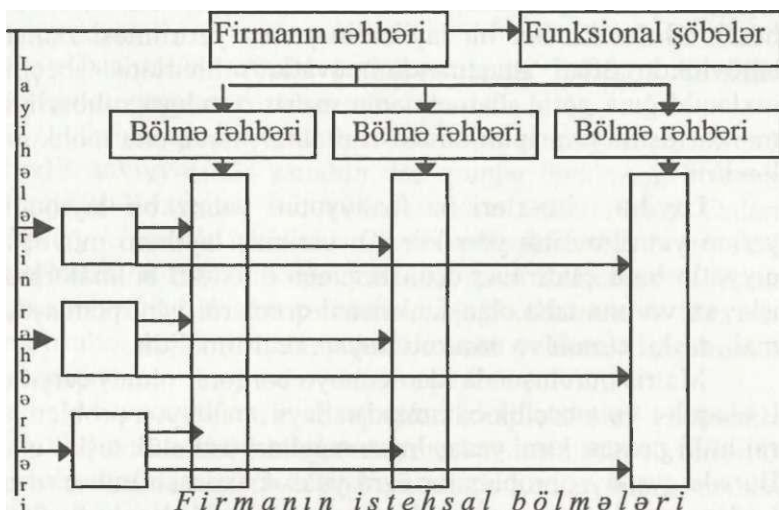
sablamalarının planlaşdırılması və s. məsələləri həyata keçirirlər.

Praktik olaraq xətti idarəetmənin hakim mövqeyi saxlanılmaqla, funksional idarəetmə ona əlavə kimi tətbiq olunur. Belə birləşdirilmiş quruluş bir tərəfdən idarəetmə məlumatlarının daha etibarlı işlənməsinə köməklik edir, digər tərəfdən isə sərəncamçılığın vahidliyini saxlayır ki, bu da bütövlükdə idarəetmə sisteminin işinin əlaqələndirilmiş şəkildə həyata keçirilməsini təmin edir.

Funksional bölmələr müvafiq sərəncamçılıq orqanı yanında qərargah kimi təşkil olunur. Onlar xətti rəhbəri zəruri məlumatlarla təmin edir və müxtəlif plan variantlarını işləyib təqdim edirlər ki, bu da xətti rəhbərlərə optimal qərarlar qəbul etməyə kömək edir. Burada təkbaşına və funksional ixtisaslaşma prinsipləri kompleks şəkildə tətbiq olunur.

İdarəetmənin xətti-funksional quruluşunun tətbiqində xətti rəhbərliklə funksional xidmət sahələrinin qarşılıqlı münasibətlərinin mürəkkəbliyi bir tərəfdən onunla əlaqədardır ki, xətti rəhbərlər funksional rəhbərlər qədər funksional bölmənin işini bilmir və onlar qədər xüsusi biliyə malik olmadıqlarından həll ediləcək məsələləri funksional xidmətlərin imkanları ilə lazımi səviyyədə əlaqələndirə bilmirlər. Digər tərəfdən isə funksional xidmət sahələrinin rəhbərlərini əsasən öz sahələrinin işi daha çox maraqlandırdığından, korporasiyanın ümumi problemlərinin həllinə o qədər də maraq göstərmirlər. Son dövrlərdə idarəetmənin xətti-funksional quruluşunun daha səmərəli istifadə olunması üçün korporasiyalarda müxtəlif sahə mütəxəssislərindən ibarət qərargahlar yaradılması üsulu yayılmağa başlamışdır. Adətən istehsalın xarakteri, quruluşu və miqyasından asılı olaraq üç növ qərargah növü mövcuddur: iş (layihə) rəhbərlərinə köməklik göstərən **fərdi qərargah**; ali rəhbərliyi istehsalın vəziyyəti və filial rəhbərlərinin fəaliyyəti barədə məlumatlandıran **korporativ qərargah**; filial rəhbərləri yanında **məlumat-məsləhət qərargahları**.

İdarəetmənin matris quruluşu. Xüsusi proqram və layihələrin yerinə yetirilməsi işinin idarə edilməsini xətti-funksional idarəetmə ilə birləşdirmək cəhdi idarəetmənin matris quruluşunun yaradılmasına gətirib çıxarmışdır (sxem № 23).



Sxem № 23

İdarəetmənin matris quruluşu ilk dəfə 50-ci illərin axırında ciddi hərbi proqramların yerinə yetirilməsinin bütün mərhələləri üzrə səmərəli iş fəaliyyətini təşkil etmək məqsədilə amerikanın "Loksid", "Avio", "Xyuq eyrkrafl", "TRV" və s. kimi aparıcı aviokosmik kompaniyalarında tətbiq olunmuşdur. 60-cı illərin ortalarında idarəetmənin bu quruluşu yeyinti sənaye kompaniyalarından tutmuş, məsləhətçi firmalar, tədqiqat mərkəzləri və universitetlər kimi qeyri-hərbi sahələrdə də geniş istifadə olunmağa başlamışdır.

İdarəetmənin bu quruluşuna uyğun olaraq, xətti-funksional idarəetmə prinsiplərinə əməl etməklə ayrı-ayrı xüsusi proqramların, layihələrin idarə edilməsi təşkil olunur. Matris quruluşlu idarəetmə sistemində üfiqi əlaqələrin rolunu yüksəldir. Layihənin rəhbəri hansı işin nə vaxt yerinə yetirilməsini,

bölmənin rəhbəri isə qoyulan məsələnin hansı yolla yerinə yetirilməsini müəyyənləşdirirlər.

Burada nəzərdə tutulan işin yerinə yetirilməsi üçün məsuliyyət və hüquqlar xətti və xətti-funksional quruluşlarda olduğu kimi dəqiq bölüşdürülmür. Lakin mütəxəssislər belə hesab edirlər ki, hər bir layihənin yerinə yetirilməsi zamanı bütövlükdə üfuqi istiqamətdə müvafiq rəhbərlərə təbəçilik saxlanıldığına görə, idarəetmənin matris quruluşu rəhbərliyin mərkəzləşmə prinsipini nəinki zəiflətmir, hətta onu möhkəmləndirir.

Layihə rəhbərləri öz fəaliyyətini yalnız bir layihənin yerinə yetirilməsinə yönəldir. O, verilmiş layihəni müvəffəqiyyətlə başa çatdırmaq üçün firmanın müxtəlif bölmələrində işləyən və ona təbə olan funksional qrupların işini planlaşdırmalı, təşkil etməli və nəzarəti həyata keçirilməlidir.

Matris quruluşunda idarəetməyə bərqərar olmuş qarşılıqlı əlaqələr və təbəçilik baxımından deyil, müəyyən problemlərin həlli prosesi kimi yanaşılması meylləri üstünlük təşkil edir. Burada ayrı-ayrı problemlər üzrə yüksək ixtisaslı mütəxəssislərdən təşkil olunmuş qruplar konkret məsələnin həlli üçün yaradılır və həmin məsələ həll olunduqdan sonra mütəxəssislər başqa problemlərin həllinə cəlb olunurlar. Bu da hər bir mütəxəssisdən daha səmərəli istifadə etməyə imkan yaradır.

İdarəetmənin matris quruluşunda üfuqi əlaqələrin müəyyən olunması üçün aşağıdakıların həyata keçirilməsi zəruridir:

- proqramın (layihənin) rəhbərinin, proqramın quruluşuna müvafiq olaraq, altsistemlər üzrə müavinlərinin seçilib təyin edilməsi;

- hər bir ixtisaslaşdırılmış bölmədə məsul icraçıların müəyyənləşdirilib təyin edilməsi;

- proqramın (layihənin) idarə edilməsi üzrə xüsusi idarənin (bölmənin) yaradılması.

Proqram rəhbərinin funksiyasına bunlar daxildir:

- layihə üzrə işin yerinə yetirilməsinin gedişini funksional bölmələrin rəhbərləri ilə razılaşdırmaq;

- layihənin yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan istehsal, maddi, maliyyə və əmək ehtiyatlarının ayrılması üçün öz fəaliyyətini başqa bölmələrlə əlaqəli şəkildə qurmaq;

- əlavə ehtiyatların axtarılması;

- layihənin yerinə yetirilməsi üçün digər tədbirlərin həyata keçirilməsi.

İstehsalın xüsusiyyətindən asılı olaraq yaradılan məqsədli qruplar daimi və müvəqqəti ola bilər.

Daimi qruplar müəssisə, istehsal bölmələri və ali rəhbərlik səviyyəsində yaradılır. Bu qruplar funksional bölmələrin yüksək ixtisaslı mütəxəssislərindən təşkil olunur. Onların fəaliyyəti əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi nəticəsində istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi imkanlarının aşkar çıxarılmasına, istehsal xərclərinin aşağı salınması və buraxılan məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi yollarının tapılmasına yönəldilir.

Müvəqqəti məqsədli qruplar kompleks elmi problemlərin həll edilməsi, nəhəng sənaye müəssisələrinin tikilməsinin planlaşdırılması mərhələsində, nəzərdə tutulan işlərin texniki-iqtisadi əsaslandırılmasının hazırlanması üçün qabaqcıl mühəndis, iqtisadçı və müxtəlif sahələrdən olan alimlərdən ibarət tərkibdə təşkil olunur.

Bunlardan əlavə, ABŞ-m nəhəng sənaye firmalarında ali rəhbərliyin yanında firmanın uzun müddətli strateji inkişafının proqnozlaşdırılması ilə məşğul olan inkişaf qrupları yaradılır.

İdarəetmənin bu quruluşu aerokosmik, kimya, elektron, əczaçılıq, neft və ağır maşınqayırma sahələrində daha geniş istifadə olunur. İdarəetmənin matris quruluşu ABŞ-m "IBM", "General elektrik", "Xaniuell", "Teksas instruments", "Katerpillar trektor", "ITT", "ZM", "Monsantokemikl", "Neşnl keş redjister" firmalarında 80-ci illərin ortalarından başlayaraq tətbiq olunmağa başlamışdır.

Dünyada elektron - hesablama maşınlarının istehsalı ilə məşğul olan nəhəng "IBM" firması öz idarəetmə sistemini

qeyri-mərkəzləşdirinəni maksimumlaşdırmaqla tamamilə yenidən qurmuşdur.

firma filial və bölmələrin rəhbərlərinə öz sahələrində qərar qəbulu üçün tam müstəqillik verdi və bölmələrin fəaliyyəti üçün məsuliyyəti onların üzərinə qoydu. firmanın idarə edilməsinin yeni quruluşu aşağıdakı tələblər nəzərə alınmaqla həyata keçirildi:

- təşkilat bir nəfərin idarə edə biləcəyi sahələrə bölündü;
- rəhbərlər arasında çox ciddi vəzifə bölgüsü aparıldı;
- rəhbərlərin yanında istehsalat qərarqahları yaradıldı;
- aşağı təşkilatı səviyyədə cari problemlərin həlli üçün şərait təmin olundu.

Məqsədli qruplar yalnız mürəkkəb texniki problemlərin və layihələrin həlli üçün deyil, həm də aşağıdakı müxtəlif məsələlərin həlli üçün yaradıla bilər:

- marketing proqramlarının hazırlanması və istehsal olunan məhsula tələbatın dəyişmə meyllərinin öyrənilməsi;
- istehsal tullantılarından istifadə olunması və ətraf mühitin çirklənməsinin qarşısının alınması problemlərinin işlənilməsi;
- idarəetmə aparatı fəaliyyətinin yaxşılandırılması imkanlarının aşkar olunması;
- buraxılan məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsi;
- texniki siyasət sahəsində xüsusi həllərin hazırlanması və s.

"General motors" kompaniyasının idarəetmə quruluşu idarəetmənin matris sisteminə əsaslanır. Belə ki:

- istehsalat bölmələri avtomobillərin istehsalı və satışı sahəsində tam müstəqilliyə malikdirlər;
- ali rəhbərlik tərəfindən bütövlükdə konsern səviyyəsində ciddi mərkəzləşdirilmiş maliyyə siyasəti həyata keçirilir. Zavodların və istehsal bölmələrinin idarəetmə aparatına daxil olan maliyyə idarələri və şöbələrinin rəhbərləri inzibati nöqtəy-nəzərdən özlərinin rəhbərlərinə tabe olmalarına baxmayaraq, birbaşa mərkəzi maliyyə idarəsinin rəhbərliyi altında fəaliyyət göstərirlər;

- konsernin texniki mərkəzi ətraf mühitin çirklənməsinin qarşısının alınması, mürəkkəb şəraitdə işin təhlükəsizliyinə təminat verən qaydaların işlənilməsi, elektrik mühərriklərinin daha səmərəli modellərinin yaradılması və s. kimi konkret məsələlərin həlli üçün proqram qrupları rəhbərləri və mütəxəssisləri mütəmadi olaraq bir yerə yığır və mürəkkəb məsələlərin həll edilməsi üçün mütəxəssislərdən kompleks şəkildə istifadə edir;

Problem - məqsədli idarəetmə "Ceneral motors" konsernini aşağıdakı üstünlüklərlə təmin edir:

- çoxlu sayda müxtəlif ixtisaslı mütəxəssislərin gücünün yüksək rəqabətə davamlı avtomobillərin yeni modellərinin işlənilməsi üzərində cəmləşdirməyə imkan yaradır;

- bütün konsern miqyasında avtomobillərin müxtəlif markalarında istifadə oluna bilən "modul" tipli ayrı-ayrı hissələrin, dəstləşdirici məmulatların istehsalına şərait yaradır. İstehsalın belə formada vahid şəkllə salınması isə istehsalın səmərəliliyini yüksəltməklə yanaşı, həm də sonradan çıxmış hissələrin yeniləri ilə əvəz edilməsi zamanı təmir işini yüngülləşdirir ki, bu da avtomobillərin istismar zamanı etibarlılığını təmin edir;

- istənilən sahə üzrə çətin texniki problemlərin həlli üçün yüksək ixtisaslı kadrların potensial imkanlarından mümkün qədər tam istifadə etməyə şərait yaradır.

İdarəetmənin şöbə quruluşu. İdarəetmənin bu quruluşunda istehsalın planlaşdırılması və nəzarət funksiyasının yerinə yetirilməsi üçün məsuliyyət bütövlükdə istehsal bölməsi rəhbərinin üzərinə qoyulur. Əlaxüsus da idarəetmənin aşağıdakı funksiyalarının yerinə yetirilməsi üçün məsuliyyəti tamamilə istehsal bölməsinin rəhbəri daşıyır:

- istehsal etdikləri məhsullara olan tələbatın dəyişməsi meyllərini nəzərə almaqla öz zavodlarının əsas plan göstəricilərinin müəyyənləşdirilməsi;

- istehsal və satış xərcləri səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi;

- özündən yuxarı rəhbərliyə satış sisteminin təkmilləşdirilməsi və satış imkanlarının genişləndirilməsi barədə təkliflər hazırlanması;

- funksional xidmət bölmələrinin fəaliyyətinə nəzarət edilməsi;

- istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün tədbirlər hazırlayıb həyata keçirilməsi.

İstehsalat şöbəsi rəhbərinin vəzifələrinə aşağıdakılar daxildir:

- istehsalın hazırlanması və istehsal prosesinin həyata keçirilməsi;

- əməyin elmi və rəşional təşkili;

- istehsal prosesində xammal və materiallardan səmərəli istifadə etməklə, istehsal xərclərinin aşağı salınmasına nail olunması;

- istehsal güclərindən mümkün qədər tam istifadə olunması;

- texnoloji əməliyyatların yerinə yetirilməsi keyfiyyətinin yaxşılaşdırılması;

- ona tabe olan işçilərin fəaliyyətinə nəzarət;

- istehsal olunan məhsulların keyfiyyətinin yüksəldilməsi;

- sərəncamında olan iqtisadi vasitələrdən istifadə etməklə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi;

- istehsal ehtiyatlarından (maşın və avadanlıqlardan) istifadənin səmərəliliyinin yüksəldilməsinə nail olmaq.

Bir sözlə, öz sərəncamlarında olan bütün vasitələrdən istifadə etməklə istehlakçıların artan tələbatının ödənilməsinə, bazar imkanlarının genişləndirilməsinə, beləliklə də istehsal bölməsinin qarşısında qoyulan məqsədə nail olunması üçün bütün məsuliyyəti bölmənin idarəediciləri daşıyır.

XV.3. FİRMADAXİLİ İDARƏETMƏDƏ TƏŞKİLATI QURULUŞLAR

İri firmalar özlərində istehsalın xarakteri dəyişib miqyası genişləndikcə, xarici aləmlə və öz daxilində əlaqələrin sayı çoxalıb şaxələndikcə, təmərküzləşmə, ixtisaslaşma və kooperasiyanın səviyyəsi yüksəldikcə idarəetmənin daha mürəkkəb təşkilati quruluşundan istifadə etməyə başlayırlar. Belə mürəkkəbləşmə əksər hallarda idarəetmə səviyyəsi həlqələrinin və xərclərinin artmasına səbəb olsa da, axır nəticədə, firmanın konkret şəraitdən asılı olaraq istehsal etdiyi məhsulun keyfiyyətinin yüksəlməsinə, onun yeni bazarlar əldə etməsinə, yeni daha orijinal əmtəələrin işlənilib istehsal olunmasına, əmtəə dövriyyəsinin artmasına və beləliklə də mənfəətin yüksəlməsinə gətirib çıxarır. Həm də idarəetmənin belə quruluşları firmanın fəaliyyət göstərdiyi konkret mühitə və inkişafının mövcud və gələcək meyillərinə uyğun olaraq formalaşdırılır.

firma daxili idarəetmədə tətbiq olunan əsas təşkilati quruluşlar bunlardır: əmtəələr üzrə təşkilati quruluş; coğrafi prinsip üzrə təşkilati quruluş; layihə üzrə təşkilati quruluş; xoldinqlər də daxil olmaqla qarışıq quruluş.

Əmtəələr üzrə təşkilati quruluş.

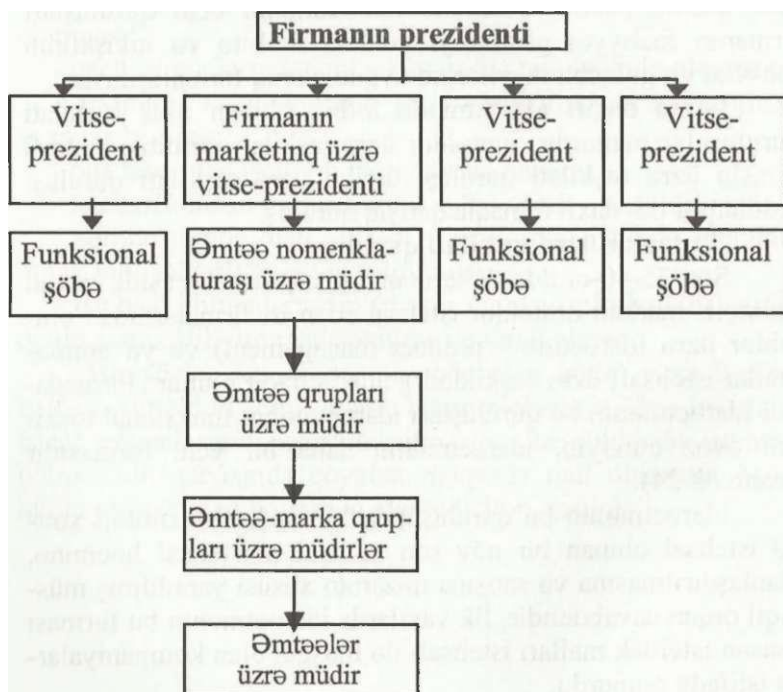
Son 35-40-cı ildə Amerikanın geniş əmtəə çeşidi, yaxud müxtəlif markalı əmtəələr istehsal edən iri firmalarında "əmtəələr üzrə idarəetmə" (product management) və ya əmtəə-marka istehsalı üzrə təşkilatdan geniş istifadə olunur. firmadaxili idarəetmənin bu quruluşları idarəetmənin funksional təşkilatını əvəz etməyib, idarəetmənin daha bir yeni formasıdır (sxem № 24).

İdarəetmənin bu quruluşunda bir istehsal-texnoloji xəttində istehsal olunan bir növ son məhsulun istehsal həcminə, planlaşdırılmasına və satışma nəzarətə xüsusi yaradılmış müstəqil orqan cavabdehdir. İlk vaxtlarda idarəetmənin bu forması əsasən istehlak malları istehsalı ilə məşğul olan kompaniyalarda istifadə olunurdu.

Hal-hazırda isə bu quruluş özünə geniş həyat vəsiqəsi qazanmış və istehsal vasitələri istehsal edən kompaniyalarda da geniş istifadə olunmağa başlamışdır.

Mütəxəssislər belə hesab edirlər ki, elmi-texniki tərəqqinin müasir inkişafı mərhələsində idarəetmənin bu quruluşu yeni məhsul istehsalının hazırlanması və yeni texnoloji proseslərin işlənilməsində idarəetmənin funksiyalarının maksimum inteqrasiyasına nail olunmasını təmin edir.

Bununla yanaşı, idarəetmənin əmtəələr üzrə təşkilati quruluşu funksional quruluşundan fərqli olaraq, idarəetmənin səmərəliliyini, operativliyini və onun peşəkarlıq səviyyəsini əsaslı şəkildə yüksəldir, həm də işin son nəticəsinə görə məsuliyyəti artırır.



Sxem № 24

Burada əmtəə nomenklaturası üzrə müdirin funksiyası buraxılan məhsulun və ümumilikdə istehsalın xüsusiyyətlərindən və miqyasından asılı olacaqdır. Bu funksiyalar aşağıdakılardır:

- həmin məhsul üzrə ideyanın yaranmasından tutmuş, məhsulun satışıadək bütün funksiyaların əlaqələndirilməsi;

- həmin məhsulun istehsalı, qablaşdırılması, markalanması, qiymətin müəyyənləşdirilməsi, reklamlaşdırılması, stimullaşdırılması və satışı ilə əlaqədar firmanın siyasətinin bütün istiqamətlərinin əlaqəsi və şərh;

- satış bazarlarının tədqiqinin idarə edilməsi, satışla məşğul olan şöbələrə köməklik göstərilməsi və məsləhət verilməsi;

- məhsulun istehsalı və satışma təsir göstərən hər bir əməliyyatın cari müəyyənləşdirilməsi və strateji planlaşdırılmasının həyata keçirilməsi;

- reklam işinin təşkili;

- rəqabət şəraitində məhsulun dəyərinin qiymətləndirilməsinin həyata keçirilməsi.

Əmtəə üzrə təşkilati quruluşun firmanın istehsal xarakterindən asılı olaraq iki müxtəlif forması var. Əgər firma geniş istehlak malları istehsalı ilə məşğul olursa, onda belə firmalarda əmtəənin idarəediciləri əsas diqqətlərini reklama yönəldir. İstehlakçılarla qarşılıqlı əlaqənin mühüm əhəmiyyət kəsb etdiyi, müəssisələr bazarları üçün məhsul istehsal edən firmalarda isə, istehlakçılara məhsul satışından sonrakı xidmət, onların tələbatlarının öyrənilməsi, sifarişlərin qəbul edilməsi əmtəə nomenklaturası üzrə müdirlərin başlıca vəzifəsidir və onlar öz fəaliyyətlərində əsas diqqəti bu məsələlərin müvəffəqiyyətlə həll olunmasına yönəldirlər.

Bu formanın başqa bir tipik növü firmada əmtəə üzrə baş idarəedici vəzifəsinin təsis olunmasıdır. Bu növ çox vaxt qrup forması adlandırılır. Bu halda bir növ məhsulun bazarının tədqiqi, əmtəənin reklamlaşdırılması, istehsalı, mühəndis işləri, maliyyələşdirilməsindən tutmuş satışınadək (necə deyirlər "doğulandan ölənədək") bu məqsədlər üçün yaradılmış xüsusi

qrup-şöbə məşğul olur və bütün mərhələlər üzrə məsuliyyəti həmin qrup daşıyır (bu şöbələrə "mənfəət mərkəzi də" deyirlər). Məsələn, "Ceneral elektrik" firmasında müxtəlif əmtəələr üzrə 100-dən çox belə şöbə fəaliyyət göstərir.

İdarəetmənin əmtəələr üzrə təşkilati quruluşunda ayrı-ayrı və ya müəyyən qrup məhsullar üzrə ana kompaniyada istehsal bölmələri daha da dar ixtisaslaşır və onların istehsal və satış üzrə bir sıra səlahiyyətləri həm öz ölkələrində, həm də xaricdə yerləşən törəmə kompaniyalarına verilir. Burada mənfəət və maliyyə məsələlərinə nəzarət üzrə məsuliyyət istehsal bölmələrində saxlanılır. İstehsal bölmələri öz ölkələrində və xarici ölkələrdə fəaliyyət göstərən törəmə kompaniyaların idarə olunmasında heç bir ayrışdırıcıya yol vermir. Öz ölkəsində və xarici ölkədə yerləşən törəmə kompaniyalarının fəaliyyətinin əlaqələndirilməsi istehsal bölmələrinin müvafiq funksional şöbəsi və ya əmtəələr üzrə əlaqələndirici, yaxud da beynəlxalq əməliyyatlar üzrə əlaqələndirici tərəfindən həyata keçirilir.

Bəzi iri kompaniyalarda xaricdə olan törəmə kompaniyaların fəaliyyətinə operativ nəzarətin daha səmərəli həyata keçirilməsi üçün ana kompaniyanın istehsal bölməsində regional şöbələr və ya bölmələr yaradılır.

Əmtəələr üzrə təşkilati quruluşla əlaqədar olaraq qeyri-mərkəzləşdirilmiş olunmuş idarəetməyə keçid prosesi bütün amerika sənayesinə xas olan diversifikasiya qaydasında inkişaf meyllərinin artması ilə əlaqədar olaraq getdikcə sürətlənir.

Firmalar əmtəələr üzrə idarəetmə və ya əmtəə-marka istehsalı üzrə təşkilati quruluş formasından o vaxt istifadə edirlər ki, firmanın istehsal etdiyi əmtəələr öz təyinatları və istehsal-texnoloji xarakterlərinə görə bir-birindən kəskin sürətdə fərqlənir və ya əmtəələrin növləri o qədər çoxdur ki, idarəetmənin funksional təşkili bütün bu nomenklaturanın öhdəsindən gələ bilmir. Bu həm də istehsal olunan məhsulların diversifikasiya səviyyəsindən, hər bir istehsal bölməsi və törəmə kompaniyanın ixtisaslaşma xarakterindən

asılıdır. Belə təşkilati quruluşun tətbiq olunmasının zəruriliyi həmçinin xaricdə olan kompaniyaların sayından, onların istehsal xarakterindən və yerinə yetirdikləri funksiyalardan, buraxılan məhsulun xüsusiyyətləri, onların istehsal texnologiyasının mürəkkəbliyindən asılıdır.

Əmtəə istehsalı üzrə təşkil bir sıra üstünlüklərə malikdir:

- diversifikasiya qaydasında inkişaf meyillərinin getdikcə sürətlənməsi ilə əlaqədar olaraq firmanın ali rəhbərliyinin işini yüngülləşdirir;

- əmtəə üzrə müdir əmtəənin həyat vəsiqəsi alması üçün marketing kompleksinin bütün elementlərinin səlahiyyətli əlaqələndiricisi olur;

- əmtəə üzrə müdir bazarda əmtəənin mövqeyinin müəyyənləşdirilməsinə, əmtəəyə qarşı baş qaldıran problemlərə və yaranmış imkanlara daha tez reaksiya verir;

- əmtəə üzrə müdir əmtəə və marketing kompleksi barədə daha geniş informasiyaya malik olur ki, bu da ona operativ qərarlar qəbul edilməsində geniş imkanlar yaradır;

- hər bir əmtəənin istehsalına öz müdiri rəhbərlik edib, məsuliyyət daşdığına görə, bu əmtəə ilə bağlı olan ikinci dərəcəli əmtəələr də onun diqqət mərkəzində olur.

Lakin bununla yanaşı, əmtəələr üzrə idarəetmə quruluşu müəyyən qüsurlara da malikdir:

- əlavə idarəetmə aparatının yaradılması istehsal xərclərini artırır və bu da əmtəənin maya dəyərinin yüksəlməsinə səbəb olur;

- maliyyə və operativ nəzarət funksiyalarının istehsal bölmələrində cəmləşdiyinə görə əmtəə üzrə müdirlər öz funksiyalarını yerinə yetirmək üçün kifayət qədər hüquqa malik olmurlar;

- əmtəə üzrə müdirlər öz məmumatlarına aid olan hər şey üzrə ekspertə çevrildiklərindən, nadir hallarda fəaliyyətin funksional sahələri üzrə mütəxəssis ola bilirlər;

- idarəetmənin bu quruluşu sahə üzrə universal menecerlərin yetişməsinə və onun bilik və bacarığının bir region və ya ölkə miqyasında istifadə olunmasına maneçilik törədir.

Əmtəə istehsalı prinsipi üzrə təşkil ilk dəfə 1927-ci ildə "Prokter end Qembl" firmasında tətbiq edilmişdir. firmanın bu gün də dünyada məşhur olan "Kamey" əl-üz sabunu bazarlarda özünə yaxşı mövqe qazana bilmədiyindən pis satılırdı. firmanın rəhbərliyi bu vəziyyətdən çıxmaq üçün o vaxt cavan menocrlərdən biri - sonradan firmanın prezidenti olmuş Neyl X.Makelroya bu vəziyyətdən çıxmaq üçün məhsulun yenidən işlənməsi və stimullaşdırılması ilə məşğul olmaq tapşırıldı. Elə hesab etmək olardı ki, yeni bir vəzifə - əmtəə üzrə müdir yaradıldı və bu vəzifə ilk dəfə Neyl X.Makelroya tapşırıldı. Aparılan iş müvəffəqiyyətlə başa çatdı və tezliklə şirkətdə digər əmtəələr üzrə müdirlər fəaliyyət göstərməyə başladılar və bu quruluş başqa firmalarda da geniş yayılmağa başladı.

Diversifikasiya qaydasında məhsul istehsalı ilə əmtəələr üzrə idarəetmə quruluşuna keçilməsinin çox sıx əlaqədə olmasını "Armko stil" polad əritmə firmasının timsalında əyani şəkildə görmək olar.

Son dövrlərdə "Armko stil" firması özünün ənənəvi məhsulları ilə yanaşı, sənayenin bir sıra sahələrində istifadə olunan yeni polad növləri, ərintilər və qeyri-metal materialları istehsalına başladı.

1968-ci ildə firmada aviokosmik sənayesində tətbiq olunan material istehsalı üzrə xüsusi bölmə yaradıldı. Bölmə xüsusi növ polad və ərinti istehsalından başqa, sənayenin bu sahəsinə saxsı və plastmas materiallar istehsal edib göndərməyə başladı.

firma rəhbərlərinin dediyinə görə, 80-ci illərin əvvəllərində firmada diversifikasiya prosesi ilə əlaqədar istehsal olunan ümumi məhsul çeşidində poladın payı 50%-dək azalmış və onun yerini yeni yaradılmış istehsal bölməsinin istehsal etdiyi məhsullar tutmuşdur.

İntensiv diversifikasiya "Armko stil" firmasının idarə edilməsinin təşkilati quruluşunda əsaslı dəyişikliklərə səbəb oldu. firmanın idarəetmə aparatı "mənfəət mərkəzi" olan beş istehsal bölməsinə parçalandı.

Yuxarıda deyildəndən əlavə, dövlət idarələri bazarının tələbatının ödənilməsinə işlədilən polad məhsulları, metal məmulatlar və metal konstruksiyaları istehsalı ilə məşğul olan 3 istehsal bölməsi və xarici ölkələrdə olan müəssisələrin idarə edilməsinə rəhbərlik edən bölmə yaradıldı. Hər bir bölməyə onun fəaliyyətinin bütün istiqamətlərinə (istehsal, təchizat, daşınma, mühəndis-texnik işləri, yeni kapital qoyuluşları, satış və s.) cavabdeh olan vitse-prezident rəhbərlik edir. firmada hər bir istehsal bölməsinin fəaliyyətinə və onların mənfəət göstəricilərinin yerinə yetirmələrinə, bazar payı əldə etmələrinə, qaimə və ümumi xərclərə nəzarət edən ali rəhbərliyin icraiyyə komitəsi fəaliyyət göstərir. İcraiyyə komitəsinin bunlarla yanaşı, başlıca vəzifəsi həm də əlavə diversifikasiya imkanları və istiqamətlərinin öyrənilməsindən ibarətdir.

"Zinger" Amerika firmasının təşkilati quruluşunun xüsusiyyətləri əmtəə üzrə yaradılmış hər bir istehsal bölməsinin nəzarəti altında olan müəssisələrin fəaliyyətinin və idarə edilməsinin müxtəlifliyindədir. "Zinger" kompaniyası istehsal olunan məhsulların xarakterindən asılı olaraq istehsal bölmələrini beş qrupda birləşdirmiş və idarəetmənin qrup prinsipindən istifadə edir.

Bu halda istehsal-satış fəaliyyətinin təşkili və idarə olunmasındakı fərq yalnız əmtəə üzrə istehsal bölməsinə deyil, həm də hər bir qrupa şamil edilir. Kompaniya çərçivəsində hər bir əmtəə üzrə fəaliyyətin əlaqələndirilməsi qrup rəhbərləri səviyyəsində həyata keçirilir. Bu qrup rəhbərlərinin birliyi idarəetmənin operativ komitəsini yaradır.

Bu komitə idarəetmənin yüksək səviyyəsində qəbul olunmuş məqsəd və vəzifələrin həyata keçirilməsi üçün kompaniyanın sahə daxilində inkişafı istiqamətlərini müəyyən edir.

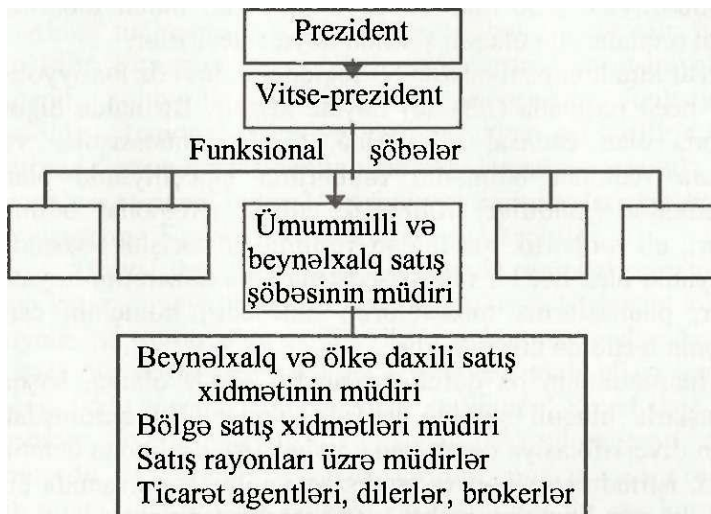
"FİAT" İtaliya kompaniyası istehsal fəaliyyətinin səmərəli idarə edilməsi üçün əmtəə üzrə dörd operativ qrup yaratmışdır. Faktiki olaraq istehsal bölməsi kimi fəaliyyət göstərən bu qruplardan hər biri, öz təbəçiliyində olan müəssisənin harada və hansı ölkədə yerləşməsindən asılı olmayaraq, onların istehsal fəaliyyətinə görə məsuliyyət daşıyır, məhsulun satışı məsələlərini həll edir, texniki rəhbərlik və marketinq məsələlərinin həllində törəmə kompaniyalarda əmtəə üzrə idarəedicilər arasında funksional əlaqələrin yaradılmasını həyata keçirir. Hər bir qrupda istehsal həcmi və ixrac əməliyyatlarının xarakterindən asılı olaraq satış aparatının öz xüsusiyyətləri vardır.

Bütövlükdə, firma miqyasında əmtəə üzrə istehsal fəaliyyətinin xarici istehsal fəaliyyəti sahəsi də nəzərə alınmaqla idarə olunması qərargah əlaqələndirilməsi ilə tamamlanır. Bu onunla əlaqədardır ki, "FİAT" firmasının xarici ölkələrdə satış fəaliyyəti müəyyən dərəcədə yük və əsasən də minik avtomobillərinin satışı əməliyyatı ilə məhdudlaşdığından, regional səviyyədə bu fəaliyyətin əlaqələndirilməsi üçün ayrıca müstəqil aparatın olmasına zərurət yoxdur. "FİAT" kompaniyası xarici ölkələrdə öz istehsal fəaliyyətinin genişləndirilməsi və inkişafına xüsusi diqqət yetirdiyindən onların fəaliyyətinə ali rəhbərlik tərəfindən nəzarətin həyata keçirilməsi, əlaqələndirilməsi və mərkəzləşdirilmiş idarəetmənin ana kompaniyada xüsusi qərargah bölməsinin yaradılması zərurətini meydana gətirmişdir.

Coğrafi prinsip üzrə quruluş. firmadaxili idarəetmənin bu quruluşu nəzərdə tutur ki, kompaniyanın istər daxili, istərsə də xarici bazarda fəaliyyətinin idarə edilməsində məsuliyyət coğrafi (regional) prinsip üzrə yaradılmış müstəqil bölmələr arasında bölünür.

Bundan əlavə, kompaniyanın məhsulları ilə ticarət edən topdan və pərakəndə tacirlərin təbəçiliyi çox zaman coğrafi prinsip üzrə təşkil olunur.

Coğrafi (regional) prinsip üzrə təşkil aşağıdakı formada həyata keçirilir.



Sxem № 25

Həm xarici ölkələrdə, həm də ölkə daxilində yaradılan regional bölmələr, həm mənfəət mərkəzi olan istehsal bölmələri şəklində, həm də mənfəət və məsuliyyət mərkəzi kimi fəaliyyət göstərən törəmə müəssisələr formasında yaradıla bilər. Hər iki halda regional bölmələr həmin regionda yerləşən istehsalat və satışla məşğul olan törəmə müəssisələrin və filialların fəaliyyətlərini əlaqələndirir və müəyyən mənada onların fəaliyyətinə nəzarət edir. Regional təşkil formasının bir üstünlüyü də orasıdır ki, həmin regionda fəaliyyət göstərən regional bölmələr istehlakçılar ilə daha yaxından təmasda və əlaqədə olduqlarından onların tələbatlarını daha yaxından öyrənmək imkanına malik olur və tələbata uyğun olaraq daha səvqədici əmtəələr istehsal etməklə, satışı həcmının və mənfəətin artırılmasına nail olurlar.

Bunlardan başqa regional bölmələrin mütəxəssisləri həmin ərazidə yaşadıqlarından səfərlərə çox az vaxt və vəsait sərf etməklə daha səmərəli işləmək imkanına malik olurlar.

Reqional bölmələrin rəhbərləri bilavasitə kompaniyanın ali rəhbərliyinə tabe olur və öz fəaliyyətini bütün mərkəzi xidmət orqanları ilə əlaqəli şəkildə həyata keçirirlər.

Bir sıra kompaniyalarda bir reqional bölmə öz fəaliyyətini bir neçə reqionda (ölkədə) həyata keçirir. Bu halda digər reqionda olan istehsal sahələrinə, törəmə müəssisələr və filiallara reqional bölmənin rəhbərinin təbəçiliyində olan idarəedicilər (müdirilər) rəhbərlik edirlər. Reqional bölmə rəhbəri, ali rəhbərlik tərəfindən verilmiş göstərişlər əsasında tabeliyində olan hər bir müəssisədə maliyyə nəzarətini həyata keçirir, planlaşdırma məsələlərini həll edir, həmçinin cari büdcənin tərtibinə nəzarət edir.

İdarəetmənin bu quruluşundan bir qayda olaraq, başqa quruluşlarla əlaqəli şəkildə istifadə olunur. Bu quruluşdan adətən diversifikasiya qaydasında məhsul istehsalından demək olar ki, istifadə etməyən və istehsal-texnoloji quruluşunda bir və ya iki növ həmcins məhsul istehsal edən firmalar istifadə edirlər. Belə firmalar üçün əsas məqsəd konkret bazarın milli xüsusiyyətlərinə və son istehlakçıların tələbatlarına mümkün qədər yaxınlaşmaqla, bazarın müəyyən məqsədli sektorlarını və ya bütövlükdə bazarı zəbt edib əldə saxlamaqdır. firmada- xili təşkilati quruluşun bu formasından bir sıra neft kompaniyaları ("Qolf oyl", "Royal datç-Şell"), kənd təsərrüfatı məşmları istehsal edən "Messi-Ferqyusson" Kanada kompaniyası, "Nestle" İsveçrə yeyinti məhsulları kompaniyası, "Yunilever" İngilis-Holland firması, müəyyən dərəcədə Amerika avtomobil sənayesinin flaqmanı olan "Ford" firması və s. istifadə edirlər.

"Messi-Ferqyusson" firması 12 ölkədə yerləşən öz nəzarəti altında olan 38 istehsal müəssisəsinin və 7 ölkədə yerləşən birlik şəklində fəaliyyət göstərən 16 istehsalat kompaniyasının idarə edilməsi üçün üç reqional bölmə yaratmışdır. Bu, firmanın təşkilati quruluşunun xüsusiyyətləri ondan ibarətdir ki, reqional bölmələrin fəaliyyətinə mərkəzləşdirilmiş nəzarət, maliyyə nəzarəti, planlaşdırma, elmi-tədqiqat işlərinin

aparılması və işlənilmələr marketinq metodları vasitəsilə həyata keçirilir. İdarəetmənin bu metodlarının yerinə yetirilməsi mərkəzi funksional və əmtəə üzrə şöbələr vasitəsilə həyata keçirilir. firmanın xarici ölkələrdəki törəmə kompaniyalarına operativ rəhbərlik regional bölmə rəhbərlərinin funksiyasına daxildir. Regional bölməyə vitse-prezident rəhbərlik edir və birbaşa firmanın prezidentinə tabedir. firma miqyasında funksional və regional bölmələrin fəaliyyətlərinin əlaqələndirilməsi idarəetmə Komitəsi vasitəsilə həyata keçirilir.

"Royal datç-Şell" kompaniyasında regional prinsip həm ana kompaniyaya, həm də xaricdə yerləşən istehsalat kompaniyalarına tətbiq olunur. Hər iki ana. kompaniyadan hər biri xarici ölkələrdə neft və kimya sənayesi məhsulları üzrə iki beynəlxalq törəmə kompaniyaya malikdir. "Royal datç-Şell" kompaniyasının təşkilatı quruluşunun əsas xüsusiyyəti ondan ibarətdir ki, xaricdə yerləşən törəmə kompaniyalara rəhbərlik icraçı-direktorlar Komitəsi vasitəsilə hər iki ana kompaniya tərəfindən həyata keçirilir. Funksional şöbələrlə əlaqə, əsasən funksional xətlə həyata keçirilir və planlaşdırma, maliyyələşdirmə və kadr siyasəti məsələlərini əhatə edir. Başqa bir xətti əlaqə neft ehtiyatlarının kəşfiyyatı, hasilatı, istehsalı, maddi-texniki təchizat, nəql və satış məsələlərini əhatə etməklə, istehsal prosesinin təmin olunmasına xidmət edir.

firmadaxili idarəetmənin regional quruluşunun çatışmayan cəhətlərindən biri zəruri' texniki-texnoloji və digər məlumatların xaricdəki törəmə kompaniyalara verilməsinin, ölkələr və məhsullar üzrə əlaqələndirmə fəaliyyətinin həyata keçirilməsinin çətinliyi ilə əlaqədardır. İdarəetmənin regional quruluşunun tətbiqində vacib problemlərdən biri də həm ana kompaniyada, həm də regional bölmələrdə xətti və funksional quruluşların funksiyalarının təkrar olunmasına yol verilməsidir ki, bu da idarəetmə xərclərinin yüksəlməsinə səbəb olur.

Azərbaycan Respublikasında neft-qaz əməliyyatı ilə məşğul olan bütün xarici firmalar, idarəetmənin digər quruluşları ilə yanaşı, regional quruluşdan da istifadə edirlər.

"Amoko-Kaspian", Azərbaycan Beynəlxalq əməliyyat şirkəti, "Statoyl", "Şell" və digər firmaların Azərbaycanda açılmış ofisləri məhz regional bölmələr funksiyasını yerinə yetirməklə, ana kompaniyalar tərəfindən onlara verilmiş hüquqlar çərçivəsində fəaliyyət göstərir və "mənfəət mənbəyi" kimi çıxış edirlər.

İdarəetmənin qarışıq quruluşu. firma qarşısında qoyulmuş məqsəddən, istehsalın miqyası və əmtəə nomenklaturasının sayından, yeni orijinal məhsul istehsalının miqdarından, xaricdə olan törəmə kompaniyalarının, filiallarının, müştərək müəssisələrinin sayından və başqa faktorlardan asılı olaraq idarəetmənin müxtəlif növ quruluşlarından əlaqəli şəkildə istifadə edə bilər. İdarəetmənin bir neçə növ təşkilati quruluşundan birgə əlaqəli şəkildə istifadə etdikdə belə quruluşa idarəetmənin qarışıq quruluşu deyilir. Müxtəlif ölkələrdə bu quruluşdan müxtəlif formada istifadə edirlər. Məsələn, Qərbi Avropa kompaniyalarında idarəetmənin təşkilati quruluşunda sahə və regional idarəetmə prinsiplərinin əlaqələndirilməsinə daha çox üstünlük verilir. Amerika kompaniyaları üçün tipik forma idarəetmənin əmtəə üzrə quruluşu və beynəlxalq bölmələr və ya törəmə kompaniyalarının idarə edilməsi prinsiplərindən qarışıq formada istifadə edilməsidir.

Hazırda iri kompaniyalarda müasir elmi-texniki inqilab istehsal prosesinin inkişafının ümumi qanunauyğunluqları və onun bütün istiqamətləri, tərəfləri və fəaliyyət dairəsini əhatə edib əlaqələndirməyi tələb etdiyindən, idarəetmənin qarışıq quruluşundan daha geniş istifadə olunur. Belə bir şəraitdə müəyyən bir regionda olan istehlakçıların tələblərinin daha tam və dolğun ödənilməsinə, sahə və regional idarəetmə formalarından geniş şəkildə əlaqələndirilərək istifadə edilməsi nəticəsində nail olmaq mümkündür.

Lakin bu əlaqələrdən standart şəkildə deyil, firmaların istehsal dairəsi, miqyası və beynəlxalq əlaqələrindən asılı olaraq müxtəlif formalarda istifadə olunur. İdarəetmənin belə qarışıq quruluşundan istifadə edən kompaniyaların əksəriyyəti

tində aparıcı mövqə idarəetmənin sahə prinsipinə mənsub olur, regional prinsiplər isə tamamlayıcı və ya köməkçi rol oynayır. Regional quruluşun prinsiplərindən istifadə olunması özü də müxtəlif formalarda həyata keçirilir. Regional aspektdə idarəetmə firmanın regional nümayəndəliyi, regional bürosu, satış kompaniyalarının regional idarələri, bir ölkə və ya bir qrup ölkələrdə idarəetmə formasında həyata keçirilə bilər.

Hollandiyanın "Filips" elektrotexnika istehsalı kompaniyası idarəetmənin sahə və regional quruluşlarından optimal münasibətdə istifadə edərək özünün təşkilati quruluşunu yaratmışdır. Belə bir qarışıq quruluştan istifadə etməyin zəruriliyi həm kompaniyanın yüksək dərəcədə diversifikasiya qaydasında inkişafı, həm də dünyanın 65 ölkəsində törəmə kompaniyaları və birgə müəssisələrinin olması ilə əlaqədar beynəlmiləşməsindən irəli gəlmişdir. Bu quruluş operativ idarəetmə sahəsində tam müstəqillik verilmiş beynəlxalq törəmə kompaniyaları və birgə müəssisələrin fəaliyyətinin tənzimlənməsində daha əlverişli əlaqə xəttinin yaradılmasına imkan vermişdir.

Əmtəə quruluşu üzrə bölmə, ona təhkim olunmuş əmtəə nomenklaturasının istehsalı üzrə beynəlxalq miqyasda istehsal fəaliyyətini əlaqələndirir və bazar strategiyasını müəyyənləşdirir. firmanın yüksək səviyyədə beynəlmiləşməsi idarəetmədə regional prinsiplərdən də istifadə olunmasını tələb edir.

İdarəetmənin regional prinsiplərindən "Filips" kompaniyasında istifadə olunması, ayrı-ayrı ölkələrdə milli idarələr, əmtəələr üzrə təşkil bölmələri və konsernin özündə mərkəzi xidmət sahələri ilə əlaqədə olan regional bürolar yaratmaq yolu ilə həyata keçirilir. Yüksək hüquqlar verilmiş milli idarələr yerləşdiyi ölkədə olan törəmə kompaniyaları və birgə müəssisələrin mənfəət əldə etmələrinin təmini üçün, "Filips" konserninin idarə heyəti qarşısında bilavasitə məsuliyyət daşıyır.

"Filips" konserninin idarəetmə quruluşunun ənənəvi xüsusiyyəti milli idarələr və əmtəə üzrə bölmələrin istehsal və satış məsələləri üzrə birgə məsuliyyət daşımalarıdır.

Qeyd etmək lazımdır ki, istehsal həcmindən, əmtəə nomenklaturasından, digər ölkələrlə ticarət əlaqəsindən asılı olaraq milli idarələrin quruluş və funksiyaları müxtəlifdir.

Texniki siyasət, marketinq strategiyası, maddi-texniki təchizat, təcrübə mübadiləsi, cari və perspektiv planların tərtibi və həyata keçirilməsi məsələlərində milli idarələr əmtəə üzrə bölmənin funksional xidmət sahələri ilə qarşılıqlı əlaqədə fəaliyyət göstərir.

"Filips" konserninin baş idarəsi kollektiv orqan kimi fəaliyyət göstərir və konsernin bütövlükdə idarə olunmasını təşkil edir. Kollektiv orqan istehsal bölmələrinin, regional büroların və mərkəzi xidmət sahələrinin rəhbərlərindən təşkil olunur. Beləliklə, "Filips" konsernin idarəetmə quruluşunda sahə və regional quruluşların əlaqəli şəkildə tətbiq olunması, konsernin ali rəhbərliyi tərəfindən mərkəzləşdirilmiş qaydada həyata keçirilir. "Filips" konsernində təşkilati quruluşun necə dəyişməsindən asılı olmayaraq, prinsipial xətt kimi mərkəzləşdirilmiş idarəetmə metodlarından istifadə olunması gücləndirilir.

Son dövrlərdə korporasiyaların idarə edilməsində tətbiq olunan yeni quruluşlardan biri **"yeniliyin tətbiq olunması" (the innovative form) formasıdır**. Mütəxəssislərin qeyd etdiyinə görə bu forma daha çevikdir və hazırkı elmi-texniki tərəqqi və yeni texnologiya dövründə bu quruluşun tətbiq olunması, rəqabətin kəskinləşməsi və bazar tələbatının yüksəlməsi şəraitində əmtəələrin modifikasiyasına daha tez və çevik reaksiya verilməsinə şərait yaradır. İdarəetmənin bu yeni quruluşunun meydana gəlməsi onunla əlaqədardır ki, funksional şöbələr və idarəedicilər əsasən firmanın cari məsələlərinin həlli ilə məşğul olduqlarından, məhsul istehsalında, texnika, texnologiya, əlaxüsüs da prinsipcə yeni növ əmtəələr istehsalında yenilikçiliyə gündəlik diqqət yetirmək iqtidarında

deyillər. İdarəetmənin bu fəaliyyət sahəsi idarəetmənin funksional quruluşu daxilində ayrıca xüsusiləşmiş halda formalaşmağa başlamışdır. Belə ki, son dövrlərdə idarəetmə quruluşunda bu sahədə müvafiq səlahiyyətlər dairəsinə malik olan müstəqil orqanlar yaradılmışdır. İdarəetmənin "yenilikçiliyin tətbiq olunması" forması əsasən iri firmalarda tətbiq olunur və bu o vaxt səmərə verir ki, həmin firmalarda istehsal olunan məhsul uzunömürlüdür və məhsul istehsalı kifayət qədər dayanıqlı və sabitdir.

Bu formanın əsas prinsipləri, bir tərəfdən uzunömürlü və etibarlı məhsulların cari istehsalı və satışının bir qrupda birləşdirilməsi, digər tərəfdən isə yeni məhsulların işlənilməsi və onların istehlakçı bazarına uyğunlaşdırılması məsələlərinin həllinin yenilikçilik qrupuna (innovation group) verilməsidir.

Yeni əmtələr barədə ideyaların yaranmasından onun satışına qədər olan bütün mərhələlər layihə əsasında yenilikçilik qrupu tərəfindən planlaşdırılır və həyata keçirilir. Yeni məhsulun rəqabətə davamlı olmasının bazarda təcrübədən keçirilib yoxlanılmasına qədər yenilikçilik qrupu əmtəə üçün məsuliyyət daşıyır.

İdarəetmənin "yenilikçiliyin tətbiq olunması" forması təşkilatın yüksək çevikliyini təmin edir. Bu formanın çatışmayan cəhəti maliyyə və əmək ehtiyatlarının eyni işi görmək üçün iki qrupda təkrarlanmasıdır. Yenilikçilik bölməsi bu qruplarla xarici mühit arasında dəqiq əlaqənin müəyyənləşdirilməsi problemini qoyur. Mütəxəssislər belə hesab edirlər ki, əgər bu əlaqələr yüksək səviyyədə olmazsa, onda yenilikçilik qrupu kompaniyanın mənfəətinin artırılmasının real imkanlarından aralı düşəcək və onlardan səmərəli istifadə edə bilməyəcəkdir.

Həmişə yenilikçilik axtarışında olan, qərargahı ABŞ-ın Delaver ştatının Uilmington şəhərində yerləşən nəhəng "Düpon" kompaniyasında yeni məhsulların yaradılması və istehsalına tam məsuliyyət daşıyan 30-a yaxın ixtisaslaşmış qrup fəaliyyət göstərir. Bu qruplar özlüyündə "kompaniyanın

müxtəlif sahə bölmələri nəzdində kiçik müstəqil kommersiya müəssisəsi" kimi təmsil olunur. Ekspertlər belə hesab edirlər ki, idarəetmənin bu forması yeni məhsulun tətbiqinin tezləşdirilməsi və kommersiya müvəffəqiyyətinin yüksəlməsinin katalizatorudur. Bu forma elmin və texnikanın ən müxtəlif sahələrinin mütəxəssisləri ilə qarşılıqlı əlaqəyə və hərtərəfli rəhbərlik təcrübəsi qazanılmasına müstəsna imkan yaradır.

Müasir idarəetmə üsullarından istifadə olunması.

Qeyd edildiyi kimi, Amerika sənayesinin güclü inkişafı və bütün dünyada aparıcı rol oynaması başqa şərtlərlə yanaşı, idarəetmənin müxtəlif üsul və metodlarından hərtərəfli və səmərəli istifadə edilməsi ilə də əlaqədardır. Müasir Amerika idarəetmə sisteminə xarakterik olan xüsusiyyət, idarə edilən obyektə fəaliyyət göstərən qarşılıqlı əlaqələr və asılılıqlara çox ciddi əhəmiyyət verməklə, obyektə vahid tam bir sistem kimi yanaşılmasıdır. Bu hər şeydən əvvəl elmi-tədqiqatlarda və praktikada kibernetikanın ideya və prinsiplərindən, ümumi sistem nəzəriyyəsindən, EHM-dən, riyazi-iqtisadi modelləşdirmədən geniş istifadə olunması ilə bağlıdır. Bütün bunların nəticəsində idarəetməyə sistem yanaşılması geniş şəkildə işlənir, tətbiq olunur və yayılır. Getdikcə daha çox idarəetmə məsələlərinin həllinə əməliyyatların tətbiqi, sistem təhlili, riyazi və maşın modelləşdirilməsi, proqramlaşdırma və s. kimi elmi-analitik üsullar tətbiq olunur.

İdarəetməyə sistem yanaşması deyəndə nə başa düşülür? Ümumi mənada idarəetməyə sistem yanaşması idarəetmə proseslərinin həlli zamanı qərar qəbul edilməsinin qaydaya salınmış təkrar oluna bilən üsuludur. Amına bu o demək deyil ki, sistem yanaşması səmərəli təfəkkür qaydaları məcmusunun sxemləşdirilmiş kodeksidir. Sistem yanaşması idarəetmə və elmi problemlərin həlli üçün riyaziyyat, məntiq, hesablama maşınları, iqtisadiyyat elminin nailiyyətləri, sosiologiya və psixologiyaın imkanlarından birgə istifadə olunmasının səfərbər edilməsinin əsasıdır.

Amerikanın idarəetmə üzrə mütəxəssisləri sistem yanaşmasının xüsusiyyətini elə bir mexanizmin yaradılmasında görürlər ki, onun köməkliyi ilə qarşıya qoyulan məqsəd elə formalaşdırsın ki, o qəbul edilən qərarla birbaşa əlaqəli olsun. Sistem yanaşması kibernetika və onunla bağlı olan modelləşdirmə üsullarının inkişafı nəticəsində yarandığına görə, o riyazi aparatdan geniş istifadə olunmasını nəzərdə tutur. Sistem yanaşmasının köməkliyi ilə tədqiqatçı obyektin quruluşunu, təşkilini, qarşıya qoyulan məsələləri, inkişafını qanunauyğunluqlarını, idarəetmənin optimal metod və yollarını daha dərinədən dərk etməyə və müxtəlif obyektlərə məntiqi cəhətdən müxtəlif formada yanaşmağa imkan yaradır. Bu isə menecerlərə ortaya çıxan alternativ həllərin real imkanlarını və idarəetmənin səmərəliliyinin yüksəldilməsi yollarını daha aydın dərk etməyə imkan yaradır, axır nəticədə qarşıya qoyulan məqsədə nail olunmasına əsaslı şəkildə köməklik göstərir.

Bununla belə sistem yanaşması idarəetmə qərarlarının əsaslandırılması və qəbul edilməsinin metodu olan sistem təhlilinin əsasını təşkil edir. Sistem təhlili dar mənada iqtisadi və sosial məsələlərin qoyuluşu, onların həlli variantlarının işlənməsi, bütün qarşılıqlı əlaqə və hərəkətlərin dəqiq müəyyənləşdirilməsi, təklif olunan həllərin nəticələri, müasir məlumat və idarəetmə texnikası və modellərinin tətbiqi ilə nəticələrin iqtisadi cəhətdən qiymətləndirilməsi kimi xarakterizə olunur. Sistem təhlilinin başlıca metodoloji prinsipi qarşıya qoyulan məqsədə nail olunmasına aparan həllərin alternativ variantlarının müqayisəli qiymətləndirilməsidir. Optimal həllin seçilməsi bütün variantların mənfi və müsbət tərəflərinin təhlil olunub qiymətləndirilməsi ilə elmi əsaslandırılmış hesablamalar əsasında aparılır. Burada əsas güc bütün mümkün variantların aşkara çıxarılıb təhlil olunmasına və səmərəli variantın seçilməsinə yönəldilir. Hər bir variantın həyata keçirilməsinə çəkilən xərclər, əldə olunacaq nəticə ilə müqayisə olunur və ən çox mənfəət gətirən variant seçilir. Bu metodikalar "dəyər-səmərəlilik", "dəyər-xeyirlilik", "dəyər-

əlverişlilik" təhlili adlandırılır. Burada əsas məsələ variantın hansı kriteriyaya nəzərən seçilməsidir. Həmin kriteriyalar özləri ilə istehsalın vəziyyəti və miqyası, bazarın vəziyyəti, xərclərin miqdarı, konkret əmtəyə olan tələbat, onun qiyməti və s. kimi göstəricilər nəzərə alınmaqla seçilir.

Sistem təhlili o vaxt tətbiq olunur ki, qoyulmuş məsələnin həlli üçün obyekt haqqında bilavasitə müşahidə və onun tətbiqi vasitəsilə zəruri məlumatların əldə edilməsi mümkün deyil. Bu halda obyektə, başqa sistemlərlə qarşılıqlı əlaqədə olan alt sistemlərin məcmusu kimi qəbul olunmuş hər hansı bir sistemin alt sistemi kimi baxılır.

Sistem təhlili heç bir halda problemin təhlili və qərar qəbulunun başqa üsullarına əks deyil və onlara qarşı dayanmır. Burada yenilik əvvəllər elm və texnikanın ayrı-ayrı xüsusi problemlərinin həllində pərakəndə şəkildə istifadə olunan bir sıra qarşılıqlı əlaqəli anlayışların, metod və üsullarının vahid metodologiya əsasında sintezindən ibarətdir. Həm də indi sistem metodları və anlayışları kompleksi əvvəlcə tətbiq edilmədiyi planlaşdırma və idarəetmə sahəsinə də tətbiq edilir.

Sistem yanaşmasının ideya və prinsipləri, sistem təhlilinin metodları və tədqiqat problemlərinin həllinin başqa elmi üsulları yeni elmi-texniki inqilabın, sosial iqtisadi və siyasi faktorların obyektiv şərtlərinə uyğun olaraq meydana gəlmişdir. Hal-hazırda elmi-texniki tərəqqinin inkişafı, təsərrüfat kompleksinin ayrı-ayrı sahələri və bu sahələrin özləri arasında texniki və iqtisadi əlaqələrin daha da mürəkkəbləşməsi, sənayedə ixtisaslaşma, təmərküzləşmə və kooperasiya əlaqələrinin inkişaf etməsi istər bütün təsərrüfat kompleksi, istərsə sahələr, istərsə də cəmiyyətin ayrı-ayrı sferalarında planlaşdırma və idarəetmədə yeni xüsusiyyətlər əmələ gətirmişdir. Hətta yalnız ayrı-ayrı texniki sistemlərin fəaliyyəti üçün qəbul edilən qərar belə, böyük səmərəsiz xərclər və itgilərə gətirib çıxara bilər. Ona görə də qəbul edilən hər bir idarəetmə qərarı ciddi şəkildə əsaslandırılmalıdır.

Baxmayaraq ki, gələcəkdə idarəetmənin avtomatlaşdırılması və təkmilləşdirilməsi məqsədilə daha mükəmməl və məhsuldar EHM, digər vasitələr tətbiq olunacaqdır, lakin idarəetmədə ən qiymətli, ən başlıca faktor yenə də idarəetmə aparatı əməkdaşlarının bu və ya digər vəziyyətdə qərar qəbul etmə səviyyəsi və bacarığı, məqsədin düzgün qoyulması, proqramların tərtib olunub həyata keçirilməsi, strateji məqsəd-optimallıq kriteriyasının mövcud vəziyyət nəzərə alınmaqla perspektiv üçün düzgün seçilməsi olacaqdır. Dövlət səviyyəsində istehsalın səmərəliliyinin durmadan artırılması, dövlət ehtiyatlarının məqsədəuyğun istifadə olunması, ümumdövlət səviyyəsində düzgün iqtisadi və sosial siyasət aparılması dövlət aparatında işləyənlərin qabiliyyətindən asılı olacaqdır.

Hələ heç kəs iqtisadi idarəetmənin gedişi vəziyyətini dəqiq təsnifləşdirməyə təşəbbüs göstərməyib və belə bir təşəbbüs olsa idi belə, bu təsnifləşdirmə mümkün deyildi. İndiki dövrdə idarəetmənin quruluşunu müəyyənləşdirirən sistem təhlilindən geniş istifadə olunur.

Ümumiyyətlə, sistem təhlili qərar qəbulu prosesində aşağıdakı hallarda tətbiq oluna bilər:

1. Yeni problemlər yarandıqda. Sistem təhlilinin köməliyi ilə o formalaşdırılır və müəyyənləşdirilir ki, problemin həlli ilə məşğul olanlardan hər biri nəyi bilməlidir, nə haqqında məlumatı olmalıdır.

2. Problemin həlli, onun məqsədinin əldə edilməsi üçün zəruri olan çoxlu vasitələrlə əlaqəsini nəzərdə tutduqda;

3. Əgər problemin həlli iqtisadi kompleksin müxtəlif sahələrində sonradan təsir göstərə biləcək nəticələrə malikdirsə;

4. Problemin həllinin çətin müqayisə oluna bilən müxtəlif variantlarının mövcud olduğu və ya qarşılıqlı əlaqəli məsələlərin həll edilməli olduğu bütün hallarda;

5. Xalq təsərrüfatında tamamilə yeni sistemlərin yaradıldığı hallarda (məsələn; müasir bazar iqtisadiyyatına keçid; rabitə sisteminin tamamilə yenidən qurulması və s.)

6. İstehsalın və ya beynəlxalq iqtisadi münasibətlərin yaxşılaşdırılması, təkmilləşdirilməsi, yenidən qurulması hallarında;

7. İqtisadi idarəetmənin forma və üsullarının təkmilləşdirildiyi bütün hallarda. Məlumdur ki, iqtisadi idarəetmənin heç bir üsulu təklikdə deyil, başqa üsullarla qarşılıqlı əlaqə və birləşmədə təsirə malik olur.

8. İdarəetmənin və istehsalın təkmilləşdirilməsi çoxlu sayda unikal, qeyri-tipik, özünə xas spesifik xüsusiyyətlərlə fərqləndiyi, yəni başqa sözlə analogiya üzrə hərəkət etmək mümkün olmayan bütün hallarda.

9. Gələcək üçün qəbul edilən qərarlar, inkişafın plan və proqramlarının qeyri-müəyyənlik və risk faktorlarını nəzərə almalı olduğu bütün hallarda;

10. Uzunmüddətli (15-20 il) perspektiv planlar və ya inkişaf istiqamətləri haqqında məsul qərarlar qəbul edilməli olan bütün hallarda;

11. Optimal idarəetmə və planlaşdırma sisteminin yaradılmasını, iqtisadi sistemin inkişaf və fəaliyyətinin məqsədinin hazırlanmasını nəzərdə tutan bütün işləmələrdə və idarəetmə sisteminin təkmilləşdirildiyi bütün hallarda;

Hal-hazırda idarəetmədə sistem təhlili və sistem yanaşması ilə bərabər müxtəlif problemlərin EHM-da təqlid edilməsi, xətti və diskret proqramlaşdırma, statistik üsullar və s. kimi analitik metodlarda geniş istifadə olunur. Nəhəng kompaniyalarda idarəetmə məsələlərinin 80%-dən çoxu EHM-da həll olunur, riyazi-iqtisadi tədqiqatların nəticələrinin üçdə iki hissəsindən çoxu istehsalata tətbiq olunur, iri sənaye kompaniyalarının 90%-dən çoxu xətti ekstropolyasiya, ekspert qiymətləndirilməsi, göstəricilərin inkişaf trendini xarakterizə edən əyrilərin tətqiqi metodlarından, aktiv-riyazi iqtisadi modellərdən, elmi-texniki və iqtisadi proqnozların tərtibində geniş aspektdə istifadə edirlər.

ABŞ-da sistem təhlilinin idarəetmədə tətbiqi səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsi ilə əlaqədar 500 iri kompaniyada

aparılan tədqiqatlar göstərmişdir ki, 1970-ci ildə onlardan 44 faizində "əməliyyatların tətbiqi və oyun nəzəriyyəsi" üzrə xüsusi şöbə fəaliyyət göstərdiyi halda, 90-cı illərin əvvəllərində bu 70%-dən çox olmuşdur. İri kompaniyaların yarısından çoxunda baş qərargahda ayrıca analitiklər şöbəsi fəaliyyət göstərir. Tədqiqatlar göstərir ki, bu məsələlərin tətbiqi ilə əldə olunan mənfəət bir sıra layihələr üzrə xərcləri bir neçə qat ödəyir.

XV.4. İDARƏETMƏNİN TƏŞKİLATI QURULUŞUNUN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

İdarəetmənin təşkilati quruluşu yarandığı gündən daimi olaraq bu və ya digər istiqamətdə təkmilləşdirilmişdir. Lakin 60-cı illərdən başlayaraq bu istiqamətdə daha intensiv tədqiqatlar aparılmağa başlamış və artıq qeyd edildiyi kimi, yeni idarəetmə quruluşları meydana gəlmişdir. Bu, birinci növbədə idarəetmədə planlaşdırmanın əhəmiyyətinin əsaslı şəkildə yüksəlməsi ilə əlaqədar olmuşdur. Son dövrlərdə gedən proseslərlə əlaqədar olaraq planlaşdırmanın əsas mahiyyəti elmi-iqtisadi qanunlarının tələblərindən düzgün istifadə edərək, xalq təsərrüfatının sahələri arasında daimi optimal proporsiyalar yaratmaq və istehsalın səmərəliliyini yüksəltməkdən ibarətdir.

Planlaşdırmada inkişafın elə proporsiyaları təmin edilməlidir ki, onlar nəinki cəmiyyətin hazırkı tələbatını ödəsin, həm də artan tələbatın gələcəkdə ödənilməsi üçün zəmin yaratsın, illik planlar perspektiv planlarla tamamilə uzlaşdırılsın. Bu deyilən məsələlərə nail olunması isə bütövlükdə idarəetmə sisteminin günün tələblərinə cavab verməsindən asılıdır.

Təşkilati quruluşun daha da təkmilləşdirilməsi məsələsi idarəetmənin təkmilləşdirilməsinin ümumi sistemində başlıca yerlərdən birini tutur. Bu məsələ dünya iqtisadiyyatının indiki inkişaf mərhələsində, ölkələrin iqtisadiyyatlarının daha dərindən inteqrasiya olunduğu, TMSH-nin daha da iriləşdiyi və

güclü inhisarçılara çevrildikləri bir dövrdə daha da aktuallaşır. Müasir elmi-texniki inqilab istehsala təsir edərək nəinki onun texnologiyasını, həm də təşkili məsələsini dəyişdirir. İstehsala yeni, daha məhsuldar maşın və avadanlıqların, texnoloji proseslərin, müasir elektron-hesablama maşınlarının tətbiqi, avtomatlaşdırılmış idarəetmə sistemlərinin yaradılması, təsərrüfat əlaqələrinin daha da möhkəmlənib inkişaf etməsi və s. kimi amillər idarəetmənin təşkilat quruluşunun daha da təkmilləşdirilməsini israrla tələb edir.

Lakin idarəetmənin strukturunu təkmilləşdirərkən tələsiklikə, düşünülməmiş qərarlar qəbuluna yol vermək olmaz. Elə olmalıdır ki, yeni quruluş istehsala daha yaxından nüfuz edə bilsin, ixtisaslaşma və təmərküzləşmə səviyyələri yüksəldilsin, müəssisələrarası və daxili kooperasiya əlaqələri möhkəmləndirilsin, həm də bu proseslərdə iştirak edən müəssisələr bir-birini tamamlasın.

Yeni mükəmməl təşkilati quruluşun yaradılmasında əsas məsələlərdən biri də hər bir rəhbər işçinin hüquq və vəzifələrinin daha da düzgün müəyyənləşdirilməsi, qoyulan məsələlərin kollektiv həllinə nail olunmasıdır. Elə etmək lazımdır ki, idarəetmə aparatında hərc-mərclik olmasın, hər bir işçi öz vəzifəsini düzgün və layiqincə dərk etsin və yerinə yetirsin.

Müasir elmi-texniki tərəqqi ona gətirib çıxarmışdır ki, artıq istehsal-təsərrüfat fəaliyyəti ayrı-ayrı kiçik və orta müəssisələr çərçivəsində qala bilməz. Cəmiyyətə və firmalara idarəetmənin neçəyə başa gəlməsi ümumi milli məsələdir. Məhz buna görə də idarəetmənin təşkilati quruluşunun təkmilləşdirilməsi istehsal prosesinə xələl gətirmədən onun ucuzlaşdırılmasını nəzərdə tutur.

Təkcə onu qeyd etmək kifayətdir ki, mütəxəssislərin hesablamalarına görə əgər hal-hazırda idarəetmə aparatında müasir texnika və texnologiya tətbiq olunmasa idi, dünyada mövcud olan əmək resursları idarəetmə işləri üçün kifayət etməzdi.

İdarəetmənin təşkilati quruluşunun təkmilləşdirilməsi idarəetmənin təkmilləşdirilməsi sistemində vacib məsələdir. Lakin onun idarəetmənin ümumi sistemindən ayrılıb təcrid olunmuş şəkildə təkmilləşdirilməsi müsbət səmərə verə bilməz. O, idarəetmənin digər üsul və metodları ilə kompleks şəkildə həll olunmalıdır. Burada təkmilləşdirmə, eləcə də yenidənqurma məsələləri idarəetmənin planlaşdırma, təşkil, maliyyələşdirmə, uçot, qiymət, mənfəət, kredit və onların qarşılıqlı əlaqəsi, kadr hazırlığı və ixtisaslarının artırılması, əməyin elmi təşkili, idarəetmə əməyinin texniki səviyyəsinin daha da yüksəldilməsi kimi üsul və metodları ilə qarşılıqlı münasibətdə həll olunmalıdır. İdarəetmənin təşkilati quruluşunun təkmilləşdirilməsi yalnız bu şəkildə həyata keçirildikdə müvəffəqiyyət əldə etməyə ümid bağlamaq olar.

İdarəetmənin təşkilati quruluşunun daim təkmilləşdirilməsi istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsinin vacib ehtiyat mənbələrindəndir. Bu ehtiyatdan vaxtında və düzgün istifadə olunması təşkilat qarşısında qoyulan məqsədlərə nail olunmasının yerinə yetirilməsinin başlıca faktorlarındanır. Təşkilati quruluşun təkmilləşdirilməsi, həm ayrı-ayrı bölmələr səviyyəsində, həm də korporasiyanın (firmanın) bütövlükdə mərkəzi aparatı səviyyəsində həyata keçirilə bilər.

firmada idarəetmənin təşkilati quruluşunun təkmilləşdirilməsi aşağıdakı ardıcılıqla həyata keçirilə bilər:

- mövcud quruluş, onun idarəetmə həlqələrinin və pillələrinin məqsədəuyğunluğu təhlil olunub qiymətləndirilir;

- təşkilati qusurlar, idarəetmə funksiyalarının mərkəzləşdirilməsi və ayrılmasının mümkün istiqamətləri, idarəetmə şöbələrinin kooperasiya və ixtisaslaşma səviyyələri müəyyənlişdirilir;

- firmanın və onun bölmələrinin təsərrüfat fəaliyyətinin iqtisadi təhlili aparılır;

- nümunəvi təşkilati quruluşlar, qabaqcıl təcrübə və təhlilin nəticəsindən istifadə olunaraq mövcud quruluşun təkmilləşdirilməsi üçün tədbirlər hazırlanır;

- təhlilin nəticəsi və istehsalın miqyasından asılı olaraq hər bir funksiya üzrə idarəetmə işçilərinin sayı hesablanır.

Yeni quruluş yaradılarkən çalışmaq lazımdır ki, operativ idarəetmə orqanları bilavasitə istehsala daha da yaxınlaşsın, istehsal bölmələrinin ali rəhbərliklə əlaqəsi daha da sadələşsin.

Korparasiyanın mərkəzi aparatının təkmilləşdirilməsi bir tərəfdən funksional bölmələrin möhkəmləndirilməsi, digər tərəfdən isə idarəetmənin məqsədli proqram formasının tətbiqi ilə həyata keçirilir.

İdarəetmənin təşkilati quruluşunun təkmilləşdirilməsi, yuxarıda göstərilən amillər və şərtlər nəzərə alınmaqla, idarəetmə səviyyələri sayının azaldılması ilə həyata keçirilir. Əgər 50-ci illərin əvvəllərində iri korparasiyalarda idarəetmə pillələrinin sayı 10-15 təşkil edirdisə, hal-hazırda onların sayı 3-5-dir ki, bu da idarəetmə xərclərinin 25-30% azalmasına səbəb olmuşdur.

İdarəetmənin təkmilləşdirilməsində başlıca məsələlər- dən biri də elmi-tədqiqat və konstruktor işlərinin səmərəsinin yüksəldilməsi və onun nəticələrinin ləngidilmədən istehsalata tətbiq olunmasıdır.

Məlum olduğu kimi, keçmiş SSRİ öz elmi-texniki potensialına, yeni elmi nailiyyətlərə, ixtira və kəşflərin sayına görə dünyada aparıcı mövqedə idi. Lakin buna baxmayaraq, yeni texnika və texnologiyanın natura şəklində hazırlanması və tətbiqi sahəsində o qabaqcıl kapitalist ölkələrindən geridə qalırdı.

Bunun başlıca səbəbi ondan ibarət idi ki, tətbiqi elm sahələri istehsaldan aralı fəaliyyət göstərirdi. Ona görə də tədqiqat işlərinin nəticəsi istehsalata vaxtında tətbiq olunmurdu. Elmi-tədqiqat-konstruktor işləri ayrıca maliyyələşdirildiyindən onun nəticəsinin istehsala tətbiqi müəllifləri lazımi səviyyədə maraqlandırmırdı.

XV.5. FİRMANIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN AMERİKA, QƏRBİ AVROPA, YAPON MODELƏRİ VƏ ONLARIN XÜSUSİYYƏTLƏRİ

İstənilən firmada idarəetmənin quruluşu müxtəlif amillərin təsiri altında formalaşır. İdarəetmənin quruluşuna təsir edən başlıca faktorlar bunlardır:

- istehsalın mövcud miqyası və onun artım meylləri;
- istehsal olunan məhsulun mürəkkəblilik dərəcəsi;
- firmamn və onun müəssisələrinin yerləşdirilməsi (ərazinin biri-birinə yaxınlığı və ya uzaqlığı);
- firmamn beynəlxalq əlaqələrinin miqyası;
- istehsalın diferensifikasiya qaydasında inkişafı (üfqi, şaquli və konqlomerant);
- firmamn kooperasiya əlaqələrinin sayı və mürəkkəbliyi;
- idarəetmə aparatında EHM və digər müasir texnikanın tətbiq səviyyəsi.

Bunlardan əlavə, idarəetmənin quruluşuna mövcud olan formalaşmış tarixi xüsusiyyətlər də təsir göstərir. Burada əsas etibarilə hər bir ölkədə ənənəvi olaraq yaradılan kompaniyaların mövcud növləri başlıca təsir edici amillərdən biridir. Digər tərəfdən hər bir ölkədə idarəetmənin quruluşuna həmin ölkədə firmanın təsərrüfat fəaliyyətini tənzimləyən mövcud qanunvericilik, firmamn hərbi-sənaye kompleksi, banklar, bazarlar, mal göndərənlər və istehlakçılarla əlaqələri də öz təsirini göstərir.

Bütün bu deyilən faktorların məcmusu bu və ya digər ölkədə konkret firmaların idarəetmə aparatının quruluşunun xüsusiyyətlərini müəyyənləşdirir.

İdarəetmə sahəsində ABŞ başqa ölkələrdən irəlidə gedir. İdarəetmənin müasir forma və metodlarına malik olmaq demək olar ki, başqa ölkələri iqtisadi və siyasi cəhətdən öz təsiri altına salıb öz nüfuzunu başqa ölkələrə yaymaq və yeni bazarlar əldə etmək üçün ABŞ-m əlində bir alətə çevrilmişdir.

Amerika və bir çox Qərbi Avropa mütəxəssislərinin fikrincə, Qərbi Avropamn ABŞ-dan texnoloji uyğunsuzluq

nöqteyi nəzərindən "geridə qalmasının" əsas səbəbi, onun idarəetmə sahəsində geridə qalması ilə əlaqədardır ki, bundan da inhisarçılar hegemonluğu dünya bazarında öz əllərinə almaq üçün məharətlə istifadə edirlər. Ona görə də Qərbi Avropa və Yapon firmaları son dövrlərdə idarəetmənin təşkili sahəsində ABŞ-ın təcrübəsindən, əlaxüsus da idarəetmənin qeyri-mərkəzləşdirmə prinsipinin ABŞ firmalarında həyata keçirilməsi formasından geniş istifadə edirlər.

Bu birinci növbədə elmi-texniki tərəqqinin və dünya bazarında rəqabətin güclənməsinin təsiri altında istehsalın mərkəzləşdirilməsi və təmərküzləşdirilməsi səviyyəsinin yüksəlməsi, Qərbi Avropa və Yapon firmalarının böyüyərək öz dövriyyələrinin həcminə görə ABŞ firmalarına çatmaları ilə əlaqədardır. Təsərrüfat fəaliyyəti çərçivəsinin genişlənməsi əksər Qərbi Avropa firmalarını idarəetmənin əsasən yenidən qurularaq, onun təşkilati quruluşunun formalaşdırılmasında Amerika təcrübəsindən istifadə etməyə sövq etdi.

Burada istər Qərbi Avropa, istərsə də Yapon firmalarının dar ixtisaslaşmış istehsaldan əl çəkərək, onları yüksək səviyyədə difersifikasiya qaydasında inkişaf edən komplekslərə çevirmələri böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu öz əksini idarəetmənin quruluşunda, bütöv kompaniya çərçivəsində fəaliyyət sferası və müxtəlif növ məhsullar üzrə istehsal bölmələrinin (qruplarının) təşkil olunmasında tapdı. Lakin bu ümumiliyə baxmayaraq, Amerika, Qərbi Avropa və Yapon TMS-nin idarə olunmasının hər şeydən əvvəl hər bir ölkədə müəyyən növ kompaniyaların inkişaf şəraitindən asılı olaraq spesifik xüsusiyyətləri vardır. Amerika firmaları öz inkişaflarının ilk mərhələsində trest formasında yaradılmışdır. Ona görə də "Ceneral Motors", "Kraysler", "Ford Motor" və s. kimi firmalarda istehsalat bölmələrinin tərkibinə daxil olan sənaye müəssisələri hər hansı bir sərbəstlikdən məhrumdurlar. Belə müəssisələrin direktorları daxil olduqları istehsalat bölmələri rəhbərlərinin sərəncamlarına tabedirlər. Köhnə məhsulların istehsaldan çıxarılıb yeniləri ilə əvəz

edilməsi, qiymət qoyulması, avadanlıqlar alınması, kadr məsələlərinin həlli, sat'ş və s. məsələlərin həllində müəssisə direktorlarının heç bir hüququ yoxdur. Belə kompaniyalarda müəssisələr arasında sifarişlərin bölünməsi, maddi-texniki təchizat, məhsul istehsalı planının yerinə yetirilməsi, planlaşdırma, keyfiyyətin idarə olunması, avadanlıqlara xidmət, kadr təminatı və başqa məsələlərin həlli istehsalat bölmələrinin funksiyalarına daxildir.

Qərbi Avropa ölkələri və Yaponiya kompaniyalarında istehsal bölmələri bir qədər başqa rol oynayırlar. Qeyri-mərkəzləşdirilmiş idarəetmə formasına keçilməsi ilə əlaqədar olaraq istehsal bölmələri tərkibinə daxil olan hüquqi, maliyyə, operativ-təsərrüfat fəaliyyətinin idarə edilməsində müstəqil olan törəmə kompaniyaların fəaliyyətlərinin əlaqələndiricisi rolunu yerinə yetirirlər. Onların funksiyasına elmi-tədqiqat, satış və maliyyə kimi vacib istiqamətlərə nəzarət daxildir.

Bu halda törəmə müəssisələr mənfəət mərkəzi olmaqla yanaşı, həm də məsuliyyət mərkəzi kimi çıxış edirlər. Bu o deməkdir ki, törəmə müəssisələr öz təsərrüfat fəaliyyətlərində aşağıdakıları həyata keçirirlər.

- onlara təhkim olunmuş əmtəə nomenklaturası çərçivəsində müstəqil olaraq istehsal fəaliyyətinin strateji istiqamətlərini işləyirlər;

- ETTKİ apanrlar;

- məhsulun istehsalı və satışını həyata keçirirlər;

- müstəqil olaraq marketinq tədqiqatları ilə məşğul olur və istehsal etdiyi məhsulun mümkün istehlakçılarını müəyyən-ləşdirirlər;

- istehsalın modernləşdirilməsini və yeni texnoloji proseslə-rin tətbiqini zəruri kapital qoyuluşları ilə təmin edirlər;

- öz müəssisələrinin maddi-texniki təchizatını həyata keçi-rirlər;

- yeni əmtəə istehsalını mənimsəyirlər;

- kadr təminatını həyata keçirirlər;

Mənfəət mərkəzi kimi onlar mənfəət normasının yerinə yetirilməsi üçün tam məsuliyyət daşıyırlar. Müstəqil balansla malikdirlər, gəlir və zərərləri üçün özləri cavabdehdir. Onların balans göstəriciləri firmanın ümumi balansına daxil edilir.

İstehsalat kompaniyaları və ya holdinqlər tərəfindən idarə edilmələrindən asılı olmayaraq, aralarında çıx istehsal xarakterli əlaqələr olan Qərbi Avropa konsernləri (Almaniya, Fransa, İsveç) "sənaye qrupları" və ya sadəcə olaraq "qruplar" adlanırlar.

Tərkiblərində çoxlu sayda ərazicə dağınıq şəkildə yerləşərək, müəyyən bir əmtəə üzrə dar ixtisaslaşmış, yüksək dərəcədə operativ sərbəstliyə malik olub, hüquqi cəhətdən müstəqil olan törəmə kompaniyaların fəaliyyətinin daha səmərəli təşkili onların fəaliyyətinin idarəetmənin mərkəzləşdirilmiş formasının tətbiqi vasitəsilə əlaqələndirilməsini tələb edir.

Amerika, Qərbi Avropa və Yapon firmalarının təşkilatı quruluşu öz müxtəlifliyi və hər bir kompaniyanın xüsusiyyətinə uyğun olaraq fərqlənirlər.

80-ci illərdə amerika menecmentində idarəetmə qərarlarının qəbulunda hüquqların bölgüsü və yeni idarəetmə quruluşuna keçilməsi sahəsində əsaslı dönüş əmələ gəldi. İri kompaniyalarda uzunmüddətli strateji məqsədlərin həyata keçirilməsinə əsaslanan strateji planlaşdırma məsələləri ön plana çəkildi. Bununla əlaqədar olaraq, idarəetmə üzrə Amerika mütəxəssisləri İ.Ansov və R.Brandenburq üç qrup problem müəyyənləşdirirlər: *strateji, inzibati, operativ*.

Strateji problemlərə istehsal və istehlak üçün əmtəə və xidmətlərin, həmçinin satış bazarlarının seçilməsi aid edilir. İnzibati problemlər firmanın iş prinsipinin təşkilini, idarəedici-lər arasında qərar qəbulu prosesində hüquqların və məsuliyyətin bölgüsünü, yerinə yetiriləcək işlərin həcmi və ardıcılığını, idarəetmənin funksiyaları arasında münasibətlərin qurulmasını, məlumat və hesabat sistemini əhatə edir. Operativ problemlər deyəndə, istehsal əməliyyatlarının cari planlaşdırılması, qiymətlərin qoyulması, reklam proqramlarının həyata keçiril-

məsi, yeni layihələrin tətbiqi, tamamilə yeni məhsulun istehsalı, enerji təchizatı və s. başa düşülür ki, bunlarda bərqərar olmuş inzibati münasibətlər, əlaqələr, ölkədə qüvvədə olan qanunvericilik əsasında istənilən məqsədə nail olunmasına xidmət edir.

Müasir şəraitdə Amerika kompaniyalarında sahibkarlıq fəaliyyətinin xarakterik xüsusiyyəti iri kompaniyaların əmələ gəlməsinin nəticəsində udulma (xırda kompaniyaların iri kompaniyalar tərəfindən satın alınması, rəqabətə davam gətirmədiyindən sıradan çıxması) və birləşmə prosesinin güclənməsi ilə əlaqədar olaraq idarəetmənin təşkilati quruluşunun sistemativ olaraq yenidən qurulmasının həyata keçirilməsidir.

Qeyd etmək lazımdır ki, Amerika firmalarında təşkilati quruluşun təkmilləşdirilməsi, Qərbi Avropa və Yapon firmalarında hökm sürən mühafizəkarlığın tərsinə olaraq daha çevik və operativ şəkildə həyata keçirilir.

Demək kifayətdir ki, 80-ci illərin I yarısında ABŞ-da 500 sənaye nəhəngindən 56% öz idarəetmə sistemini yenidən qurmuşdur.

Qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmənin amerika üslubu yapon üslubundan əsaslı surətdə fərqlənir. Belə ki, Amerika firmalarında hər bir işçinin məsuliyyəti dürüst müəyyənləşdirilib, hər bir rəhbərin müəyyən olunmuş göstəricilərin yerinə yetirilməsinə şəxsən məsuliyyət daşdığı halda, Yapon firmalarında qərarların işlənilməsi, qəbul olunması və yerinə yetirilməsinə rəhbərliyin kollektiv məsuliyyəti nəzərdə tutulur.

Bu prinsipin həyata keçirilməsi üçün amerikanın konqlomerat "Litton indaztriz" kompaniyasının idarəetmə quruluşunda bir sıra ciddi təkmilləşdirilmələrə cəhd göstərilmişdir. Konqlomerat "Litton indaztriz" ümumi işçilərinin sayı 120 min nəfər olan 273 kompaniyanın daxil olduğu 120 iri bölməni özündə birləşdirir. Burada mövcud olan ciddi üfqi idarəetmə ierarxiyasında kimin nəyə cavabdeh olması, nəyə məsuliyyət daşması, kimin qərar qəbul etməsi məsələləri

idarəetmənin üç pilləli sistemi əsasında çox dəqiq və dürüst həll olunmuşdur.

Amerika və Yapon firmalarının idarə edilməsi modelinin bir fərqi də ondan ibarətdir ki, Amerika korporasiyalarının xarici ölkələrdə olan filialları ana kompaniyanın təşkilatı və idarəetmə təcrübəsindən, kapital, texnologiya və s. daha sərbəst istifadə edir və Amerika TMŞ-nin xaricdə olan firmalarının mütləq əksəriyyəti, yerli qanunlar əsasında fəaliyyət göstərən törəmə kompaniyaları olduğu halda, Yapon TMŞ-nin filialları 100% Yapon kapitalı əsasında fəaliyyət göstərir və onlar öz fəaliyyətlərini ana kompaniyanın tam nəzarəti altında həyata keçirirlər.

Yapon kompaniyalarında idarəetmənin təşkilinin müstəsnalığı ondan ibarətdir ki, onlar əsasən idarəetmənin üslub və metodlarının təkmilləşdirilməsinə birinci dərəcəli əhəmiyyət verirlər. Bir qayda olaraq, Yapon kompaniyalarında idarəetmə Amerika və Qərbi Avropa kompaniyalarına nisbətən daha mərkəzləşdirilmiş qaydada həyata keçirilir. Bununla yanaşı, yüksək dərəcədə mərkəzləşdirilmiş çərçivədə idarəetmə olmasına baxmayaraq razılaşma, hərəkətlərin uzlaşdırılması və qərar qəbul edilməsinin əvvəlcədən müzakirə edilməsi prinsipləri geniş yayılmışdır. Aşağıdakıların həyata keçirilməsinə şərait yaratdığına görə, bəzi mütəxəssislər belə hesab edirlər ki, idarəetmənin qrup halında qərar qəbul edilməsinə əsaslanan Yapon üslubu daha səmərəlidir:

- orta idarəetmə həlqəsi işçilərinin qərar layihələri müzakirəsinin bütün mərhələlərində iştirakı təmin olunur;

- qərar qəbulunda yekdillik prinsipi gözlənilir;

- işçilərin vəzifə səlahiyyətlərinin sərhədlərini müəyyənləyən dəqiq vəzifə təlimatının olmaması, hər bir işçinin gördüyü işin mahiyyətinin daimi olaraq dəyişməsinə imkan verir. Bu da o deməkdir ki, hər bir işçi öz sərəştəliliyi daxilində istənilən işi yerinə yetirməyə borcludur.

- işçilərin ömürlük işə götürülməsi, iş stajına görə əmək haqqının artırılması və vəzifəsinin yüksəldilməsi, qocalığa və

xəstəliyə görə sosial təminat məsələlərinin həllini nəzərdə tutan spesifik idarəetmə sistemindən istifadə edilməsi;

- idarəetmə məharətinin, o cümlədən məhsulun keyfiyyəti, marketing fəaliyyətinin səmərəliliyi, istehsal prosesinin gedişi üzərində nəzarətin daim təkmilləşdirilməsi.

Yapon TMS-ri əsas diqqəti ana kompaniyanın fəaliyyəti üzərində cəmləşdirmələrinə baxmayaraq, həm də bütövlükdə korporasiyanın fəaliyyətinə diqqətin gücləndirilməsi tendensiyası ilə fərqlənirlər. Ali vəzifələrə idarəedicilərin təyin olunması, məhsulun çeşidinin müəyyənləşdirilməsi, istehsala kapital qoyuluşunun həcmi, yeni əmtəənin işlənilməsi haqda qərarlar ana kompaniyanın ali rəhbərliyi və ya filialın rəhbərliyi ilə birgə qəbul edilir. Ana kompaniyanın rəhbərliyi bütün strateji məsələlər barədə qərarı "yuxarıdan aşağıya" prinsipi üzrə özü qəbul edir.

Bir çox ölkələrdə idarəetmənin amerika sistemi deyil, yapon modeli etalon kimi qəbul edilmişdir. Yapon fəhlələri yüksək təhsil səviyyəsinə, texnoloji təcrübə və iş yerində uzun müddət işləmələrinə görə Amerika fəhlələrindən fərqlənirlər. Hal-hazırda Yaponiya əmək məhsuldarlığının artım surətinə görə dünyanın bütün ölkələrini ötüb keçmiş, istehsal etdiyi məhsulların keyfiyyətinə görə dünyada liderliyi əlinə almış və ən qabaqcıl texnologiyaya əsaslanan infrastruktur yaratmışdır ki, bu da başqa bərabər şərtlər daxilində idarəetmənin istifadə olunan quruluşu, üslub və metodlarının düzgün tətbiqi nəticəsində mümkün olmuşdur.

XVI FƏSİL. İŞÇİ HEYƏTİNİN ƏMƏYİNİN İDARƏ OLUNMASI

XVII. MÜƏSSİSƏNİN KADR POTENSİALI

Müəssisənin kadr və ya əmək resursları - müəssisədə çalışan və müxtəlif peşə-ixtisas səviyyəsinə malik qruplara məxsus işçilərin məcmusudur. Buraya həm müəssisənin əsas fəaliyyəti, həm də qeyri-əsas fəaliyyəti ilə məşğul olan bütün işçilər daxildirlər.

İdarəetmə kadrları - idarəetmə qərarlarının qəbulu məqsədi ilə məhsul istehsal edənlərin birgə əməyinin sosial-psixoloji şəraitini və optimal mütəşəkkilliyini təşkil edən işçilər qrupudur. İdarəetmə kadrlarının əməyinin nəticəsi bütün kollektivin istehsal fəaliyyətinin nəticəsinin məcmusunda öz əksini tapır.

Müəssisənin əmək ehtiyatları hər bir müəssisənin başlıca sərvətidir. Müəssisənin fəaliyyətinin nəticəsi və onun rəqabətə davamlılığı əmək ehtiyatlarının istifadə olunmasının səmərəliliyi və məqsədəuyğunluğundan asılıdır.

Əmək ehtiyatlarının müəssisənin digər ehtiyatlarından fərqi ondan ibarətdir ki, hər bir işçi ona təklif olunmuş əmək şərtlərindən imtina edə, onun yaxşılaşdırılmasını və dəyişdirilməsini tələb edə bilər. İstəmədiyi sahədə işləməyə və istədiyi vaxt öz arzusu ilə verdiyi ərizəyə əsasən işdən çıxıb bilər.

Müasir dövrdə elmi-texniki tərəqqinin inkişafı və bunun nəticəsi olaraq yeni texnika və texnologiyanın istehsalata tətbiqi, innovasiya prosesinin dönməz xarakter alması, istehlakçıların məhsulun çeşid və keyfiyyətinə olan tələbatlarının artması kadrların peşə və ixtisas səviyyələrinə olan tələblərin artmasına səbəb olmuşdur.

Bütün bunlar işçi heyətinin idarə olunmasının prinsip, üsul və sosial-psixoloji məsələlərində əsaslı dəyişikliklərə gətirib çıxarır.

İnsan faktorunun müəssisədə istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsinə təsir edən əsas tərəfləri aşağıdakılardır:

- kadrların seçilməsi, yerləşdirilməsi və irəli çəkilməsi;
- kadrların hazırlanması və öyrədilməsi;
- kadr axınının qarşısının alınması;
- əməyin maddi həvəsləndirmə sisteminin qiymətləndirilməsi;

- işçinin əməyinə düzgün mənəvi qiymətin verilməsi;
- işçinin məsuliyyət və hüquqlarının düzgün vəhdəti.

İşçi heyətinin seçilməsinin əsas kriteriyaları bunlardır:

- təhsili, ixtisası, öyrənmə qabiliyyəti;
- praktiki iş təcrübəsi;
- kollektivdə işləmə qabiliyyəti;
- psixoloji uyğunlaşma;
- təmasda olma təcrübəsi və əməkdaşlığa hazır olma qabiliyyəti.

İşə qəbul prosesində ən çox verilən sual yeni işçinin iş təcrübəsinə, ixtisasına, təhsilinə aid olur. Lakin bunlardan az əhəmiyyət kəsb etməyən məsələ işçinin öyrənməyə həvəs göstərməsi, öyrənmə qabiliyyətinin olmasıdır. Belə ki, bu işçinin daimi olaraq təkmilləşdirilməsinə, işçi qüvvəsinin çevik istifadə olunmasına və qeyri-istehsal xərclərinin aşağı salınmasına gətirib çıxarır.

Müəssisənin bütün işçi heyəti iki qrupa bölünür:

- **sənaye-istehsal heyəti;**

- **qeyri-sənaye işçiləri heyəti** - buraya müəssisəyə mənsub olan mənzil-kommunal təsərrüfatının, uşaq bağçalarının və həkim-sanitar müəssisələrinin, ictimai-iaşə və istirahət-prafilaktoriya idarələrinin işçiləri daxildirlər.

Sənaye-istehsal heyətinin işçiləri də iki əsas qrupa bölünür: **fəhlələr və qulluqçular.**

Fəhlələr qrupuna bilavasitə maddi nemətlər istehsalı ilə məşğul olan şəxslər, əsas vəsaitlərin təmiri, istehsal və nəqliyyat xidməti göstərən işçilər daxildirlər. Fəhlələr qrupu özü də əsas və köməkçi fəhlələrə bölünürlər.

Qulluqçular qrupuna rəhbərlər, mütəxəssislər və digər kateqoriya - xüsusi qulluqçular daxildirlər.

Rəhbərlər və mütəxəssislər istehsal prosesini təşkil edir və buna rəhbərlik edirlər.

Rəhbər işçilərə müəssisənin və onun struktur bölmələrinin rəhbərləri, onların müavinləri daxildirlər. Buraya direktorlar, rəislər, idarə edicilər, müəssisədə müxtəlif sahələr üzrə olan müdirlər, struktur bölmələrin rəhbərləri həmçinin baş mütəxəssislər baş mühasib, baş mühəndis, baş mexanik, baş texnoloq, baş iqtisadçı, hüquqşünas və s. daxil edirlər.

Xüsusi qulluqçular alt qrupuna maliyyə-hesablama, təchizat-satış, nəzarət, inzibati-təsərrüfat funksiyalarını yerinə yetirən şəxslər daxildirlər.

Yerinə yetirdikləri işin xarakterindən asılı olaraq müəssisənin kadrları peşələr, ixtisaslar və sənətlər üzrə də bölünürlər.

Kadrların peşə-ixtisas üzrə quruluşu əməyin peşə və ixtisas üzrə bölünməsinin təsiri altında yaranır.

Peşə deyəndə, əmək fəaliyyətinin müəyyən nəzəri biliklər və praktiki vərdişlər tələb edən xüsusi növü nəzərdə tutulur.

İxtisas-spesifik xüsusiyyətlərə malik olub, işçidən əlavə xüsusi bilik və vərdişlər tələb edən və seçdiyi peşə daxilində həyata keçirilən fəaliyyətdir. İxtisas həm xüsusi təhsil müəssisələrində, həm də uzun müddətli iş təcrübəsi nəticəsində qazanılır.

Peşə ixtisasdan geniş məfhumdur. Məsələn, iqtisadçı peşəsinə planlaşdırıcılar, marketoloqlar, maliyyəçilər və s. daxildir.

Adətən, iri firmalarda idarəetmə məsələlərinin həlli ali rəhbərlik səviyyəsində aşağıdakı qayda da reallaşdırılır.

firmaya ümumi rəhbərlik onun **prezidenti (baş direktor)** tərəfindən həyata keçirilir.

İdarəetmənin müəyyən funksiyaları prezidentin baş direktorun qəbul etdiyi qərarlar əsasında onun müavinləri tərəfindən yerinə yetirilir.

Prezidentin birinci müavini - **Baş mühəndisin** tabeliyində istehsalın texniki hazırlığı və ona texniki xidmət göstərilməsi, ixtisaslaşma, standartlaşma, normalaşdırma və eyniləşdirmə, istehsal və idarəetmə proseslərinin mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması ilə məşğul olan büro və şöbələr fəaliyyət göstərir.

Prezidentin istehsal və planlaşdırma işləri üzrə müavini plan-istehsal və istehsal rəislərinə rəhbərlik etməklə, əsas sexlərin və bütövlükdə müəssisənin istehsal fəaliyyətinə nəzarət edir.

Maddi-texniki təchizat, məhsul satışı, sifarişçilərlə müqavilələr bağlanması, firmanın maliyyə fəaliyyəti ilə bir qayda olaraq **prezidentin kommersiya işləri üzrə müavini** məşğul olur. Adətən, maddi-texniki təchizat, tədarük, satış, komplektləşdirmə və kooperasiya, maliyyə, hüquq, nəqliyyat və nəşriyyat şöbələri onun tabeliyində olur.

Prezidentin kadr üzrə müavini kadrlar şöbəsinə, kadrların hazırlanması və onların ixtisaslarının artırılması ilə məşğul olan şöbələrə rəhbərlik edir.

Prezidentin məişət və kollektivin sosial məsələlər üzrə müavini ümumi və mənzil-kommunal şöbələrinə, yardımçı təsərrüfata, istirahət evlərinə, xəstəxana və poliklinikaya, yeməcxana, klub və stadionlara rəhbərlik işini həyata keçirir.

firmanın istehsal miqyası və xarakterindən asılı olaraq prezidentin digər məsələlər - tikinti, marketinq və s. üzrə də müavinləri ola bilər.

Bütün müavinlər öz fəaliyyətlərini bilavasitə prezidentin rəhbərliyi və göstərişləri əsasında həyata keçirirlər.

Bir qayda olaraq, firmanın baş iqtisadçısı, plan-iqtisad şöbəsi, əmək və əmək haqqı şöbəsi, müəssisənin istehsal-maliyyə fəaliyyətinin texniki-iqtisadi təhlili və iqtisadi təhlil bürosu, elmi-tədqiqat təşkilatları, mühasibatlıq, texniki- nəzarət şöbəsi bilavasitə prezidentin tabeliyində olur.

firmanın istehsal-texniki, elmi-tədqiqat və konstruktor-layihə işlərinin nəticələrinin istehsala tətbiqi, istehsal-təsərrü-

fat fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi kimi vacib məsələlərin müzakirə olunması üçün prezidentin müavinləri, firmaya daxil olan müəssisələrin direktorları, mühüm şöbələrin rəhbərləri, həmçinin əmək kollektivi və həmkarlar təşkilatının nümayəndələri də daxil olan və bilavasitə firma prezidentinin rəhbərliyi altında fəaliyyət göstərən direktorlar şurası yaradılır. Direktorlar Şurasının qəbul etdiyi qərar yalnız prezidentin müvafiq əmri olduqdan sonra həyata keçirilir.

XVI.2.ƏMƏK MƏHSULDARLIĞI

Müəssisədə olan əmək ehtiyatlarından istifadə olunmasının səmərəliliyi bir vaxt vahidi ərzində məhsul istehsalına və ya istehsal olunan məhsul vahidinə, yaxud yerinə yetirilən işə sərf olunan əmək xərclərinin miqdarı ilə müəyyənləşdirilir.

Əmək məhsuldarlığı müəssisənin işinin həm müsbət, həm də çatışmayan tərəflərini əks etdirməklə, onun fəaliyyətinin nəticələrini yekunlaşdıran ümumi iqtisadi göstəricidir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində əmək məhsuldarlığı müdiriyyətlə əmək kollektivi arasında xüsusi və ya kollektiv əmək müqavilələri bağlanarkən qarşılıqlı şəkildə razılaşdırılan vacib göstərici hesab olunur.

firma səviyyəsində əmək məhsuldarlığı iki göstərici ilə xarakterizə olunur:

-vaxt vahidi ərzində istehsal olunan məhsulun miqdarı - Θ_M

$$\Theta_M = U_M/R$$

- məhsulun əmək tutumu (əks göstərici) - T_Θ

$$T_\Theta = R_A/M$$

Harda ki, U_M - istehsal olunan məhsulun həcmi, R - işçilərin ümumi sayıdır.

İstehsal olunan məhsulun həcmi natural, dəyər və iş vaxtı ərzində norma (norma-saat) şəklində hesablanır.

firmalarda əmək məsuldarlığının yüksəldilməsinin əsas amilləri aşağıdakılardır:

1.İstehsalın texniki səviyyəsinin yüksəldilməsi:

- istehsalın mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması;

- yeni texnikanın və texnoloji proseslərin tətbiqi;

- yeni konstruktiv materialların tətbiqi və xainınahn keyfiyyətinin yüksəldilməsi;

- istehsal olunan əmtəənin təhlükəsizliyinin yüksəldilməsi.

2.İdarəetmənin təkmilləşdirilməsi, istehsalın və əməyin təşkili və idarə olunmasının yaxşılaşdırılması.

- idarəetmənin təşkilati quruluşunun təkmilləşdirilməsi;

- idarəetməyə əmək kollektivi nümayəndələrinin daha geniş cəlb olunması;

- hər kəsin daha yaxşı yerinə yetirdiyi işlə təmin olunması;

- normanı yerinə yetirməyən işçilərin sayının azaldılması;

- hesabat və hesablama işlərinin avtomatlaşdırılması;

-istehsalın ixtisaslaşma və təmərküzləşmə səviyyəsinin yüksəldilməsi;

- iş şəraitinin yaxşılaşdırılması;

-maddi və digər həvəsləndirmə sisteminin geniş tətbiq olunması;

3.İstehsalın həcmi və quruluşunun dəyişdirilməsi:

- köhnə əmtəələrin modernləşdirilməsi, istehsaldan çıxarılması və ya istehlakçıların tələblərinə uyğunlaşdırılması;

-ayrı-ayrı məhsulların ümumi istehsal həcmində xüsusi çəkisinin dəyişdirilməsi;

- yeni əmtəənin xüsusi çəkisinin optimallaşdırılması;

- satın alınan yarımfabrikatların və dəstləşdirici hissələrin ümumi istehsal həcmində xüsusi çəkisinin optimallaşdırılması.

XVI.3. KADRLARIN (İŞÇİ HEYƏTİNİN) İDARƏ OLUNMASI

Kadrların idarə olunması-müəssisənin əmək ehtiyatları və onların firma daxilində münasibətlərinin idarə olunmasıdır.

Müasir dövrdə elmi-texniki tərəqqinin inkişafı, sahələr- arası və firma daxili əlaqələrin daha da mürək-kəbləşməsi kadrların idarə edilməsinin prinsiplərində əsaslı dəyişikliklər tələb edir ki, bunlarda birinci növbədə motivasiya siyasətinin həyata keçirilməsi ilə əlaqədardır. Bu halda motivasiya siyasəti ümumi məqsəddə nail olmaq üçün işçi heyəti ilə rəh- bərlik arasında daha sıx əməkdaşlıq yaradılmasına yönəldil- məlidir. Çünki səhmdar cəmiyyət-lərində, kooperativlərdə, səhmlərinin xeyli hissəsi əmək kollektivinin əlində olan iri kompaniyalarda sahibkarlığın kollektiv forması getdikcə daha geniş şəkildə inkişaf edir və kollektiv üzvləri istər-istəməz idarəetmə qərarlarının qəbul olunmasına daha geniş cəlb olunurlar.

Kadrların idarə edilməsinin əsas məqsədi özündə aşağıdakıları bildirir:

- firmanın kadr ehtiyacının ödənilməsinin təşkili;
- kadrların düzgün yerləşdirilməsi, peşə və ixtisas səviyyə- sinin yüksəldilməsi və kadrların vəzifəcə irəli çəkilməsi;
- kadr ehtiyatının səmərəli istifadə olunması;
- hər bir işçinin yerinə yetirdiyi işə görə məsuliyyətinin müəyyən edilməsi;
- hər bir işçinin konkret təbəçiliyinin müəyyənləşdirilməsi.

Kadrların idarə edilməsinin səmərəliliyini yüksəltmək məqsədilə hər bir firma aşağıdakıları özündə birləşdirən kadr siyasətini həyata keçirməlidir:

- işçi qüvvəsinə olan tələbatın cari və strateji planlaşdırıl- ması;
- işçi qüvvəsinin optimal yerləşdirilməsi;
- işçilərin öyrədilməsi, hazırlanması və yenidən hazırlan- ması;
- işə qəbul şərtlərinin dəqiq müəyyənləşdirilməsi;

- əmək haqqının ödənilməsi;
- kollektivdə sağlam mikroklimatın yaradılması.

İstənilən firmada kadrlarla idarəetmə həlqələrinin bütün rəhbərləri, o cümlədən xətti rəhbərlər, funksional bölmələrin, müvəqqəti yaradılmış qrupların rəhbərləri iş aparınalıdırlar.

İşçi heyətini idarə edən peşəkar mütəxəssislər menecerlərdir. Onların kadr siyasəti sahəsində başlıca məqsədi aşağıdakıların əldə edilməsini təmin etməkdir:

- işçi heyətinin istehsal və yaradıcılıq əmsalının yüksəldilməsi və onların fəallığının artırılması;
- əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi hesabına istehsal və idarəetmə işçilərinin sayının azaldılmasına nail olunması;
- kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsi üçün tədbirlər planının işlənməsi və həyata keçirilməsi;
- iş qəbul və işdən azad etmək şərtlərinin işlənilib hazırlanması;
- işçilərin öyrədilməsi, hazırlanması və yenidən hazırlanması üzrə tədbirlər planının işlənilib hazırlanması.

Menecer kadrların idarə edilməsi sahəsində işini elə qurmalıdır ki, müvəffəqiyyətsizlik olduqda o məsuliyyəti öz üzərinə götürsün. Çünki işin nəticəsi onun verdiyi göstərişin səmərəli olub-olmamasından asılıdır.

Bu sahədə menecerə olan ümumi tələblər aşağıdakılardır:

- iş baş tutmadıqda onun səbəbini başqasının üzərinə qoymadan məsuliyyəti öz üzərinə götürmək;
- əməkdaşların ixtisaslarının yüksəldilməsi və hər bir kəsin istedadının aşkara çıxarılıb inkişaf etdirilməsi;
- əməkdaşlara müstəqil fikir yürütmək imkanı vermək;
- həmişə əmrlə danışmamaq;
- qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olunmasını yoxlamaq və müvafiq qərar qəbul etmək bacarığı;
- işçilərin kiçik səhvlərini və müvəffəqiyyətsizliklərini tez-tez onların üzünə vurmamaq;
- hər bir kəsə fərdi yanaşmaq;

- işçilər qarşısında nəzərdə tutulmuş məqsədə nail olunmasında öz məsuliyyətini dərk etmək;
- işçilərlə yoldaş kimi deyil, rəis kimi davranmaq;
- əmək şəraitini daimi olaraq yaxşılaşdırmaq;
- əməyin nəticəsinə görə həvəsləndirmə tədbirlərini ədalətli həyata keçirmək;
- konflikt vəziyyətlərin həlli zamanı konpromiss variantlarından istifadə etmək;
- əməkdaşlar arasında əsl işgüzar dostluq və yoldaşlıq münasibətləri yaratmaq.

İdarəetmə kadrlarının seçilməsinin əsas kriteriyaları aşağıdakılardır:

- firmanın yeritdiyi istehsal və satış siyasətini dərinləndirən dərk etmək və onu həyata keçirə bilmək qabiliyyəti;
- rəhbər işçinin işinin səmərəsini müəyyən edən təşkilatçılıq qabiliyyəti;
- rəhbər işçinin şəxsi keyfiyyətlərini müəyyən edən mənəvi xüsusiyyətlər;
- təşkilati iş təcrübəsi;
- idarəetmə qərarları qəbul etmək bacarığı;
- nəzərdə tutulan plan və digər tədbirlərin yerinə yetirilməsi vəziyyətini yoxlamaq bacarığı;
- istehsal məsələlərinin kollektiv müzakirəsini təşkil edib, onu həyata keçirmək təcrübəsi;
- kadr seçmə bacarığı;
- istehsal və idarəetmə sisteminin işini təhlil etmək qabiliyyəti;
- idarəetmə sahəsində qabaqcıl təcrübə və iqtisadiyyat elminin nailiyyətlərinin daim öyrənilməsi və bunlara müvafiq olaraq təşkilatçılıq qabiliyyətinin təkmilləşdirilməsi.

İstehsal kriteriyasının olması aşağıdakıların mövcudluğunu nəzərdə tutur:

- firmanın aid olduğu sahədə texnika və texnologiya barədə xüsusi bilik və təcrübə;

- işlədiyi istehsal sahəsinin spesifik xüsusiyyətlərini bilmək;

- firmanın aid olduğu sahədə elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərini nəzərə almaqla rəhbərlik etmək;

- firmada istifadə olunan istehsal avadanlıqları, texnologiya və yeni texnikanı bilmək, onların səmərəli tətbiqinə nail olmaq;

- qabaqəl istehsal təcrübəsindən istifadə etmək bacarığı.

Rəhbər işçinin mənəvi kriteriyası onun şəxsi keyfiyyətlərini müəyyən edir. Rəhbər üçün mənəvi kriteriyalar müstəsna əhəmiyyət kəsb edir. Çünki bu kriteriyalar kollektivin tərbiyəsinin həyata keçirilməsinə əsaslı təsir göstərir. **Bu kriteriyalar aşağıdakılardan ibarətdir:**

- müsbət şəxsi nümunə;

- səmimiyyət, düzlük;

- vicdanlılıq;

- yoldaşlıq hissi;

- əməksevərlik;

- əmək və istehsal intizamının pozulmasına qarşı barışmazlıq.

Kadrların idarə olunmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edən məsələlərdən biri də kadr axıcılığının aşağı salınmasıdır. Kadr axıcılığı-öz arzusu ilə müəyyən müddət ərzində işdən çıxanların sayının həmin müddətdə müəssisədə işləyənlərin orta siyahı sayına münasibətinin faizlə ifadəsidir:

$$K_a = \frac{K}{K_o} \cdot 100$$

Burada, K_a -kadr axıcılığı %;

K - öz ərizəsi ilə işdən çıxanların sayı;

K_o - işləyənlərin orta siyahı sayı.

Müəssisədə işçi qüvvəsinin axınının səviyyəsinə çoxsaylı faktorlar təsir göstərir: müəssisənin fəaliyyət növü, rəqabətin ümumi vəziyyəti, iş şəraiti, işçilərin yaşı və cinsi, əmək haqqı, həvəsləndirmə sistemi, sosial məsələlər, iş

yerinin yaşayış yerindən uzaqlığı, irəli çəkilmə perspektivini olub-olmaması, kollektivdə mikroklimatın vəziyyəti və s.

İşçi qüvvəsinin axıcılığının yüksək olması müəssisənin aşağıdakı əlavə xərclər çəkməsinə səbəb olur:

- işdən çıxanlara birbaşa çəkilən xərclər;
- əvəz edilmə dövründə istehsalın aşağı düşməsi ilə əlaqədar xərclər;
- yeni işçilərin hazırlanması və öyrədilməsi dövründə istehsal həcmində azalması;
- işçi əvəz edilənə qədər normadan artıq işləyənlərə yüksək əmək haqqının ödənilməsi;
- yeni işçilərin öyrədilməsi və hazırlanmasına çəkilən xərclər və s.

Ona görə də kadrların idarə edilməsi sahəsində menecmentin əsas vəzifələrindən biri də işdən getmək istəyənlərlə müəyyən iş aparılması və işçi qüvvəsinin axıcılığının qarşısının alınması üçün tədbirlər planının hazırlanıb həyata keçirilməsidir.

İşçi axınının qarşısını almaq üçün aşağıdakı tədbirlər işlənib həyata keçirilə bilər:

- iş şəraitinin yaxşılaşdırılması;
- əmək haqqının artırılması və maddi həvəsləndirmə sisteminin təkmilləşdirilməsi;
- işçinin qabiliyyətindən tam istifadə olunması;
- işçinin hüquq və vəzifələrinin düzgün müəyyənləşdirilməsi;
- səmərəli sosial siyasət;
- kadr siyasətinin daimi təhlili və ona düzəlişlər edilməsi.

Kadrları işə qəbul edərkən hər bir firma ölkə qanunçuluğuna müvafiq olaraq özünün hazırlayıb işlədiyi təlimatın tələb və prinsiplərini əsas götürür və onun əsasında hazırlanmış test əsasında potensial namizədləri imtahandan və ya müsahibədən keçirir.

Amerika firmaları menecerləri, mühəndis və alimləri işə qəbul edərkən ənənəvi olaraq birinci növbədə onların dar ixtisas biliklərini və peşə vərdişlərini əsas götürürlər.

Amerika mütəxəssisləri bir ixtisas üzrə peşəkarlaşdıqlarından onlar yalnız öz dar ixtisas sahələrində vəzifə ierarxiyası üzrə irəli gedə bilirlər. Amerika firmaları testləşdirmədən keçmiş mütəxəssisi işə qəbul edərkən onu yalnız işləyəcəyi sahə üzrə vəzifə təlimatı ilə tanış edir və onu bütövlükdə firmanın fəaliyyəti ilə məlumatlandırmırlar. Ona görə də amerika mütəxəssisləri yalnız öz dar ixtisasları üzrə funksional vəzifəni həyata keçirir və bütün iş müddəti ərzində digər funksiyalarla məşğul olmurlar (Maliyyəçi yalnız maliyyə məsələləri, planlaşdırıcı yalnız planla məşğul olur). Bu da onların idarəetmənin şaquli istiqaməti üzrə inkişafına əngəl törədir və kadr axıcılığına səbəb olur. Bundan əlavə, amerika firmaları işçi ilə demək olar ki, müddətsiz əmək müqaviləsi bağlamırlar.

Yapon firmalarında isə rəhbər işçilərin işə qəbulu məsələsi tamamilə başqa formada həyata keçirilir. Onlar işə qəbul məsələsinə belə yanaşırlar ki, rəhbər işçi elə mütəxəssis olmalıdır ki, o, yalnız dar ixtisas üzrə deyil, firmanın istənilən sahəsində işləyə bilsin. Ona görə də Yapon firmalarında işçilərin öyrədilməsi və ixtisaslarının artırılması kurslarında Amerika firmalarında olduğu kimi onları dar ixtisasları üzrə deyil, tamamilə yeni ixtisas üzrə öyrədir və ixtisaslarını yüksəldirlər.

Yapon firmaları mühəndisləri, iqtisadçıları, menecerləri, alimləri və digər mütəxəssisləri işə qəbul edərkən, Amerika firmalarında tətbiq olunan qayda üzrə ixtisas bilikləri və peşə vərdişləri kriteriyaları ilə yanaşı, həm də peşələrin əvəz edilməsi, kollektivdə işləyə bilmək bacarığı, ümumi istehsal problemlərini həll etmə, müxtəlif məsələlərin həllini əlaqələndirə bilmək bacarığı, əsaslandırılmış və savadlı sənədlər (inşəxtublar) yazmaq və qrafiklər çəkmək qabiliyyəti kimi kriteriyaları da əsas götürürlər. Bunlarda kadrların hərtərəfli universal inkişafına, onların idarəetmə sistemində yalnız bir şaquli istiqqa-

mətlə deyil, həm də üfqi istiqamətdə inkişaflarına şərait yaradır.

Bundan əlavə, mütəxəssislərin yalnız dar sahədə ixtisaslaşması müəssisənin bir sahəsində istehsal həcmi azalması ilə əlaqədar onların ixtisara düşməsinə səbəb ola bilirsə, əksinə bir neçə iş sahəsi üzrə ixtisaslaşmış yapon mütəxəssisləri müəssisədə ixtisara düşmədən digər sahədə işlə təmin olunurlar. Həm də Yapon firmalarında fərdi və kollektiv əmək müqavilələri bir qayda olaraq müddətsiz bağlanır ki, bu da işçilərdə öz əməyinin nəticəsinə daha məsuliyyətlə yanaşmaq üçün əlavə stimulyar yaradır.

Belə ki, müəyyən bir vaxtdan sonra əmək müqaviləsinin müddətinin qurtarınası ilə işdən çıxacağı barədə fikirləşməyən işçi özünü kollektivin tam səlahiyyətli üzvü və ayrılmaz hissəsi hesab edir.

Əməyin ödənilməsi və stimullaşdırılması. Əmək haqqı - əmək üçün ödənilən maddə olmaqla, təkrar istehsal və motivasiya funksiyalarını yerinə yetirir.

Ümumi mənada əmək haqqı işçinin sərf etdiyi əməyin kəmiyyət və keyfiyyətinə görə işçi ilə rəhbərlik arasında bağlanmış əmək müqaviləsində göstərilmiş miqdarda müəssisə tərəfindən işçiyə məcburi ödənilməli olan pul məbləğidir.

Hər bir işçi tərəfindən sərf olunan əməyin kəmiyyət və keyfiyyətinin müəyyənləşdirilməsi və işçinin əmək haqqının onun sərf etdiyi əmək və onun nəticəsindən asılı olaraq təyin edilməsi əməyin ödənilməsinin təşkili sistemi ilə həyata keçirilir.

Əmək haqqının ödənilməsi sistemi çevik olmalı, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsini stimullaşdırılmalı və əməyi kifayət qədər motivləşdirə bilmək amilinə çevrilməlidir. İstehsal o zaman rentabelli və yüksək mənfəətli olur ki, əmək haqqının artım tempi əmək məhsuldarlığının artım tempindən artıq olmasın.

Əmək haqqı sisteminin çevikliyi o deməkdir ki, əmək haqqının müəyyən hissəsi müəssisənin ümumi işinin səmərəsindən asılı vəziyyətdə olur. Əgər işçinin səhvi nəticəsində zay məhsul istehsal olunmuş və ya müəssisəyə ziyan dəymişdirsə, o buna görə cavab verməlidir.

Əmək haqqının ödənilməsinin təşkili aşağıdakı əsas ünsürlərdən ibarətdir:

- əmək haqqı fondunun yaradılması;
- fəhlələrin tarif sisteminin, mühəndis-texniki işçilərin və qulluqçuların vəzifə məvəciblərinin müəyyən edilməsi;
- əmək haqqının forma və sisteminin müəyyənləşdirilməsi;

Əməyin normalaşdırılması hər bir işçinin müəssisənin fəaliyyətinin ümumi nəticəsində iştirak payının müəyyənləşdirilməsinə imkan yaradır. Sərf edilmiş əməyin miqdarı ya iş vaxtı ilə, ya da istehsal edilən məhsulların kəmiyyət və keyfiyyəti ilə müəyyən edilir.

Tarif sistemi və vəzifə məvəciblərinin müəyyən edilməsi yerinə yetirilən işin mürəkkəbliyindən və istehsal olunan məhsulun keyfiyyət və təyinatından asılı olaraq fərdi əmək haqqının təyin edilməsini təmin edir.

Əmək haqqının vaxt hesabı ilə ödənilməsinin aşağıdakı formaları tətbiq olunur:

- sadə vaxt hesabı ilə ödəmə;
- vaxt hesabı ilə - mükafatlandırma qaydasında ödəmə;
- saat hesabı ödəmə;
- həftəlik ödəmə;
- aylıq ödəmə.

İşə müzd qaydasında ödəmə aşağıdakı formalarda həyata keçirilir:

- sadə işə müzd qaydasında ödəmə;
- işə müzd - mükafatlandırma qaydasında ödəmə;
- dolayısı ilə işə müzd qaydasında ödəmə;
- akkord ödəmə;
- işə müzd progressiv (fərdi və kollektiv) ödəmə.

Əmək haqqı ödənilməsi forma və sisteminin sxematik şəkildə təsviri:



Sxem №28

Əmək haqqının ödənilməsi səviyyəsi əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və rəqabətə davamlı məhsul istehsalı üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Tarif dərəcələri və vəzifə məvəcibləri bir qayda olaraq heç vaxt azalmağa meyl etmir, əksinə həmişə artmağa doğru gedir.

Əmək haqqının deyilənlərdən başqa əlavə əmək haqqı növü də var. Bu əmək haqqına faktiki işlənən vaxta və ya yerinə yetirilən işə görə muzdlə əlaqədar olmayan əlavədir. Buraya aşağıdakılar daxildir:

- azad vəzifəsi olmayan işçiyə hər hansı bir vəzifəni yerinə yetirdiyinə görə ödənilən haqq;
- uşaq əmizdirən analara verilən əlavə fasilələrə görə ödəmələr;
- yeniyetmə yaşma çatmayanlara qısa iş vaxtına görə ödəmələr;
- ixtisas artırma kurslarında oxuyanlara ödəmələr;
- növbəti və əlavə məzuniyyətlərə görə ödəmələr;
- idarəetmə işçilərinə ödənilən mükafatlar;
- istefaya çıxarkən ödənilən kompensasiyalar;
- istehsal nəticəsindən asılı olmayaraq menecerlərə ödənilən xüsusi mükafatlar;
- kompaniyanın səhmlərinin işçilərə satılması.

Əmək haqqı fondu-müəyyən bir müddət ərzində yerinə yetirilən işə görə müəssisənin bütün işçilərinə ödənilən pul xərclərinin miqdarını xarakterizə edən göstəricidir.

Demək olar ki, firmalarda əmək haqqının ödənilməsinin bütün formalarını nəzərə alsaq idarəetmənin ali rəhbərliyinin əmək haqqı ixtisas səviyyəsi olmayan işçinin əmək haqqından əsaslı şəkildə yüksək olur.

XVI.4. MENECER KADRLARININ VƏ DİGƏR İŞÇİLƏRİN HAZIRLANMASIVƏ YENİDƏN HAZIRLANMASI

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində menecer kadrlarının hazırlanması və yenidən hazırlanmasına həm rəsmi dövlət səviyyəsində, həm də ayrı-ayrı firmalarda xüsusi diqqət yetirilir.

Bu idarəetmənin təkmilləşdirilməsi, onun yeni üsul və metodlarının meydana gəlməsi, iqtisadi mexanizmlərin təkmilləşdirilməsi, yeni texnika və texnologiyanın yaradılması, dünya dövlətlərinin iqtisadi əlaqələrinin genişlənməsi, firma daxili və firmalar arasındakı əlaqələrin mürəkkəbləşməsi ilə əlaqədardır ki, bunların da öhdəsindən gəlmək üçün daha mükəmməl bilik və bacarıq tələb olunur.

ABŞ-da menecerlərin hazırlanması müxtəlif səviyyələrdə - kolleclərdə, biznes və ali biznes məktəblərində, universitetlərdə, menecerlər hazırlayan kurslarda, bakalavr və magistr hazırlanması formasında həyata keçirilir.

Kadrların hazırlanması və yenidən hazırlanması işçinin qabiliyyət və imkanlarının onların yerinə yetirdikləri işin xarakter və məzmununa daha dolğun cavab verməsi, həmçinin işçinin bütün imkanlarından maksimum istifadə olunması və daha da inkişaf etdirilməsi zərurəti ilə əlaqədardır.

İstehsal müəssisələrində işləyən işçilər mütəmadi olaraq yeni texnika və texnologiyanın istehsalatda tətbiq olunması, istehsalın və idarəetmənin yenidən qurulması və təkmilləşdirilməsi ilə əlaqədar olaraq daimi öyrənmə prosesində olurlar.

Kadrların bilavasitə müəssisədə öyrədilməsi, hazırlanması və yenidən hazırlanması aşağıdakılarla əlaqədar olaraq həyata keçirilir:

- müəssisədə ixtisaslı kadrların çatışmaması;
- işçi qüvvəsinin dəyərinin yüksəlməsi;
- əmək etiyatlarından səmərəli istifadə edilməsi və işçi axınının qarşısının alınması;
- yeni biliklər tələb edən maşın və avadanlıqların istehsalatda tətbiq olunması;
- dünya bazarında rəqabətin güclənməsi və bununla da əlaqədar olaraq daha cəlbədicə, yeni texniki-iqtisadi göstəricilərə malik əmtəə istehsalının zəruri olması;
- yeni istehsal proseslərinin meydana gəlməsi;
- yeni daha yüksək vəzifə tutmağa hazırlıq;
- müəssisənin öz işçiləri qarşısında sosial məsuliyyəti.

İri kompaniyalarda kadrların öyrədilməsi və ixtisaslarının artırılması ilə baş mühəndisin tabeliyində olan "kadrların hazırlanması" şöbəsi məşğul olur. Bunun üçün kompaniyalarda xüsusi kurslar, məktəblər və tədris-istehsalat kombinatları yaradılır.

Kadrların hazırlanması sistemində əsas yeri fəhlə kadrlarının öyrədilməsi tutur. Bu əsasən üç formada həyata keçiri-

lir: əvvəllər heç bir peşəsi olmayan yeni fəhlələrin hazırlanması; istehsalın tələbinə uyğun olaraq fəhlələrin ikinci peşəyə yiyələnmələri; ixtisas səviyyəsinin yüksəldilməsi.

Qulluqçuların öyrədilməsi fərdi formada ali və orta ixtisas axşam məktəblərində və müxtəlif müddətli kurslarda həyata keçirilir.

Son dövrlərdə ABŞ-da iqtisadi inkişafın güclü vüsət alması, yeni-yeni beynəlxalq bazarların Amerika kompaniyaları tərəfindən ələ keçirilməsinin başlıca səbəbi məhz həm ölkə, həm də kompaniyalar miqyasında idarəetmə kadrlarının hazırlanmasına xüsusi diqqət yetirilməsidir. İdarəetmə sahəsində ABŞ digər inkişaf etmiş ölkələri xeyli geridə qoyur.

Amerika və Qərbi Avropa mütəxəssislərinin fikrincə, Amerika ilə Qərbi Avropa arasındakı "texnoloji uyğunsuzluq" və ya "geridə qalma" hər şeydən əvvəl Qərbi Avropanın idarəetmə sahəsində ABŞ-dan arxada getməsi ilə əlaqədardır.

Son dövrlərdə Amerika biznesində işlənilib istifadə olunan yeni idarəetmə üsul və vasitələri digər inkişaf etmiş ölkələrə də ixrac olunur. Bu aşağıdakı formalarda təzahür edir:

- kompleks idarəetmə sistemləri və bütün təminat növləri ilə birlikdə EHM-nın satışı. Əgər Qərbi Avropa firmalarında 1960-cı ildə idarəetmə sistemində istifadə olunan Amerika firmalarının istehsalı olan EHM ümumi istifadə olunan EHM-nın 80%-ni təşkil edirdisə, bu gün artıq bu 95%-dən çoxdur.

- dövlət təşkilatları və kompaniyalarla bağlanmış müqavilələr əsasında başqa ölkələrin iqtisadiyyatının müxtəlif səviyyələrinin idarə edilməsi üçün layihələrin hazırlanması. ABŞ-da idarəetmə üzrə Amerika kadrlarının təcrübələrini digər ölkələrdə yaymaq üçün 1964-cü ildən Beynəlxalq Məsləhətçilər Korpusu fəaliyyət göstərir.

- amerika firmaları özlərinin xarici ölkələrdə olan filialları, elmi mərkəzləri, assosiasiyaları, birgə müəssisələri, lisenziyalашdırdıqları müəssisələr vasitəsilə idarəetmə sahəsində geniş miqyasda məsləhət fəaliyyətinin həyata keçirilməsi. ABŞ-ın

məsləhət profilli bütün iri firmalarının dünyanın əksər ölkələrində nümayəndəlikləri və filialları fəaliyyət göstərir;

- amerika biznes məktəbinin digər ölkələrdə yaradılmış tədris şəbəkəsi vasitəsilə idarəetmə kadrlarının yenidən hazırlanması;

Buna misal olaraq, Amsterdamda fəaliyyət göstərən "Avropa idarə ediciləri üçün Amerika proqramı", Lozannada Harvard biznes məktəbinin filialı, Brüsseldə açılmış İdarəetmə üzrə Beynəlxalq İnstitut və digər təşkilatları göstərmək olar;

- idarəetmə üzrə digər ölkə kadrlarının amerika universitetlərində, biznes məktəblərində, kompaniyalarda yenidən hazırlanması;

- kitablar nəşr etmək, sərgilər təşkil etmək, filmlər çəkmək vasitəsilə amerika idarəetmə üsullarının təbliği.

Son dövrlərdə ABŞ-da ali biznes məktəblərinin sayı və idarəetmə kadrları hazırlanmasının miqyası əsaslı şəkildə artmışdır. Əgər 1967-1968-ci illərdə ABŞ-da 240 ali biznes məktəbi mövcud idisə, 1970-1971-ci illərdə bunların sayı 317-yə çatmışdı.

Bu gün ABŞ-da peşəkar menecerlərin hazırlanması ilə 1500-dən çox ali təhsil müəssisəsi məşğul olur. ABŞ-da hər il biznes sahəsində məşğul olacaq 300 min bakalavr hazırlanır ki, bunların da təxminən 25%-i sonradan magistr dərəcəsi almaq üçün təhsilini davam etdirir.

Hazırda hər il ABŞ-da menecmentin bütün formalarının öyrənilməsinə müxtəlif mənbələrdən 100 milyard dollara yaxın vəsait xərclənir ki, bunun da təqribən 20 milyard dolları menecerlərin ixtisas səviyyəsinin yüksəldilməsinə sərf olunur. Amerika dövləti və Amerika kompaniyaları təhsilə pul xərcləməkdə heç bir vaxt xəsislik etmirlər. Onlar belə hesab edirlər ki, təhsil nə qədər baha olsa da, savadsızlığın vurduğu zərər ondan qat-qat çox olur.

Menecerlərin ixtisasının artırılmasının bir forması da Amerika menecment assosiasiyasının keçirdiyi seminar və kurslardır. 1923-cü ildə yaradılmış və hazırda ştat cədvəlində

1000 nəfərə yaxın əməkdaşı olan bu assosiasiya hər il aşağı və orta idarəetmə heyətinə daxil olan 100 mindən çox mənecerin hazırlıq keçməsi üçün 2000-dən çox seminar və kurslar təşkil edir.

Azərbaycan Respublikasında menecerlərin hazırlanması, öyrədilməsi və yenidən öyrədilməsi müxtəlif dövlət və özəl təhsil müəssisələrində bakalavr və magistr dərəcələri üzrə həyata keçirilir.

Bundan əlavə, hər il ayrı-ayrı sahələrin və ölkə üzrə kadrların öyrədilməsi və hazırlanması ilə müxtəlif statuslu bir sıra təhsil müəssisələri məşğul olurlar.

XVII FƏSİL. MƏHSULUN KEYFİYYƏTİ VƏ ONUN İDARƏ QOLUNMAŞI

XVII.1. MƏHSULUN KEYFİYYƏT GÖSTƏRİCİLƏRİ

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində məhsulun keyfiyyətinə olan tələb əsaslı surətdə artır. firmanın gələcəkdə fəaliyyət göstərməsi və eləcə də rəqabət bazarında özünə layiq yer tuta bilməsi onun istehsal etdiyi əmtəələrin texniki-iqtisadi, estetik, qidalılıq, təm, dəbə uyğun olması və s. göstəricilərinin istehlakçıların tələblərini nə dərəcədə ödəməsindən asılıdır.

Keyfiyyətli məhsul istehsalı firmanın nüfuzunun, mənfəətin artırılmasının və işçilərin həyat səviyyəsinin yüksəldilməsinin başlıca amilidir. Ona görə də firmalarda istehsal olunan əmtəənin yüksək keyfiyyətli və rəqabətə davamlı olması fəhlədən tutmuş ali rəhbərliyə qədər bütün işçi heyətinin başlıca məqsədidir.

Əmtəənin rəqabətə davamlılığı əmtəənin rəqabət bazarında mənfəətlə satılmasına imkan yaradan iqtisadi və istehlak xüsusiyyətlərini xarakterizə edən göstəricilərin məcmusu ilə müəyyənləşdirilir.

firmanın istehsal etdiyi əmtəələrin keyfiyyətinin yüksəldilməsi onun sıxışdırılıb bazardan çıxarılmaması və gələ-cək inkişafının, istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi və müəssisədə istifadə olunan bütün növ ehtiyatlara qənaət olunmasının əsas amillərindəndir. **Məhsulun keyfiyyəti** firmalar arasında azad rəqabətin başlıca kateqoriyasıdır. Ona görə ki, istehlakçıların tələbatını ödəmək üçün istehsal olunan əmtəə müəyyən faydalılıq xüsusiyyətlərinə-keyfiyyət göstəricilərinə malik olmalıdırlar ki, bu xüsusiyyətlər də onu istehlak dəyərli edir. Əmtəənin faydalılığı dərəcəsi, onun müəyyən tələbatları hansı dərəcədə ödəyə bilməsini xarakterizə edir və bunların da məcmusu onun keyfiyyət göstəricilərini təşkil edir.

Geniş mənada desək, məhsulun keyfiyyəti - onun təyinatına uyğun olaraq müəyyən tələbatları ödəmək üçün yararlılıq dərəcəsini xarakterizə edən göstəricilərin məcmusudur.

Xüsusiyyətlərindən və istehlak məqsədindən asılı olaraq hər bir məhsul müəyyən keyfiyyət göstəriciləri sisteminə malik olur.

Məhsulun keyfiyyəti onun texniki səviyyəsi ilə sıx əlaqədardır. Bu o deməkdir ki, istehsal olunmuş əmtəənin texniki mükəmməllik dərəcəsi, baza göstəriciləri, onların qiymətləri, norma və standartlarla müqayisə olunur və əmtəənin texniki göstəricilərinin səviyyəsi barədə qərar qəbul edilir.

Xalq istehlakı malları, məsələn ərzaq məhsulları, paltar, ayaqqabı, təsərrüfat və mədəni-məişət əşyaları təyinatından asılı olaraq müxtəlif göstəricilərlə xarakterizə olunur. **Bu göstəricilər sırasına estetiklik, dad, təm, istifadə müddəti, dəbə uyğun gəlmə və s.** daxildirlər. Bu göstəricilərin çoxu ekspertlərin hissiyyat orqanlarının vasitəsilə müəyyən edilir ki, bu üsul da **orqanoleptik üsul** adlanır. Bir sıra qida məhsullarının keyfiyyət göstəricilərinin müəyyən olunması üçün laboratoriya sınağı keçirilməmişdən əvvəl onların orqanoleptikası yoxlanılır. Əgər ekspertlər qərara gəlsələr ki, məhsulun orqanoleptik göstəriciləri (dadı, təmi, rəngi, qoxusu və s.) bu məhsul üçün xarakterik olan orqanoleptik göstəricilərin tələblərinə cavab verir, onda bir qayda olaraq laboratoriya sınağı keçirməyə ehtiyac qalmır və əksinə.

Müəyyən standartlar əsasında hazırlanmış əmək alətləri və vasitələrinin keyfiyyət göstəriciləri sisteminin müəyyənləşdirilməsi prosesi xalq istehlakı mallarının müvafiq göstəricilərinin müəyyən edilməsinə nisbətən çətindir.

Hər bir belə məhsulun yalnız özünə xas olan keyfiyyət göstəriciləri ilə yanaşı, (məsələn sürət, məhsuldarlıq, güc, yük qaldırma qabiliyyəti və s.) onların hamısı üçün xarakterik olan göstəricilərdə mövcuddur və onların da müəyyənləşdirilməsi mütləq xarakter daşıyır.

Maşın, cihaz və avadanlıqların bütün növlərinə aid olan belə ümumi göstəricilər aşağıdakılardır:

- **Etibarlılıq** - müəyyən müddət ərzində, müvafiq istismar şəraitində məmulatın öz iş qabiliyyətini saxlamasıdır.

Kəmiyyətə ifadə edilsə, etibarlılığı xarakterizə edən göstəricilər aşağıdakılar ola bilər: dayanmadan işləmə müddəti və bunun ehtimalı (iki profilaktika dövrü arasındakı işləmə müddəti).

- ***Saxlanıla bilməsi*** - məmulatın müəyyən təminatlı saxlanılma müddəti və nəql edilmə dövründə öz keyfiyyət göstəricilərini saxlaya bilməsidir. Bu göstərici yeyinti məhsulları üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

- ***Uzunmüddətlilik*** - müəyyən istismar şəraitində (texniki xidmət və təmirə dayandırılmaqla) məmulatın uzun müddət öz işləmə qabiliyyətini saxlaya bilməsini xarakterizə edən göstəricidir. Bəzən məmulatın təminatlı xidmət müddəti kimi göstərici də istifadə olunur və bu müddət ərzində istehsalçı məmulatın istifadəsi zamanı baş verən sıradan çıxmaları aradan qaldırmaq üçün maddi məsuliyyət daşıyır. Amına bu göstərici hələ məmulatın uzunmüddətliliyini tam xarakterizə etmir, çünki bu müddət adətən ən çoxu 2 illik dövrü əhatə edir.

- ***Təhlükəsizlik göstəriciləri*** - məhsulun istehlakçılar və xidmət göstərənlər üçün hansı şəraitdə təhlükəsiz olması xüsusiyyətlərini əks etdirir.

- ***Erqonomik göstəricilər***-insanın əmtəə ilə qarşılıqlı əlaqəsi xüsusiyyətlərini, bu əlaqə zamanı insanda meydana çıxan psixoloji, emosional, fizioloji, gigiyenik əlamətləri xarakterizə edən göstəricilərdir.

- Məhsulun keyfiyyətini qiymətləndirmək üçün həm də ***keyfiyyətin nisbi xüsusiyyətləri göstəricilərindən*** istifadə olunur. Bu elmi-texniki tərəqqinin inkişaf perspektivlərini nəzərə almaqla, əmtəənin keyfiyyət göstəricilərinin baza keyfiyyət göstəriciləri ilə müqayisə edilməsi yolu ilə aparılır.

Bu sadalanan göstəricilərin məcmusu məhsulun keyfiyyətini formalaşdırır.

XVII.2. MƏHSULUN KEYFİYYƏTİNİN İDARƏ OLUNMASI

Məhsulun keyfiyyətinin idarə olunması dedikdə - məhsulun işlənməsi, istehsalı, istismarı və ya istehlakı zamanı onun keyfiyyətinin zəruri səviyyəsinin müəyyən olunması, bu səviyyənin təmin edilməsi və saxlanması nəzərdə tutulur. Keyfiyyətin təmin edilməsi məhsulun keyfiyyəti və ona təsir edən amillər üzərində sisteməlik nəzarətin həyata keçirilməsini tələb edir. Keyfiyyətin idarə olunması ümumi idarəetmə sisteminin altsistemidir. Məhsulun keyfiyyətinin idarə olunmasında idarəetmə obyektini bilavasitə məhsulun keyfiyyətinə təsir edən proses və faktorların idarə olunmasıdır. Keyfiyyətin idarə olunması əmtəənin həyat dövrünün bütün mərhələlərində həyata keçirilir.

Əmtəənin keyfiyyətinin idarə olunması sisteminin vacib ünsürü planlaşdırmanın ayrılmaz tərkib hissəsi kimi keyfiyyətin planlaşdırılmasıdır. Bu planda, əmtəənin nəzərdə tutulan keyfiyyət göstəricilərinə nail olmaq üçün bütün texniki, təşkilati və iqtisadi tədbirlər, həmçinin zəruri olan əmək, maliyyə və material ehtiyatları nəzərdə tutulmalıdır.

Keyfiyyətin idarə olunması proqramının vacib hissəsini məhsulun keyfiyyət göstəricilərinin parametrlərini nizamlayan normativ-texniki sənədlər, yəni məhsulun işlənməsi üçün texniki tapşırıq, standartlar, qrafiklər, əvəz etmə şərtləri, texniki şərtlər təşkil etməlidir. Hər bir müəssisə və təşkilatın öz son məqsədinə, yəni maksimum mənfəət əldə etməyə nail olması üçün qarşısına qoyduğu əsas məsələ keyfiyyətli məhsul istehsalı və xidmət göstərilməsi, həmçinin bu məhsul və xidmətləri istehlakçıya çatdırmaqdır. Hər bir istehsal olunan məhsul və təklif edilən xidmət aşağıdakı tələbləri ödəməlidir:

- öz təyinatına və tətbiq sahəsinin tələbatlarına cavab verməli;
- istehlakçıların tələbatlarını ödəməli;
- istehlakçıya münasib qiymətə təklif olunmalı;
- keyfiyyət sertifikatı və əmtəənin pasportunda göstərilən parametrlərə tam uyğun olmalıdır.

Məhsulun keyfiyyətinin idarə edilməsi və onun planlı şəkildə tənzimlənməsinin əsasını standartlaşdırma sistemi təşkil edir.

Standartlaşdırma norma yaradıcılıq fəaliyyəti olmaqla elm, texnika və iqtisadiyyat sahəsində təkrar olunan məsələlərin həllinin optimal dərəcədə qaydaya salınmasına xidmət edir. Standartlaşdırma elm və texnikanın inkişaf tenden- siyasını və bu təməl üzərində istehlakçıların artan tələbatını nəzərə almaqla yeni keyfiyyətli əmtəə istehsalının ən optimal həllərinin seçilməsi və işlənilməsini standartlar, təlimatlar, məhsulun işlənilməsinə olan tələblər metodikası şəklində normativ sənədlərdə məcburi qaydaya salır.

Standartlar sistemi özündə aşağıdakıları birləşdirir:

- **Dövlət standartı** - mülkiyyət formasından asılı olmayaraq ölkədə fəaliyyət göstərən bütün müəssisə və təşkilatlar üçün məcburi dövlət sənədidir.

- **Sahə standartları** - sənayenin müəyyən sahəsində məcburi tətbiq olunmalı standartlardır.

- **Texniki şərtlər** - müəyyən bir məhsula müvafiq standartlar işlənilib təsdiq olunana qədər onun istehsalına imkan verən normativ sənəddir.

- **Müəssisə standartları** - həmin müəssisə və birlik miqyasında qüvvədə olan standartlardır.

Bünlardan əlavə, dövlət quruluşundan asılı olaraq dövlətin hər bir subyekti yerli adət ənənə və şəraiti nəzərə alaraq digər standartlarda işləyib istifadə edə bilərlər.

Hər bir müəssisə öz məhsulunu müvafiq standart və ya texniki şərtlərə uyğun istehsal etməyə borcludur. Bu sənədlərin tələblərinə cavab verməyən məhsul istehsal etmək qadağandır. Standartlaşma sisteminin təkmilləşdirilməsinin vacib istiqamətlərindən biri kompleks standartlaşdırma sisteminin işlənilib hazırlanmasıdır. Bu proqram standartların son məhsul üçün razılaşdırılmasını, xammal, material, yarımfabrikatlar, alətlər, avadanlıqlar, sınaq və nəzarət üsullarını, təmir və istismar qaydalarını təm əks etdirməlidir. Belə bir proqramın

tətbiqi məhsulun az xərclər daxilində və qısa müddətdə yüksək keyfiyyətlə istehsal olunmasına imkan yaradır.

Müəssisənin istehsal etdiyi əmtəənin keyfiyyətinin idarə olunması sahəsində həyata keçirdiyi siyasət onun uzunmüddətli strategiyasında əks olunur və özündə aşağıdakı məsələlərin həllini birləşdirir:

- firmanın iqtisadi durumunun yaxşılaşdırılması;
- satış bazarlarının genişləndirilməsi və ya yeni bazar segmentlərinə çıxış;
- məhsulun texniki-iqtisadi göstəricilərinin beynəlxalq standartların tələblərinə uyğunlaşdırılması;
- məhsulun keyfiyyətinə təsir edən başlıca göstəricilərin yaxşılaşdırılması;
- qüsurlu məhsul istehsalının səviyyəsinin aşağı salınması;
- yeni funksional imkanlara və istehlak dəyərinə malik məhsul istehsalının mənimsənilməsi;
- diversifikasiya qaydasında məhsul istehsalı;
- məhsulun təminatlı istismar müddətinin artırılması;
- xidmətin inkişaf etdirilməsi;
- maddi həvəsləndirmə və iqtisadi stimullaşdırmanın inkişafı;
- qüsursuz əməyin təmin edilməsi.

Məhsulun keyfiyyətinin idarə olunmasında ənənəvi metodlarla yanaşı, son dövrdə yeni strategiya tətbiq olunur ki, bu da aşağıdakıların həllini nəzərdə tutur:

- keyfiyyətin təmin olunması yalnız məhsulun texniki-iqtisadi göstəricilərinin funksional xüsusiyyətlərinin yaxşılaşdırılmasını deyil, həm də firmanın bütün idarəetmə səviyyələrinin daimi məşğul olduğu prosesə çevrilməsini;
- yüksək keyfiyyətli məhsul istehsal etmək və keyfiyyətin idarə olunması üçün firmanın idarə edilməsinin təşkilati quruluşunun yeni strategiyaya uyğun təkmilləşdirilməsini;
- keyfiyyətin idarə olunmasının marketinq tədqiqatlarından tutmuş, əmtəənin işlənilməsi, yaradılması, istehsalı, sınaqdan

keçirilməsi, kommersiya istehsalı, satışı, satışdan sonra istismar və xidmət mərhələlərində də həyata keçirilməsini;

- keyfiyyətin istehsalçının deyil, istehlakçının tələblərinə cavab verməsini;

- məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsinə bütün işçilərin cəlb olunmasını;

- yeni texnika və texnoloji prosesin istehsalda tətbiqi;

- yeni əmtəənin istehsalına bütün mərhələlərdə sifarişçilərin cəlb olunması.

Airma miqyasında keyfiyyətin idarə olunması **keyfiyyətə mərkəzi nəzarət şöbəsi** tərəfindən həyata keçirilir. Bu şöbənin funksiyasına istehsal olunan bütün növ məhsullar üzrə keyfiyyət göstəricilərinin işlənilməsi, keyfiyyətin yoxlanılması metodikası və sınaq keçirilməsi qaydalarının hazırlanması, məlüm keyfiyyəti ilə əlaqədar firmaya daxil olmuş iddiaların təhlili və onların tənzimlənməsi, qüsurlu və zay məhsul istehsal olunması səbəblərinin aydınlaşdırılıb onları aradan qaldırılması üçün tədbirlər görülməsi və bu kimi digər məsələlər daxildir. Keyfiyyətə mərkəzi nəzarət şöbəsi öz fəaliyyətini digər aşağı nəzarət şöbələri, texniki-nəzarət şöbəsi və bütün istehsalat bölmələri ilə qarşılıqlı əlaqəli şəkildə həyata keçirir. Keyfiyyətə mərkəzi nəzarət şöbəsi firmaya, istehsalat bölmələrinə, törəmə müəssisələrə və filiallara daxil olan xammal və materialların keyfiyyətini yoxlamaq, texnoloji prosesə nəzarət etmək, sınaqlar keçirmək hüququna malikdir.

Bir sıra firmalarda məhsulun keyfiyyətinin idarə olunması sistemi ilə yanaşı, qəbul olunmuş keyfiyyət proqramını həyata keçirilmək, işçi heyətini əmtəənin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə daha geniş cəlb etmək, müəssisədə psixoloji iqlimin dəyişdirmək, idarəetməni daha da demokratikləşdirmək məqsədilə keyfiyyət dərnəkləri (keyfiyyət qrupları) yaradılır.

Keyfiyyət dərnəklərinin yaradılması aşağıdakı prinsiplər əsasında həyata keçirilir.

- dərnəkdə iştirakın könüllüliyü;

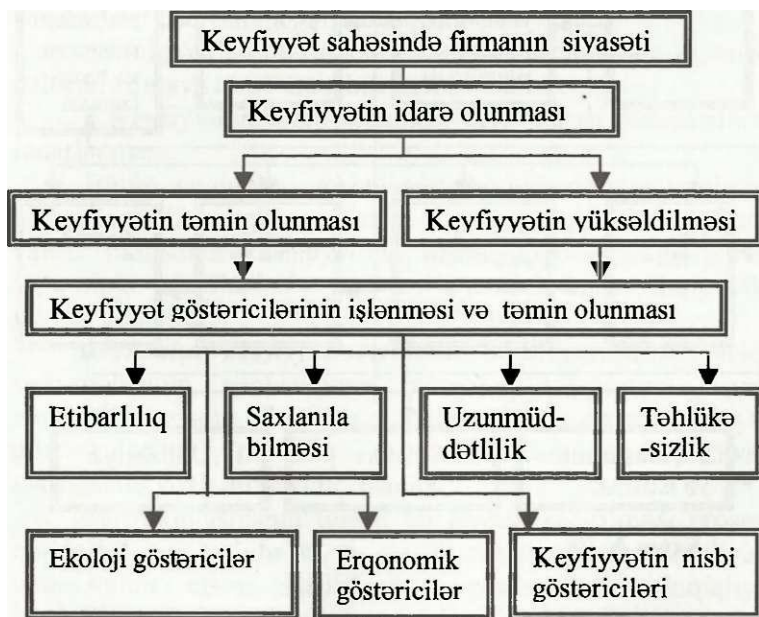
- düzgün qərarın kollektiv formada qəbul olunmasına təşəbbüs göstərmək, onlara operativ baxmaq və qəbul olunmuş təkliflərin istehsala tətbiqi;

- əmək fəaliyyətinin nəticəsinə görə maddi və mənəvi həvəsləndirmə;

- dəməyin təşəbbüslərinin bütün idarəetmə səviyyələrində rəhbərlik tərəfindən müdafiə edilməsi;

- keyfiyyət dəməyinin təcrübəsinin ümumiləşdirilməsi və yayılması, təbliğatı və aşkarlığının təmin edilməsi.

Keyfiyyət dəməkləri ilk dəfə ABŞ-da yaradılmış, lakin sonradan Yapon firmalarında keyfiyyət və kəmiyyətcə daha geniş yayılmışdır. Belə dəməklər öz tərkiblərində müxtəlif sahə mütəxəssislərini, rəhbərliyin və fəhlələrin nümayəndələri- ni birləşdirdiklərinə görə firmada olan texniki-iqtisadi və sosi- al-psixoloji məsələlərin həllində əsaslı rol oynayır. Keyfiyyət göstəricilərini sxematik şəkildə aşağıdakı kimi vermək olar:



Sxem №27

Məhsulun keyfiyyətinin idarə olunması prosesini Beynəlxalq Standartlaşdırma Təşkilatının təklif etdiyi (İCO) keyfiyyət göstəricilərinin təmin olunmasını əhatə edən 11 mərhələni nəzərə almaqla aşağıdakı kimi göstərmək olar:



Sxem № 28

ABŞ, Yaponiya və Qərbi Avropa ölkələrində keyfiyyət üzərində nəzarət aşağıdakı məcburi şərtlərin olmasını nəzərdə tutur:

1. Keyfiyyət-istehsal fəaliyyətinin başlıca strateji məqsədi olmaqla firmanın ali rəhbərliyi tərəfindən fəaliyyət proqramı kimi qəbul olunur. Problemin həlli məqsədilə konkret məsələlər qoyulur və onların həlli üçün bütün zəruri vəsaitlər ayrılır. Keyfiyyət daimi dəyişən məqsəd olduğundan o həmişə yüksəlməyə doğru getməlidir;

2. Keyfiyyətin yüksəldilməsi üçün həyata keçirilən tədbirlərdə firmanın bütün bölmələri və işçi heyətinin iştirakı təmin olunmalıdır;

3. İşçi heyətinin fasiləsiz olaraq öyrədilməsi, hazırlanması və yenidən hazırlanması prosesi fasiləsiz olaraq həyata keçirilməlidir;

4. Keyfiyyətin idarə olunmasında başlıca məqsəd qüsursuz məhsul istehsalına nail olmaqdır;

5. Mal göndərənlərlə münasibət elə qurulmalıdır ki, onlar özlərini firmaya tərəf müqabili hesab etsinlər.

6. Keyfiyyətin idarə olunması üzrə xüsusi menecerlərin hazırlanması.

Bütün deyilənləri yekunlaşdıraraq belə nəticəyə gəlmək olar ki, güclü rəqabət mübarizəsi şəraitində istənilən firma yalnız məhsulun keyfiyyətinin idarə olunmasının səmərəli sisteminin işlənilməsi və tətbiqi sayəsində müvəffəqiyyətlə inkişaf edə bilər.

Məhsulun keyfiyyət sertifikatı. Sertifikatlaşmanın məqsədi-məhsulun istehlakçının müəyyən tələblərinə cavab verməsinin təsdiq olunması və alqı zamanı onun keyfiyyət göstəricilərinin müvafiq standartın tələblərinə cavab verməsinin yoxlanılmasıdır.

Sertifikatlaşmanın təşkili və həyata keçirilməsi prosesi elə təşkil olunmalıdır ki, o, sertifikatlaşmanın obyektivliyini tam təmin etsin, sertifikatdakı göstəricilərin dəqiqliyi, həqiqiliyi və təkrar alınma bilməsi mümkün olsun.

Sertifikatlaşma prosesi üçün aşağıdakı vacib prinsiplərin həyata keçirilməsi zəruridir:

- sertifikatlaşma üçün elə kriteriya seçilməlidir ki, o kriteriya üzrə müəyyənləşdirmək mümkün olsun ki, həmin məhsul istehlakçının tələblərinə, istehsalçının ölkəsinin qanunlarına cavab verirmi;

Sertifikat elə tərtib olunmalıdır ki, o tam aydın olsun, məhsulun spesifik xüsusiyyətlərini tam əks etdirsins, müxtəlif təsvirlərə yol verilməsin. Hər bir istehsalçı tərəfindən sertifikatın tələbləri sözsüz və dəqiq yerinə yetirilməlidir. Onun yerinə yetirilməməsi qanunla təqib olunur.

- sertifikatlaşma üzrə aparılan işlər müstəqil olmalı və heç bir müdaxiləyə məruz qalmamalıdır. İstehsalçının məhsulun standartın tələblərinə cavab verməsini israr etməsi, istehlakçı tərəfindən birmənalı qarşılanmır. İstehlakçı məhsulun keyfiyyətinin yoxlanılması üçün çox vaxt özünün xüsusi sistemini yaradır.

- texnoloji prosesin stabilliyi, məhsulun keyfiyyətinin idarə olunması sisteminin tətbiqi;

- məhsulun müvafiq standartın tələblərinə cavab verməsini müəyyənləşdirmək üçün vacib vasitə kimi məhsulun sınaqdan keçirilməsinin üçüncü tərəfin istifadə etdiyi sertifikatlaşma sistemi vasitəsilə təmin edilməsi;

- hər bir məhsul çeşidi və növü üzrə iqtisadi və praktiki tələblərə cavab verən sertifikatlaşma sisteminin müəyyən edilməsi;

- seçilmiş sertifikatlaşma sisteminin prinsip, qayda və həyata keçirilmə üsullarının başqa sertifikatlaşma sistemləri ilə qarşılıqlı uyğunlaşdırılması;

- sertifikatlaşma orqanı tərəfindən xüsusi mərkəz və laboratoriyalarda təcrübədən keçirilib sertifikat alınmış məhsul xüsusi nişan, etiketka, müşayiət sənədləri ilə təmin olunmalı, sertifikatlaşdırılan əmtəələrin siyahısına daxil edilməli və hansı təşkilatda istehsal olunduğu göstərilməlidir.

Sertifikatlaşmanın məqsədləri:

- müəssisə, təşkilat və sahibkarların vahid daxili bazarda fəaliyyət göstərməsinə bərabər şərait yaratmaq, həmçinin onların beynəlxalq iqtisadi, elmi-texniki və ticarət sahəsində əməkdaşlığının təmin edilməsi;

- istehlakçıya zəruri məhsulu seçməkdə köməklik etmək;

- istehsalçının və satıcının insafsızlığından istehlakçının müdafiə edilməsi;

- məhsulun həyat, sağlamlıq, əmlak və ətraf mühit üçün təhlükəsizliyinə nəzarətin həyata keçirilməsi;

- istehsalçının məhsulu xarakterizə etmək üçün təqdim etdiyi keyfiyyət göstəricilərinin təsdiq edilməsi.

Sertifikatlaşmış əmtəyə sertifikat verilir. **Sertifikat-sertifikatlaşma sistemi** qaydalarına müvafiq olaraq verilmiş sənəddir. Sertifikatlaşma hər bir ölkədə mövcud olan müvafiq qanunlara və onların tələblərinə zidd olmayan normativ sənədlərə uyğun tənzimlənir.

Sertifikat istehsalçı tərəfindən (özü sertifikatlaşdırma) və üçüncü tərəf-kənar təşkilat tərəfindən verilə bilər.

Sertifikatlaşma məcburi və könüllü xarakter daşıyır.

Məcburi sertifikatlaşma ölkənin qanunçuluğunda nəzərdə tutulmuş hallarda həyata keçirilir.

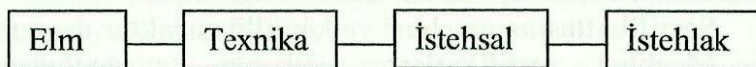
Məcburi sertifikatlaşmaya aid edilməyən məhsullar hüquqi şəxslərin və vətəndaşların təşəbbüsü ilə sertifikatlaşdırma orqanı ilə ərizəçi arasındakı müqavilə əsasında **könüllü şəkildə sertifikatlaşdırılır**.

Ümumilikdə desək, məhsulun keyfiyyətinə və keyfiyyətin idarə olunmasına son qiymət sertifikat vasitəsilə verilir.

XVIII FƏSİL. ELMİ-TEXNİKİ TƏRƏQQİNİN İDARƏ OLUNMASI

Elmi-texniki tərəqqi özlüyündə ayrı-ayrı iri firmaların və bütövlükdə, iqtisadi kompleksin texniki imkanlarının daimi olaraq keyfiyyətə təzələnməsi, bunun üçün yeni elmi problemlərin, elm sahələrinin işlənməsi və istifadə edilməsi deməkdir. Elmi-texniki tərəqqi elm, təhsil, istehsal və yeni texnikanın tətbiqi sahələrini əhatə edir.

Elmi-texniki tərəqqi axır nəticədə aparılmış elmi-tədqiqat və layihə-konstruktor işlərinin nəticəsi kimi, mövcud əmtəələrin təkmilləşdirilməsi və yeni orjinal əmtəələrin yaradılmasına xidmət edir. Lakin qeyd etmək lazımdır ki, ETTKİ ilə maliyyə cəhətdən güclü firmalar, strateji əhəmiyyətli elmi problemlərin həlli ilə isə dövlət tərəfindən maliyyələşdirilən elmi-tədqiqat, layihə-konstruktor və texnoloji profilli müəssisə və təşkilatlar məşğul olurlar. Lakin hər iki halda elmi-tədqiqat, layihə konstruktor işləri aşağıdakı sxemlə həyata keçirilir:



İstər ayrı-ayrı iri firmalar, istərsə də dövlət səviyyəsində aparılan ETTKİ-nin son məqsədi istehlakçıların tələblərinə daha dolğun cavab verə biləcək yeni məhsul istehsalına nail

olmaq və beləliklə də cəmiyyətin bütün üzvlərinin hərtərəfli inkişafına təkan verməklə, maddi-rifah halının yüksəldil- məsinə xidmət etməkdir.

Elmi-texniki tərəqqi o vaxt daha səmərəli nəticə verir ki, onun bütün səviyyələrdə kompleks idarəedilməsi təmin edilmiş olsun.

Elmi-texniki tərəqqinin kompleks idarə olunması aşağıdakı **qarşılıqlı əlaqəli xüsusiyyətlərlə xarakterizə olunur.**

Birinci - elmi-texniki tərəqqinin şaquli istiqamətdə kompleks idarə olunması elmin planlı şəkildə istehsalla birləşməsinə nəzərdə tutur. Bu iri firmaların və dövlətin elmi tədqiqatlara qoyduqları xərclərin az bir müddət ərzində iqtisadi

səmərəsini əldə etmək və elmin məhsuldar qüvvəyə çevrilməsi ilə əlaqədardır.

İqtisadi kompleksin bütün sahələrində rəqabətin güclənməsi ilə əlaqədar olaraq yeni əmtəələrin işlənilməsi, yeni bazarların zəbt edilməsi daha kəskin xarakter aldığından istehsal prosesi daha da elmləşir, elm tutumlu mürəkkəb məhsulların istehsalı genişlənir ki, bu da elmi-texniki tərəqqinin müasir dövrdə başlıca xüsusiyyətlərindəndir.

Müasir elmi-texniki tərəqqinin bütün səviyyələrdə mühüm elementlərindən biri də elmi-texniki tədqiqatların və yeni texnikanın işlənilməsinin elm tutumlu məhsulların seriyalı istehsalı və geniş tətbiqi ilə birbaşa əlaqəli şəkildə aparılmasıdır. Elmi problemlər bilavasitə istehsalın tələblərinə uyğun olaraq həll olunur və bu da elmi-texniki tərəqqinin kompleks idarə olunmasının başlıca amillərindəndir.

İkincisi - elmi-texniki tərəqqinin "üfqi" istiqamətdə idarə edilməsi nəzərdə tutulur. Burada nəzərdə tutulur ki, elmi-tədqiqatların hansı səviyyədə və kim tərəfindən həyata keçirilməsindən asılı olmayaraq, onun nəticələri bütün cəmiyyətin maraqlarına uyğun olaraq idarə olunur. Həm də yeni texnikanın və onun tətbiq olunacağı sahənin inkişafı planauyğun şəkildə həyata keçirilir.

Üçüncüsü - müasir elmi-texniki tədqiqatların işlənilməsi və nəticələrinin tətbiq olunması daha güclü sahələrarası xarakter alır. Belə ki, iri firmalar və ayrı-arı dövlətlər uzunmüddətli, məqsədli kompleks elmi-texniki və istehsal proqramlarının həyata keçirilməsi üçün öz maliyyə, əmək və material ehtiyatlarını birləşdirirlər. Bu da çoxsahəli istehsal - ərəzi komplekslərinin, dövlətlərarası elmi-texniki problemlərin həlli ilə məşğul olan qurumların, transmilli korporasiyaların meydana gəlməsinə təkan verir və bunlar da elmi-texniki tərəqqinin kompleks idarə olunmasını kəskin sürətdə tələb edir.

Beləliklə də, mürəkkəb, çoxşaxəli elmi-texniki problemlərin həllinə yönəlmiş elmi-tədqiqat, layihə-konstruktor və texnoloji işləmələrin idarə olunması beynəlxalq xarakter alır

və ayrılıqda götürülmüş hər bir ölkənin iqtisadi və hərbi kompleksinin idarə olunmasının tərkib hissəsinə çevrilir.

Bu, həm də onunla əlaqədardır ki, elm və texnikanın tərəqqisi iqtisadiyyatın inkişafının, onun intensivləşdirilməsinin, əmək məhsuldarlığının və məhsulun keyfiyyətinin yüksəldilməsinin əsasını təşkil edir. Elmi-texniki tərəqqi bütün səviyyələrdə planlaşdırmanın sərbəst subyekt kimi çıxış edir. Ona görə də iri firmalarda elmi-texniki tərəqqinin idarə olunması üçün ayrıca bölmələr yaradılır.

ETTKİ-nin nəticələrinin daha tez maddiləşməsi və hazır məhsulun istehlakçıya az müddət ərzində çatdırılması üçün elmi tədqiqatlara rəhbərlik edən bölmələrin nəzdində tətbiqi xarakterli institutlar, layihə-konstruktor və texnoloji bürolar, təcrübi-eksperimental bazalar, müəssisələr yaradılır ki, bunlar da yeni texnika və texnologiyanın istehsalı və mənimsənilməsi ilə məşğul olurlar.

Texniki tərəqqinin idarə olunması həm də məqsədli proqram xarakteri daşıyır. Bu elmi-tədqiqatların nəticəsində yaradılmış yeni texnikanın və texnologiyanın köməkliyi ilə məhsul istehsalı həcmının artırılması, əmtəənin funksional və psixoloji xüsusiyyətlərinin yaxşılaşdırılması, məhsul vahidinə çəkilən istehsal məsrəflərinin azaldılması hesabına ictimai tələbatın daha dolğun ödənilməsinə və istehsal miqyasının genişləndirilməsinə nail olunmasına gətirib çıxarır

Elmi-texniki tərəqqini və onun səmərəliliyini xarakterizə edən göstəriciləri aşağıdakı şəkildə qruplaşdırmaq olar.

Birinci - cari və kapital xərclər nəzərə alınmaqla, əldə edilə biləcək qənaəti əks etdirən dəyər şəklində hesablanmış ümumi göstəricilər;

İkinci - elmi-texniki tərəqqinin nəticələrini qiymətləndirən əmək məhsuldarlığının artımı, işçi qüvvəsinə qənaət, məhsulun fond, material, yanacaq və enerji tutumu, ümumi kapital qoyuluşu xərcləri, material xərcləri və maya dəyəri, . eləcə də dəyər, natura və əmək resursları şəklində hesablanan digər texniki-iqtisadi göstəricilər;

Üçüncü - yeni yaradılan texnikanın uzunömürlüyünü, davamlılığını, etibarlılığını xarakterizə edən texniki-texnoloji göstəricilər;

Dördüncü - bu qrupa daxil edilən göstəricilər elmi nəticələr üzrə istehsal olunmuş məhsulun istifadəsi zamanı onun ictimai tərəflərini əks etdirir. Buraya məhsulun keyfiyyət (standartlaşdırma), ekoloji və ətraf mühitə təsiri, həmçinin təhlükəsizlik dərəcəsini əks etdirən göstəricilər daxildir.

Hazırda elmi-texniki tərəqqi iqtisadi kompleksə o qədər güclü təsirə malikdir ki, müasir istehsalın səmərəli yerləşdirilməsi və onun perspektivlərinin istiqamətləri müəyyən dərəcədə bu amildən və onun idarə olunması formasından asılıdır. Bu aşağıdakılarla əlaqədardır:

- yeni elmi metodların tətbiqindən asılı olaraq bu və ya digər regionda xammal və enerji bazasının genişləndirilməsi;
- enerji resurslarının yeni növlərinin yaradılması;
- istehsal sahələrində geniş istifadə olunan yeni sintetik, polimer və kompozit materialların yaradılması.

Elmi-texniki tərəqqinin bu və ya digər istiqamətləri məhsuldar qüvvələrin yerləşdirilməsinin ümumi sistemində köklü dəyişikliklərə ciddi təsir göstərir.

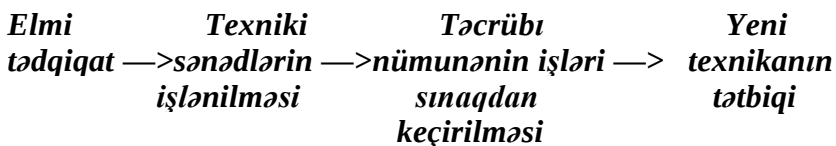
Elmi-texniki tərəqqinin vacib nəticələrindən biri işləyənlərin sayının azaldılması və əmək resurslarının quruluşunun progressiv formada təkmilləşdirilməsidir. Yəni yeni texnikanın tətbiqi nəticəsində maddi istehsal sahəsindən azad olunmuş işçilər qeyri-istehsal sahəsində cəmləşəcəklər.

Elmi-texniki tərəqqi və onun kompleks idarə olunması təsərrüfat kompleksinin təşkilinin təkmilləşdirilməsi və maddi istehsalın təmərküzləşmə və ixtisaslaşmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Təmərküzləşmə səviyyəsinin yüksəldilməsi nəticəsində müəssisələrin istehsal gücləri daim artır, ayrı-ayrı regionların ixtisaslaşmasının mikrostrukturu dəyişilir.

Yeni texnikanın işlənilməsi üzrə aparılan işlərin idarə olunmasının əsasını "tədqiqat-istehsal" tsiklinin fasiləsizliyi prinsipi təşkil edir ki, bu da elmi tədqiqatlardan başlamış yeni

və ya təkmilləşdirilmiş texnikanın, avtomatlaşdırılmış idarəetmə sisteminin, progressiv texnoloji proseslərin və istehsalın təşkili üsullarının yaradılması və tətbiqini nəzərdə tutur.

Elmi-texniki tərəqqinin idarə olunması ona sistem yaşamasını tələb edir. Bu, yeni texnikanın yaradılması və tətbiqinin bütün mərhələlərində müxtəlif idarəetmə funksiyalarının istifadəsi ilə əlaqədardır:



Yeni texnikanın yaradılması və tətbiqinin idarə edilməsi idarəetmənin bütün əsas funksiyaları: planlaşdırma, təşkil, nəzarət, uçot və təhlil üzrə həyata keçirilir. Bu funksiyalar idarəetmənin funksional orqanları, yeni texnikanın yaradılması və tətbiqi üzrə müdirlər tərəfindən həyata keçirilir.

Elmi-texniki tərəqqinin kompleks idarə olunması ETTKİ-nin aşağıdakı mərhələlərinin idarə olunmasını özündə birləşdirir:

- fundamental tədqiqatlar - öyrənilən hadisələr haqqında biliklərin genişləndirilməsi üçün mümkün sahələrin müəyyən-ləşdirilməsi, tətbiq olunan prosesin inkişafının mütləq və nisbi sərhədlərinin təyin olunması, elmi istiqamətlərin və problemlərin formalaşdırılması və qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur.
- kəşfiyyat tədqiqatları - tədqiqatın istiqamətləri üzrə məqsəd və vəzifələrin formalaşdırılmasını, elmi problemlərin həllinin alternativ üsullarının axtarılmasını və inkişafının optimal strategiyasının müəyyən-ləşdirilməsini nəzərdə tutur;
- tətbiqi tədqiqatlar - yeni texnika və texnologiyanın yaradılması prosesində müəyyən qanun və prinsiplərdən istifadə olunması imkanlarının qiymətləndirilməsi, texniki sistemlərin formalaşdırılmasının alternativ variantlarının" axtarılması, elmi-texniki və təşkilati-texnoloji problemlərin formalaşdırılması kimi məsələlərin həllini nəzərdə tutur;

- təcrübi -konstruktor işləri - yeni texnikaya sosial-iqtisadi tələbatın qiymətləndirilməsi, yeni məmulatın yaradılmasının mümkün texniki imkanlarının təyin edilməsi, zəruri resursların hesablanması, ehtimal olunan alternativ layihələrin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi kimi məsələlərin həllini nəzərdə tutur.

Müasir elmi-texniki inqilab şəraitində elm və texnikanın yüksək sürətlə inkişafı və onun cəmiyyətin həyatının müxtəlif tərəflərinə təsiri ilə əlaqədar olaraq, elmi-texniki tərəqqinin kompleks idarə olunması sistemində proqnozlaşdırma mühüm yerlərdən birini tutur.

Elm sahəsində proqnozlaşdırmanın əsas obyektləri perspektiv elmi problemlərin tərkibi, onların səmərəli həllinin mümkün yolları, elmi nailiyyətlərin potensial istifadə sahələri, onların həllinin və praktiki tətbiqinin ehtimal olunan müddəti, maliyyə, kadr, material, texnika, enerji, məlumat ehtiyatları ilə təminatı, elmdə struktur dəyişikliklər və sairədir.

Texnika sahəsində - texnikanın inkişaf konsepsiyası, texniki sistemlərin iş prinsipləri, onların başlıca istismar parametrləri, prinsipial konstruktiv həllər və yeni texnikanın tətbiqi üçün zəruri ehtiyatların və müddətin müəyyənləşdirilməsidir.

Elmi-texniki proqnozlaşdırmanın məqsədi elmi-texniki tərəqqinin idarə edilməsinin səmərəliliyini yüksəltmək üçün onun inkişafının ehtimal olunan alternativlərinin və sosial-iqtisadi nəticələrinin qiymətləndirilməsidir.

Müasir dövrdə elm bu və ya digər alimin elmi marağının stimullaşdırılması üçün aparılan tədqiqatlar kimi deyil, bilavasitə istehsalə, yeni orjinal əmtəələrin yaradılması və təkmilləşdirilməsinə yönəldilmiş məqsədli tədqiqatlar kimi həyata keçirilir. Hazırda insan həyatının bütün istiqamətləri və mərhələlərində olan dəyişikliklər, təbiətdə baş verən katalizmlər, ekoloji problemlərin həlli bu və ya digər dərəcədə müasir elm və texnikanın inkişafından asılı olduğundan, elmi-

texniki tərəqqinin idarə edilməsi ümumi idarəetmə sistemində mühüm yerlərdən birini tutur. Bu aşağıdakılarla əlaqədardır:

- elmi-texniki tərəqqinin məhsuldar qüvvələrin inkişafına və istehsalın dinamika və quruluşuna bilavasitə təsiri; elmi-texniki tərəqqi istehsalın mövcud elementlərinin texniki səviyyəsini və səmərəliliyini yüksəltmək və yeni texnika və texnologiya yaratmaqla maddi istehsalın həcmının artmasına və onun daha mükəmməl quruluşunun yaradılmasına bilavasitə təkan verir;

- elmi-texniki tərəqqi iqtisadi inkişafın ekzogen göstəricilərinin inkişafına əsaslı və monoton artan qaydada güclü təsir göstərir. Qeyd şərtsiz qəbul olunur ki, müasir şəraitdə elmi-texniki tərəqqi getdikcə iqtisadi artımın və inkişafın əsas şərtlərinin integrasiyasına çevrilir.

- elmi-texniki tərəqqinin iqtisadi inkişafı əlaqəsi müəyyən mənada dolayı xarakter daşıyır. Bu onunla əlaqədardır ki, elmi-texniki tərəqqinin başlıca istiqamətləri cəmiyyətin aparıcı məhsuldar qüvvəsi olan insanda bütöv bir keyfiyyət dəyişiklikləri kompleksinə gətirib çıxarır.

İnsan yalnız istehsal subyekti deyil, həm də daha geniş mənada elmi tədqiqatların və texniki işləmələrin subyektidir. Təbii ki, burada həm də əks əlaqə mövcuddur. Belə ki, insanların fiziki, intellektual və mənəvi keyfiyyətlərinin təkmilləşdirilməsi, təbii olaraq elmi tədqiqatlar və texniki işləmələrin səviyyəsi və səmərəliliyinə müsbət təsir edir. Elm güclü istehsal qüvvəsi kimi insan tərəfindən yaradılır.

Elmi-texniki tərəqqi dinamik sistemdir. Onun dinamikliyini aşağıdakı mərhələlərlə xarakterizə etmək olar:

1. Elmi ideyanın meydana gəlməsi. Bu mərhələdə hər hansı bir məsələnin həlli ilə əlaqədar olan elmi ideyalar sistemləşdirilir və onların içərisindən işlənilməsi məqsədilə ekspertlər tərəfindən ən əlverişlisi seçilir.

2. Məsələnin qoyuluşu. Bu mərhələ özündə elmi axtarışın məqsəd və vəzifələrinin aydınlaşdırılmasını, onun

cəmiyyət üçün nə kimi əhəmiyyət kəsb edə biləcəyinin əsaslandırılmasını birləşdirir.

3. Elmi kəşflərin, ixtiraların və səmərələşdirici təkliflərin yaradılması və onların işlənilməsi;

4. Alınmış elmi nəticələrin praktiki olaraq natura, xidmət və ya intellektual konsepsiya şəklində imkanlarının müəyyən-ləşdirilməsi;

5. Elmi nəticələrin praktiki olaraq maddiləşməsi üçün zəruri sənədlərin, əmtəələrin konstruksiyası layihələrinin hazırlanması;

6. Elmi tədqiqatlarda alınmış nəticələrə uyğun olaraq işləyən nümunənin yaradılması və yoxlanılması;

7. Yeni yaradılmış texniki və digər sistemin mənimsənilməsi və fəaliyyətinin mühəndis fazasının həyata keçirilməsi;

8. Tədqiqatın nəticələrinin bütövlükdə istehsalat tətbiq olunması və istismara buraxılması.

Bütün bu deyilən kompleks məsələlərin həlli elmi- texniki tərəqqinin idarə edilməsinin mürəkkəb və çoxşaxəli proses olmasını bir daha təsdiq edir.

Elmi-texniki tərəqqinin ölkənin iqtisadi potensialındakı rolu ölkənin təbii ehtiyatlarla təmini və demoqrafik faktorlardan asılılığı ilə eyni əhəmiyyətə malikdir.

Elmi-texniki tərəqqinin planlaşdırılması elmi-texniki işləmələrin nəticələrinin istehsalat tətbiqi və onların praktiki olaraq maddiləşib real əmtəəyə çevrilməsinin sürətləndirilməsinə xidmət edir. Elmi-texniki tərəqqinin inkişaf planlarının tərtibi, yerinə yetirilməsi və idarə edilməsində hələ həll olunmamış çoxlu sayda problemlər mövcuddur.

Elm və texnikanın inkişafının planlaşdırılması və idarə olunmasının daimi olaraq təkmilləşdirilməsinin zəruriliyi aşağıdakı bir sıra obyektiv səbəblərlə əlaqədardır:

- elmi-texniki inqilabla əlaqədar olaraq məhsuldar qüvvələrin inkişafı və yerləşdirilməsində əmələ gələn müsbət dəyişikliklər;

- bir sıra sahələrin əmək, maliyyə və material ehtiyatlarının təmərküzləşdirilməsini tələb edən sahələrarası iri miqyaslı elmi-texniki layihələrin yaradılmasının zəruriliyi;

- elmi-texniki nailiyyətlərin yaradılması və həyata keçirilməsi tsikllərinin bütün mərhələlərinin kompleks idarə edilməsinin zəruriliyi və istehsalın inkişafı ilə əlaqədar olaraq elmi nəticələrin rolunun getdikcə yüksəlməsi;

- yeni texnikanın kütləvi yayılması və vahid texniki siyasətin həyata keçirilməsi ilə əlaqədar olaraq istehsalın intensivləşdirilməsinin inkişafı və daha da dərinləşməsi.

Elm və texnikanın planlaşdırılmasında məqsədli-proqram üsulundan geniş istifadə olunur və bu aşağıdakı məsələlərin həlli ilə əlaqədardır:

- elm və texnikanın nailiyyətlərinin sosial-iqtisadi məqsədlərin yerinə yetirilməsinə yönəldilməsi;

- elm və texnikanın inkişafının bütün mərhələlərinin - elmi tədqiqat və tətbiqi problemlərinin həllindən tutmuş, yeni texnikanın istehsalata tətbiqinə qədər - vahid proqram çərçivəsində həlli;

- elmi-texniki tərəqqinin iqtisadi səmərəliliyinin, istehsal olunan məhsulun yeniləşməsi və onların texniki-iqtisadi göstəricilərinin yaxşılaşdırılması;

- elmi-texniki tərəqqinin nəticəsi olaraq təbii mühitin qorunması və təkrar yeniləşməsinə əks etdirən sosial nəticələrin uçuğunun aparılması, təhlili və düzəlişverici hərəkətlərin həyata keçirilməsi;

Məqsədli proqram üsulu yalnız perspektiv proqramların tərtibi və onun plana daxil edilməsi ilə məhdudlaşmır. Bu üsulun tətbiqinin başlıca tələbi planın hər bir bölməsinin kompleksliliyi, plan hesablamalarının məqsədli olmasının gücləndirilməsi, kompleks proqramlar sisteminin yaradılması, planın işlənməsinin məntiqi və texnoloji cəhətdən əlverişli qurulmasıdır. Lakin elm və texnikanın inkişaf planının kompleksliliyi elmi-texniki tərəqqinin müxtəlif tərəflərini xarakterizə edən göstəricilərin sayının sadəcə olaraq artırılması deyil,

onun başlıca faktorlarının planın başqa bölmələri ilə qarşılıqlı əlaqəli şəkildə planlaşdırılmasını nəzərdə tutur.

Elm və texnikanın inkişafının səmərəli idarə olunması elmi-texniki tərəqqinin xalq planlaşdırılmasının obyektı kimi müəyyənləşdirilməsi səviyyəsindən çox asılıdır.

Elmi-texniki tərəqqi məhsuldar qüvvələrin inkişafına bilavasitə təsir göstərən başlıca faktorlarından olduğundan, onun cəmiyyətin inkişafının bütün istiqamətlərinə təsiri güclü və çoxşaxəlidir.

Bunu ümumi şəkildə belə ifadə etmək olar ki, yeni texnikanın yaradılmasının bütün forma və mərhələləri elmi-texniki tərəqqinin inkişafı və onun nəticələrinin istehsalata tətbiqi nəzərə alınmaqla planlaşdırılmalıdır.

Elmi-texniki tərəqqinin səviyyəsinin qiymətləndirilməsi həm firma, həm də dövlət səviyyəsində tərtib olunan strateji və cari planların bütün bölmələrində nəzərə alınmalıdır.

Cəmiyyətin və firmanın inkişafının idarə olunmasının səmərəliliyinin yüksəldilməsi elmi-texniki tərəqqinin təhlili, forması və nəticələri nəzərə alınmadan mümkün deyil. Ona görə də elm və texnikanın inkişafının planlaşdırılması həm firma, həm də dövlət səviyyəsində planlaşdırmanın əsaslarından biridir.

Elm və texnikanın nailiyyətlərinin planlaşdırılması aşağıdakı mərhələlərdə həyata keçirilir:

1. Elmi-texniki proqramların hazırlanması;
2. Konkret proqramların həyata keçirilməsi üçün ideyanın seçilməsi və texniki sənədlərin hazırlanıb qəbul olunması;
3. Yeni növ sənaye məhsullarının istehsalının mənim-sənilməsi;
4. İstehsalprosesində avtomatlaşdırma, mexanikləşdirmə və yeni texnologiyanın tətbiqi;
5. Xarici ölkələrə lisenziyalar satılması və xarici ölkələr- dən lisenziyalar alınub, onlardan istehsal prosesində istifadə olunması;

6. Mühüm məhsul növlərinin dövlət standartlaşdırılmasının həyata keçirilməsi;

7. İstehsalın, buraxılan məhsulun və yeni əmtəənin əsas texniki-iqtisadi göstəricilərinin müəyyənləşdirilməsi;

8. Elmi-tədqiqat və layihə-konstruktor işlərinin maliyyələşdirilməsi.

Lakin qeyd etmək lazımdır ki, elmi-texniki tərəqqi çoxşaxəli və mürəkkəb bir proses olduğundan və onun bütün cəhətlərini əvvəlcədən görmək mümkün olmadığından, elm və texnikanın planlaşdırılması və idarə olunmasının bütün tərəflərinin planda əks olunması qeyri-mümkündür.

Elm və texnikanın idarə olunmasında mərkəzi həlqə elmi-texniki inkişafın "materiallaşdırılması", yəni yeni texnika- nın zəruri ehtiyatlarla təmin olunmasıdır.

Eyni zamanda qeyd etmək lazımdır ki, yeni texnikanın əmək məhsuldarlığı və istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsinə güclü təsiri yalnız onun firma və ölkənin iqtisadi kompleksi miqyasında kütləvi yayılması və tətbiqi nəticəsində mümkün olur.

Yeni texnikanın işlənilməsi və tətbiqindən daha geniş və əlverişli istifadə edilməsinin başlıca şərtlərindən biri də yeni texnika istehsalçıları üçün onun müəyyən sahədə istifadəsinə nail olmaq üçün kompleks məşm və avadanlıqlar sisteminin planlaşdırılması və buraxılmasına nail olmalarıdır.

Müasir dövrdə elmi-texniki tərəqqinin planlaşdırılması proqramlarından istifadə olunması bir sıra yeni təzahürlərlə xarakterizə olunur: elmi-texniki proqramların sisteməli tərtib olunmasına keçilməsi; proqramların məqsədinin son məhsula yönəldilməsinin gücləndirilməsi; yeni texnikaya yiyələnmək barədə xüsusi tapşırıqların əks olunması; proqramlarda elmi-texniki problemlərin ayrı-ayrı mərhələlərinin ayrılması; proqramların məqsəd və vəzifələrinin ehtiyatlar nöqtəyindən nəzərdən əsaslandırılması dərəcəsinin yüksəldilməsi.

Ayrı-ayrı elmi-texniki problemlərin proqram planlaşdırılması alınmış praktiki nəticələrin daha dəqiq müəyyənləşdiril-

məsini, tədqiqat və texniki işləmələrin istehsalda tətbiqinə nail olunmasını, problemlərin həlli üçün zəruri olan maliyyə, əmək və maddi-texniki ehtiyatların müəyyənləşdirilməsini, problemin işlənilməsinin mərhələlər üzrə həyata keçirilməsini nəzərdə tutur.

Elmi-texniki proqramların idarə edilməsi məqsədinin son nəticəyə yönəldilməsi elmi-tədqiqat və layihə-konstruktor işlərinin məqsəduyğunluğunu yüksəldir və səmərəsini artırır.

Proqram tapşırıqları adətən, perspektiv xarakter daşıyır və strateji planlaşdırma daxilində idarə olunur.

Belə proqramlar onların yerinə yetirilməsinə ayrılmış ehtiyatların və məsul icraçıların bütün mərhələlər üzrə məqsədyönlü bölgüsü və fəaliyyətlərinin əlaqələndirilməsi, tətbiqi və axtarış xarakterli elmi tədqiqatların, layihə konstruktor və təcrübi-eksperimental işlərin, yeni məmulatların təcrübi nümunələrinin yaradılmasının, yeni məmulatın birinci sənaye seriyasının istehsalının və istesalatda tətbiq olunması kimi məsələlərin idarə edilməsi səviyyəsinin yüksəldilməsinə əsaslı təkan verir.

Kompleks elmi-texniki proqramların işlənilməsi elm və texnikanın inkişafının perspektiv planlaşdırılması və idarə edilməsinin üstünlük təşkil edən istiqamətlərindən olmalıdır. Belə proqramlar elm və texnikanın inkişafının istehsal planları ilə üzvi şəkildə əlaqələndirilməsinə imkan yaradır.

Elmi-texniki tərəqqinin idarə edilməsinin başlıca istiqamətlərindən biri də onun iqtisadi səmərəliliyinin müxtəlif mərhələlərdə qiymətləndirilməsi və konkretləşdirilməsidir.

Bu aşağıdakı mərhələlər üzrə həyata keçirilir:

- yeni ideyaların seçilib, tədqiqat və layihə-konstruktor işlərinin yerinə yetirilməsi üçün texniki tapşırıqların hazırlanması;
- yeni texnikanın təcrübi nümunələrinin hazırlanması və təcrübədən keçirilməsi;
- yeni texnikanın istehsal həcmiinin planlaşdırılması və geniş tətbiqi mərhələsində real səmərənin hesablanması.

Beləliklə, planlaşdırma mərhələsində planda yeni texnikanın tətbiqindən əldə ediləcək potensial iqtisadi səmərə öz əksini tapır.

İstehsal mərhələsində yeni texnikanın faktiki səmərəsinin hesablanması seçmə qaydasında həyata keçirilir.

Elmi-texniki tərəqqinin kompleks idarə edilməsi elmi işləmələrin ümumiləşdirilməsi olmaqla vahid texniki siyasətin başlıca tələblərinin həyata keçirilməsidir. Kompleks proqramlarda istehsalın intensivləşdirilməsi üçün bütün vacib tədbirlər öz əksini tapmalıdır.

Kompleks proqramların tərtibindən sonra iqtisadi kompleksin bütün sahələrini əhatə edən vahid nəqliyyat, energetika, atom energetikası, maşınqayırma kompleksi, kosmik tədqiqatlar, dünya okeanının ehtiyatlarından istifadə olunması və bu kimi problemlərin həllini nəzərdə tutan proqramlar hazırlanmalıdır. Belə proqramlar elm və texnikanın uzun müddətli planının əsasını təşkil edir.

Elmi-texniki tərəqqinin planlı şəkildə idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsinin digər vacib problemlərindən biri də planlaşdırmanın proqram metodunun sahələr üzrə tətbiq olunmasıdır. Burada hər şeydən əvvəl iqtisadi kompleksin hər bir sahəsinin texniki vəsaitinin tamamilə təzələnməsinin perspektiv kompleks proqramlarının işlənməsi nəzərdə tutulur. Belə proqramlarda elmi-texniki tərəqqinin nəticələri ilə istehsalın inkişafı uzlaşdırılır. Proqramların layihələrində əvvəlcədən hər bir sahənin yeni texnika ehtiyatlarına olan tələbatı, istehsal güclərinin işə sahnması müddətləri, zəruri əmək, maliyyə və material ehtiyatları müəyyənləşdirilir. Nəzərdə tutmaq lazımdır ki, texnikanın yeni nümunələrinin yaradılması və tətbiqinin həllinə yönəldilmiş kompleks elmi-texniki proqramlar sahələr-arası xarakter daşıdığından, o texnikanın yeniləşməsinin sahə proqramları ilə hərtərəfli əlaqələndirilməlidir.

Elm və texnikanın proqnozlaşdırılmasının köməkliyi ilə perspektiv elmi-texniki tərəqqinin aşağıdakı təmayülləri müəyyənləşdirilir:

- iri elmi və istehsalat problemlərinin həll olunmasının ehtimal olunan müddəti;

- geniş təkrar istehsalat şərtlərinin mümkün dəyişmələri;

- qəbul olunmuş texniki layihələrin sosial nəticələri;

- elmi-texniki tərəqqinin başlıca istiqamətləri üzrə elmi-tədqiqatlar və işləmələr;

- yeni əmək alətləri, texnoloji proseslər, yəni enerji və ilkin xammal mənbələri, əvvəlcədən verilmiş xüsusiyyətlərə malik kompozit materialların yaradılması hesabına ölkənin istehsal potensialının təkmilləşdirilməsi;

- istehsal və sosial infrastrukturunun inkişafı və təkmilləşdirilməsi;

- təbii mühitin istifadəsi, bərpası və qorunması;

- lisenziya siyasəti;

- ölkənin müdafiə qüdrətinin möhkəmləndirilməsi.

Planın tərtibinin başlanğıc mərhələsində hansı iri elmi-texniki layihələrin istehsalatda istifadə olunub, iqtisadi səmərə verəcəyi, hansıların isə fundamental tədqiqatlar və layihə işləmələri mərhələsində qalacağını müəyyənləşdirilməsi zəruri və vacib məsələlərdən biridir. Elm və texnikanın inkişafının proqnozlaşdırılması iqtisadi, demografik, sosial, təbii ehtiyatlar və sairələrin proqnozlaşdırılmasının ümumi sistemində əlaqəli şəkildə aparılır. Burada başlıca məsələ bütün proqnoz işlərinin birliyinin, ardıcılığı və uzlaşdırılmasının təmin olunmasıdır.

Proqnozların birliyi, ümumi sosial-iqtisadi məsələlərin müəyyənləşdirilməsi, iqtisadi proqnozlara nisbətən elmi-texniki proqnozların hazırlanmasının nisbətən ön plana çəkilməsi, proqnoz məlumatlarının işlənilməsi və mübadiləsinin səmərəli sisteminin təşkili və vahid əlaqələndirmə planı əsasında, proqnoz məlumatları bankının yaradılması ilə təmin olunur. Elmi-texniki problemlərin həlli özü-özlüyündə məqsəd deyil, cəmiyyətin müəyyən sosial-iqtisadi məqsədlərinə nail olmasının alətidir.

Elmi-texniki tərəqqinin iqtisadi səmərəlilik göstəriciləri sistemi aşağıdakıları qiymətləndirmək üçün nəzərdə tutulur:

- elmi-texniki nailiyyətlərin, yeni texnikanın, ixtira və səmərələşdirici təkliflərin səmərəliliyinin faktiki səviyyəsi;
- yeni texnikanın səmərəliliyinin planlaşdırılmış səviyyəsi;
- yeni texnikanın tətbiqinin ümumi planında nəzərdə tutulmuş tədbirlərin istehsalın səmərəliliyi göstəricilərinə təsiri;
- tətbiq və istifadə olunmaq, həm də kütləvi istehsal üçün yeni texnikanın daha səmərəli nümunələrinin seçilməsi.

Bu məsələlərin həlli aşağıdakı hesablamaların aparılmasını nəzərdə tutur:

- səmərəliliyin mütləq və nisbi səviyyəsinin hesablanması;
- plan və hesabat göstəricilərinin müqayisə olunması;
- plan və hesabat rəqəmlərinin bazis müddətindəki müvafiq göstəricilərlə müqayisəsi;
- müxtəlif sahələri xarakterizə edən göstəricilərin müqayisəsi;
- elmi-texniki tərəqqinin səmərəliliyinin mütləq və nisbi göstəricilərinin başqa ölkələr üzrə müvafiq göstəricilərlə tutuşdurulması.

Elmi-texniki tərəqqinin iqtisadi səmərəliliyi göstəriciləri sistemində aşağıdakıların əks olunması məqsədəmüvafiqdir:

- ümumiləşdirilmiş göstəricilər: təmiz və ümumi məhsul, görülməli işlərin həcmi, mənfəət, yeni texnikanın ümumi rentabelliği, yeni texnikanın tətbiqi tədbirlərinə çəkilmiş xərclərin həcminə görə illik iqtisadi səmərənin hesablanması.
- yeni texnikanın tətbiqi hesabına məhsuldarlığın yüksəldilməsi, hər manat kapital qoyuluşuna görə işləyənlərin sayının azalması hesabına bütün növ nisbi qənaətlər;
- yeni texnikaya kapital qoyuluşunun səmərəliliyi göstəriciləri;
- yeni texnika üzrə fondtutumunun yüksəldilməsi, sənaye istehsal fondlarının nisbi qənaəti;
- növlər üzrə material xərclərinə nisbi qənaət olunması, yeni texnikanın tətbiqi nəticəsində məhsulun maya dəyərinin aşağı salınması, yeni məhsulun istehsalı nəticəsində müəssisədə mənfəətin artımı.

XIX FƏSİL. BƏLƏDİYYƏLƏR VƏ ONLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ

XIX.1. YERLİ ÖZÜNÜİDARƏETMƏ

Bələdiyyələr - ölkənin qanunvericiliyinə müvafiq olaraq müəyyən edilmiş ərazi hədudları daxilində yerli özünüidarəetmə forması olmaqla, demokratik quruluşun əsaslarından birini təşkil edir. Ölkənin hər bir vətəndaşı bələdiyyələr vasitəsilə onun gündəlik həyatına təsir edən məsələlərə aid qərarlar qəbul edilməsində və onların həyata keçirilməsində bilavasitə iştirak etmək hüququna malikdir.

Yerli özünüidarəetmə haqqında 15 oktyabr 1985-ci ildə Strasburqda qəbul olunmuş Avropa xartiyasında deyilir:

"Hər bir Avropa vətəndaşı yaşadığı dövlətin Konstitusiyaya quruluşundan asılı olmayaraq, -istər bu Monarxiya olsun, yaxud Respublika olsun, dövlət formasından asılı olmayaraq - istər bu, Federasiya olsun, yaxud Unitar dövlət olsun, özünü ilk növbədə yerli hakimiyyət səviyyəsində ifadə və təsdiq edir; o burada onun gündəlik həyatına bilavasitə təsir göstərən qərarların qəbul olunmasında iştirak edə bilər".

Yerli özünüidarə dedikdə, yerli özünüidarəetmə orqanlarının milli qanunlar çərçivəsində, məsuliyyəti öz üzərinə götürərək, əhatə etdiyi ərazidə yaşayan əhəlinin mənafeyinə dövlət işlərinin böyük bir hissəsini nizama salmaq və onu idarə etmək hüququ başa düşülür.

İstənilən demokratik dövlətin əsası dünyanın müxtəlif ölkələrində təşkil olunan, yerli inzibati ərazidə yaşayan əhəlinin gündəlik qayğı və tələbatlarının ödənilməsinə xidmət edən, ölkə konstitusiyasının müəyyən etdiyi səlahiyyətləri həyata keçirən yerli özünüidarəetmə institutlarıdır. Yerli özünüidarəetmə orqanları əhəlinin hər bir nəfərinin öz mənafeyinə toxunan məsələlərin həllində iştirak etməsinə, hüquq və azadlıqlarının qorunmasına hərtərəfli təminat yaradır. Yerli özünüidarəetmə azad, demokratik cəmiyyətin özülünü təşkil edir, azad, demokratik, hüquqi, dünyəvi, mülki dövlətin

təşəkkül tapıb bərqərar olmasına gətirib çıxarır. Yerli özünüidarəetmə hakimiyyətin bir nəfərin, bir qrup şəxsin əlində cəmləşməsinin qarşısını alır, ölkənin idarə olunmasında hər bir vətəndaşın fəal iştirakına şərait yaradır.

Amerika inqilabının yaradıcıları 1787-ci ildə Ceyms Medisonun rəhbərliyi altında toplaşaraq 1789-cu ildə qüvvəyə minmiş (o dövrdən bu günədək ABŞ Konstitusiyasına cəmi 27 dəyişiklik və əlavələr edilmişdir) ölkə Konstitusiyasını təsis edərkən onların hamısının yekdil olduğu başlıca prinsip ondan ibarət olmuşdur ki, hakimiyyət bir nəfərin, yaxud bir dəstə adamın əlində, yaxud eyni bir yerdə cəmləşməməlidir.

Müasir dövrdə dünya ölkələrinin təcrübəsi göstərir ki, yerli özünüidarəetmə orqanları inzibati ərazidə yaşayan yerli əhalinin hüquq və mənafeələrini birbaşa müdafiə edən, yerli əhali ilə sıx əlaqədə fəaliyyət göstərən nümayəndəli qurumlardır. Onların yerli əhali tərəfindən birbaşa seçkilər vasitəsilə formalaşdırılması müasir demokratiyanın başlıca göstəricisidir.

Avropa xartiyasında inzibati ərazinin idarə olunması məqsədilə bələdiyyə tərəfindən yaradılan yerli əhəmiyyətli iqtisadi, sosial müdafiə, sosial inkişaf, mədəni, ekoloji və digər sahələrdə qanunvericilik və icra hakimiyyətləri tərəfindən verilən səlahiyyətləri həyata keçirmək üçün ölkə konstitusiyaları daxilində onlara müstəqil və sərbəst hüquqlar verilməsi nəzərdə tutulur.

Bələdiyyə orqanlarının öz fəaliyyətlərini müvəffəqiyyətlə həyata keçirə bilmələrinin vacib şərtlərindən biri də onlara verilən səlahiyyətlərin tam və müstəsna olmasıdır. Bələdiyyələrin səlahiyyətlərinin mərkəzi və yerli hakimiyyət orqanları tərəfindən məhdudlaşdırılmasına heç cür yol verilməməlidir. Bu yalnız milli qanunların təyin etdiyi hədudlarda məhdudlaşdırıla bilər.

Bələdiyyə orqanlarının əhatə etdikləri ərazilərdə öz səlahiyyətlərini geniş şəkildə həyata keçirmələrinin, ərazidə yaşayan yerli əhalinin iqtisadi, sosial və mədəni sahədə vəziyyətlərinin daha da yaxşılaşdırılmasına nail olmalarının başlıca

şərtlərindən biri də müvafiq mərkəzi və yerli icra və qanunverici orqanlar tərəfindən bələdiyyələrə aid olan istənilən məsələlərin planlaşdırılması və qəbul edilməsinin mümkün olduğu qədər onlarla məsləhətləşmələri və razılaşdırmalardır.

Yerli özünüidarəetmə orqanlarının deyilən hüquqları azad, gizli, bərabər, birbaşa və ümumi səsvermə yolu ilə seçilmiş üzvlərdən ibarət olan bələdiyyə şuraları və ya yığıncaqları tərəfindən həyata keçirilir.

Bələdiyyələrin əsas fəaliyyətləri ölkə Konstitusiyası və milli qanunlarla tənzimlənir. Yerli özünüidarəetmə orqanlarının mövcudluğunun başlıca əhəmiyyəti dövlət idarəetmə mexanizminin xeyli dərəcədə qeyri-mərkəzləşdirilmiş olunmasıdır.

XIX.2. ABŞ-da YERLİ ÖZÜNÜİDARƏETMƏ

Yerli özünüidarəetmə orqanları müxtəlif ölkələrdə müxtəlif strukturlarda yaradılır. ABŞ-da əsas yerli özünüidarəetmə orqanları bunlardır: **qraflıqlar, bələdiyyələr, məktəb dairələri və xüsusi dairələr.**

ABŞ-da 3133 qraflıq, 50 ştat və bir muxtar vilayət mövcuddur.

Qraflıqlar ştatlarda olan inzibati-ərazi vahidləridir və onların sayı, ərazilərinin ölçüsü və oradakı əhalinin sayı hər bir ştatın öz qanunvericiliyinə uyğun olaraq, mərkəzi hakimiyyətdən asılı olmadan müstəqil şəkildə müəyyənləşdirilir. Qraflıqların əsas funksiyaları bunlardır: öz ərazisində seçgilərin təşkili; mülkiyyətdə olan əmlakın qiymətləndirilməsi; ictimai qaydanın təmin olunması və qorunması; yerli əhəmiyyətli şosse yollarının inşası və istismarı; əhalinin sosial təminatı.

Qraflıqlar öz şəxsi qanunvericilik aktlarını qəbul etmək hüququna malik deyillər və onlar federal hökumətin və ştatların qanunvericiliyinə müvafiq fəaliyyət göstərirlər. Qraflıqların idarəedici orqanı ərazidə yaşayan seçki hüququna malik əhalinin seçdiyi şuralardır.

Hazırda ABŞ-da qraflıqların gəlir mənbəyi aşağıdakı vergilər hesabma formalaşır: torpaq və binalara qoyulan vergi, mal-qara, kənd təsərrüfatı maşınları, toxum və kübrə, inşaat materialları, ticarət qurğuları, avtomobillər, təyyarələr, katerlər və s. əmlaklara qoyulan vergilər.

Qraflıqların idarə olunması üzrə şuraların işi üç formada təşkil olunur:

- **Komission forma.** Bu halda qraflıqda inzibati aparata başçılıq edən ali vəzifəli şəxs olmur. Şuradan ayrılıqda şerif, prokuror, xəzinədar, klerk, məkbətlərin superintendantı və s. nüfuzlu şəxsləri seçilir.

- **Şura-inzibatçı forması.** Bu halda Qraflıqlar şurası qraflığın inzibati aparatına başçılıq etmək üçün inzibatçı təyin edir. Bu forma 550 qraflıqda tətbiq olunur və qraflığın idarə olunmasını mərkəzləşdirir.

- **Şura-seçilən rəhbər forması.** Bu halda qraflığa rəhbər əhali tərəfindən seçilir. O, qraflığın əsas siyasətinin istiqamətini müəyyənləşdirir, büdcə layihəsini tərtib edir, qraflığın nümayəndəsi qismində müvafiq orqanlarda çıxış edir, inzibati aparatın rəhbər işçilərini təyin edir, onun strukturunu müəyyənləşdirir, şuranın qərarlarının həyata keçirilməsinə nəzarət edir. Bu forma 146 qraflıqda mövcuddur.

ABŞ-da yerli özünüidarəetmə orqanları amerikalıların xalq suverenliyi hüququnu tam həyata keçirir.

Bələdiyyələr əsasən şəhərlərdə mövcuddur və şəhərlər onlar tərəfindən idarə olunur. Bələdiyyələrin qraflıqların idarəetmə orqanları ilə əsas fərqi ondan ibarətdir ki, bələdiyyələr mülkiyyətə sahib ola, bunları ala və sata bilərlər, ayrı-ayrı təşkilatları məhkəmə qaydasında təqib edə və öz hərəkətləri-nə görə məhkəmədə cavabdehlik daşıya, müqavilələr bağlaya bilərlər.

Bütün bələdiyyələr yangından mühafizə və polis mühafizəsini, kanalizasiya sistemlərinin fəaliyyətini, öz vətəndaşlarını kitabxanalar, muzeylər, parklar, tamaşa salonları, üzgüçülük hovuzları, stadionlar və s. ilə təmin edir, əhəlinin tibbi

xidmətlərə olan tələbatını ödəmək üçün səhiyyə sahəsində zəruri tədbirləri həyata keçirirlər.

Şəhər idarəsinin, o cümlədən bələdiyyələrin quruluşu və funksiyaları ştat hakimiyyətinin qəbul etdiyi xartiya ilə müəyyənləşdirilir.

ABŞ-da bələdiyyə idarəçiliyinin təşkilinin bir neçə forması mövcuddur.

- **Şura-mer forması** çox kiçik və çox böyük şəhərlərdə tətbiq olunur. Şəhərlərin təqribən yarısı "Şura-mer" forması ilə idarə olunur. Bütün şuralar inzibati ərazidə yaşayan əhali tərəfindən seçilir. Merlərin də 90 faizi bilavasitə şəhər əhalisi tərəfindən birbaşa, 10 faizi isə (əsasən kiçik şəhərlərdə) şuralar tərəfindən seçilir.

Səlahiyyət dairəsindən asılı olaraq merlər "güclü" və "zəif"¹ merlərə bölünürlər və merlərin hakimiyyətinin güclənməsi və səlahiyyətlərinin artırılması ilə əlaqədar əhali arasında hərəkət getdikcə güclənir.

- **Şura-inzibatçı forması** ABŞ-ın şəhərlərinin 40 faizini əhatə edir ki, bunların da çoxu orta ölçülü şəhərlərdir. Şuraya şura tərəfindən təyin olunan peşəkar inzibatçı rəhbərlik edir və şura istədiyi vaxt onu işdən azad edə bilər.

- **Şəhərlərin idarə edilməsinin komission forması.** Bu formanın məğzi ondan ibarətdir ki, burada şəhərin qanunverici və icra edici hakimiyyəti birləşdirilir və beləliklə şəhər idarəsi siyasətini müəyyən edən şəxslərin özləri də həmin siyasəti həyata keçirirlər.

Məktəb dairələri və xüsusi dairələr yerli özünü idarə etmənin ən çox saylı formasıdır. Məktəb dairələri məktəblərə rəhbərlik etmək və onları maliyyələşdirmək üçün, xüsusi dairələr isə yanğından mühafizə, su təchizatı, mənzil tikintisi və s. kimi xüsusi funksiyaları yerinə yetirmək üçün yaradılır. Məktəb dairələri yaradılmasının əsas məqsədini əhali məktəb sistemlərinin siyasiləşməsinin qarşısını almaq üçün onların qrafliq və şəhərlərin idarəetmə orqanlarının yurisdiksiyasın-

dan çıxarılmasında görür. Belə dairələr ştatların qanunvericilik yığıncaqlarının qərarı ilə yaradılır.

Xüsusi ixtisaslaşdırılmış dairələr adətən, konkret bir sahədə, məsələn ictimai nəqliyyat, yanğından mühafizə, bərk tullantıların emal edilməsi və s. kimi təsərrüfat fəaliyyətinin həyata keçirilməsi məqsədilə yaradılırlar. Bundan əlavə ixtisaslaşdırılmış dairələr bəzən ona görə yaradılır ki, istiqraz və digər qiymətli kağızlar buraxılması vasitəsilə yerli əhəmiyyətli bahalı layihələri maliyyələşdirə bilsinlər. İxtisaslaşdırılmış dairələr həm də, bəzi problemlər bir neçə yerli özünüidarəetmə orqanının ərazisini əhatə etdiyindən, müxtəlif tabeçilikdə olan konkret problemin həlli üçün yaradıla bilər.

Yerli idarəetmə orqanlarının səlahiyyətləri onların hansı formada fəaliyyət göstərməsindən asılı olmayaraq federal və ştatların qanunvericilik qaydaları ilə dəqiq müəyyənləşdirilmiş olur və onlar bu səlahiyyətlərin həyata keçirilməsində tam müstəqil olmaqla, möhkəm maliyyə bazası əsasında fəaliyyət göstərirlər.

Bütövlükdə götürdükdə, ABŞ-da yerli özünüidarəetmə orqanları tam müstəqil deyillər. Onlar ştatların Konstitusiyası çərçivəsində malik olduqları səlahiyyətlərin hüdudlarında fəaliyyət göstərirlər və bu hüdudlardan kənara çıxmaq qanunla qadağandır və ümumilikdə desək, Amerika kimi demokratik, qanunların hökmran olduğu bir ölkədə heç mümkün də deyil.

ABŞ-da yerli səviyyədə gəlirlər aşağıdakı mənbələrin hesabına formalaşır: əmlak vergisi (26%), yerli səviyyədə satışa qoyulmuş vergilər (5%), yerli gəlir vergisi (2%), müxtəlif xidmətlərdən istifadəyə görə (14%), satış vergisi, benzin vergisi, alkoqol satışı üzrə mağazalar və leqallaşdırılmış qumarxanalara qoyulan vergi, yerli istiqrazlar buraxılması hesabına əldə edilən gəlirdən və s.

Göründüyü kimi, ABŞ-da yerli özünüidarəetmənin mürəkkəb sistemi mövcuddur və bu sistem aşağıdakı xarakterik xüsusiyyətlərə malikdir:

- yerli özünüidarəetmənin bütün orqanlarının səlahiyyətləri federal dövlətin və ştatların konstitusiyasının onlara verdiyi səlahiyyətlər çərçivəsində hazırlanmış nizamnamələri ilə dəqiq müəyyənləşdirilir;

- yerli özünüidarəetmə orqanları öz səlahiyyətlərinin həyata keçirilməsində tamamilə müstəqil və sərbəstdirlər;

- yerli özünüidarəetmə orqanları yerli vergilər, federal və ştatların büdcələrindən ayrılan vəsaitlər və digər ödənişlər hesabına formalaşan maliyyə bazası əsasında fəaliyyət göstərirlər.

Son illərdə ştatlar səviyyəsində və federal səviyyədə daha çox səlahiyyətlərin yerli hakimiyyətlərə verilməsi tendensiyası müşahidə olunur. Bu da onunla əlaqədardır ki, yerli hakimiyyət orqanları yerlərdə daha çox təşəbbüs göstərə və xərclərin böyük hissəsini maliyyələşdirə bilsinlər. Seçicilər arasında isə bunun əksinə olaraq yerli özünüidarəetmə orqanlarının səlahiyyətlərinin məhdudlaşdırılması meyli güclənməkdədir. Seçicilər bunu o vaxt həyata keçirirlər ki, onlara bəzi hallarda vergilər hədsiz dərəcədə yüksək, bələdiyyə hakimyyəti orqanlarının proqramları isə çox geniş görünür.

ABŞ Konstitusiyasına görə ölkə hökuməti müəyyən səlahiyyətlərə malikdir. Həmin Konstitusiyaya görə ölkə hökumətinə verilməyən səlahiyyətlər, ştatlara məxsusdur. ABŞ Konstitusiyasında yerli özünüidarə haqqında xüsusi maddə yoxdur və belə çıxır ki, yerlərdə hakimiyyətin təşkili heç də federal hökumətin deyil, ştatların öz işi və qayğısıdır. Bu o demək deyildir ki, federal hökumət yerli özünüidarə orqanlarına heç bir təsir göstərmir. Əksinə, həqiqətdə isə yerli özünüidarəetmə orqanları ştatların deyil, federal hökumətin daimi qayğısına daxildir. Təkcə onu demək kifayətdir ki, federal hökumət hər il ştatların hökumətlərinə və yerli özünüidarəetmə orqanlarına sosial-iqtisadi inkişafdan tutmuş, təhsil və uşaq qidasına qədər ən müxtəlif məqsədlər üçün orta hesabla 225 milyard dollardan çox maliyyə yardımı ayırır.

ABŞ-da özünüidarəetmə orqanlarının təşkilatı struktur quruluşunu, məsuliyyət həddlərini, vergi təyin etmə üzrə səlahiyyətlərini ştatların Konstitusiyasına uyğun olaraq ştatların rəhbərliyi müəyyənləşdirilir. Hal-hazırda ABŞ-da ştatların Konstitusiyalarına yaşayış məntəqələri üzrə özünüidarəetmə haqqında müddəalar daxil edilmişdir. Bu maddələrdə göstərilir ki, bələdiyyələr mövcud konstitusiyaya müvafiq olaraq özləri- nin nizamnamələrini yaradır və həm bu nizamnaməyə uyğun və həm də Baş Assambleya tərəfindən qadağan olunmamış istənilən səlahiyyəti həyata keçirə və istənilən funksiyanı yerinə yetirə bilərlər.

Əhalinin sayından asılı olaraq müxtəlif məntəqələr bir qayda olaraq müxtəlif tipli nizamnamələrə malik olur. Böyük şəhərlərin nizamnamələri adətən daha kiçik şəhərlər üçün nəzərdə tutulduğundan fərqli özünüidarəetmə forması nəzərdə tutur və onlara daha geniş səlahiyyətlər verir.

ABŞ-da yerli məmurlar ilk növbədə ərazidə yaşayan əhaliyə hesabat verirlər. Mərkəzləşdirilmiş auditin funksiyaları xeyli məhduddur. Onlar yerli özünüidarəetmə orqanlarının maliyyə vəziyyətinin yoxlanılması və onlara nəzarət funksiyasını yerinə yetirməkdə geniş səlahiyyətlərə malik deyillər (məsələn, Böyük Britaniyada auditorların hüquqları bu məsələlərdə çox genişdir). Bundan əlavə, ABŞ-da belə bir prinsip qəbul olunmuşdur ki, yerli özünüidarəetmə orqanları ştatların konstitusiyaları ilə nəzərdə tutulmuş və federal hökumətin ləğv edə bilməyəcəyi bir sıra səlahiyyətlərə malik olmalıdır. Bu prinsip Federal Konstitusiyaya edilmiş 10-cu düzəlişdə belə təsbit edilmişdir: "Bu Konstitusiya ilə Birləşmiş Ştatlara verilməyən və ayrı-ayrı ştatlara qadağan olunmayan səlahiyyətlər müvafiq olaraq ştatların və ya xalqımdır". Lakin bu o demək deyildir ki, yerli özünüidarəetmə orqanları tam müstəqildirlər. Onların fəaliyyət dairəsi və səlahiyyətləri ştatların konstitusiyası və qanunları çərçivəsində müəyyənləşdirilir.

Müxtəlif ştatlarda yerli özünüidarəetmə orqanlarının fəaliyyətinin mərkəzləşdirilməsi dərəcəsi bir-birindən fərqlənir.

XIX.3. AFR-də YERLİ ÖZÜNÜİDARƏETMƏ

Almaniya Federativ Respublikasının Konstitusiyasında federasiya subyektlərinin inzibati-ərazi bölgüsü məsələlərini nizamlayan xüsusi bölmə yoxdur. **Əsas Qanuna görə torpaqlarda (yerlərdə) dairələr və icmalar mövcuddur ki, onlarda da xalq tərəfindən ümumi, birbaşa, azad və bərabər seçkilər vasitəsilə gizli səsvermə yolu ilə yaradılan nümayəndəli orqanlar fəaliyyət göstərməlidir.** Həm də nümayəndəli orqanın icma əhalisinin yığıncağı ilə əvəz edilməsinə yol verilir. Bu yerli özünüidarəetmə orqanlarının öz işlərini sərbəst idarə etmək hüququna dövlət təminat verir.

AFR-də bütün ictimai və dövlət həyatının bazisi əsas **bölgü vahidi - icmalardır.** Bunlar yerli özünüidarəetmə strukturunda aşağı həlqəni (kənd icması və rayon bölgüsü olmayan şəhər icması) təşkil edir. İcmaların könüllülük əsasında bir sıra qlobal problemləri həll etmək üçün əllərində olan maliyyə, material və əmək resurslarından kompleks şəkildə və səmərəli istifadə etmək məqsədilə birləşmələri əsasında icma birlikləri (icma ittifaqları) yaradılır ki, bunlar da idarəetmə strukturunda **ikinci həlqəni-dairəni təşkil edirlər.** Burada qeyd etmək lazımdır ki, iri şəhərlər də bəzən dairə statusuna malik olurlar.

Hüquqi statusuna görə eyni vaxtda şəhər və torpaq-federasiya subyekti olan şəhər-respublika (şəhər-dövlət) adlananlar xüsusi yer tuturlar.

Yerli özünüidarəetmə orqanlarının (icmaların, dairələrin, şəhərlərin) hüquqi statusu torpaqlarda icmaların və dairələrin də nizamnamələrində nəzərdə tutulan qaydada tənzimlənir. Həmin nizamnamələr torpaqların və federal dövlətin Konstitusiyaları çərçivəsində tərtib olunur. Yerli özünüidarəetmə orqanlarının AFR-də əsas funksiyaları-infrastrukturun, icma nəqliyyatının, turizmin, yaşayış binaları tikintisinin, uşaq bağçalarının, məktəblərin, yolların, xəstəxanaların, teatrların, kitabxanaların, muzeylərin, sosial və idman tikililərinin inkişaf-

fi məsələlərinə dair qərarlar qəbul etmək, yerli vergilərin və rüsumların dərəcələrini müəyyənləşdirməkdir.

İcmaların öz inzibati-ərazisində seçiciləri qarşısında şəxsi məsuliyyətləri aşağıdakılardan ibarətdir:

- kadrların seçilməsi və yerləşdirilməsindəki müstəqillik;
- maliyyə müstəqilliyi-büdcəni tərtib edib təsdiq etmək və onun yerinə yetirilməsinə nəzarət;
- təşkilati müstəqillik - hər bir torpağın yerli şəraitə uyğun olaraq daxili təşkilati quruluşunu tənzimləmək səlahiyyəti;
- hüquqi müstəqillikdə - ərazinin tikilməsi, abadlaşdırılması və torpaqdan istifadənin planlaşdırılması kimi kommunal nizamnamələri nəşr etmək;
- vergi müstəqilliyində - icmaların vətəndaşlardan rüsum, ödəmə, vergi və s. almaq hüququ.

İcmaların şəxsi gəlirinin - ən mühüm mənbələrini: vergi ödəmələri (torpaq vergisi və peşəylə məşğul olmağa görə qoyulan vergi), federal və torpaq büdcələrindən aldıkları dotasiyalar və s. təşkil edir:

Almaniyada icmaların nümayəndəli orqanlarının dörd modeli haqqında məlumat vardır:

Birinci model-cənubi alman modeli adlanır. Bu şəhər şurası, şəhər deputatları yığıncağı şəklində formalaşdırılan icma şuralarıdır. Bu forma tətbiq olunan Bosden-Vürtemberg və Bavariya torpaqlarında icmanın "nümayəndəli korporasiyası" və icmanın "hakimiyyət başçısı" - burqomistr, ober-burqomistr seçilir. Burqomistr şuranın sədridir.

İkinci növ model Gessen, Şlezvinq, Qolşteyn torpaqlarında və Bremen və Hamburq şəhər torpaqlarda mövcud olan magistrat quruluşudur. Bu quruluşun fərqi ondan ibarətdir ki, icma nümayəndəliyi və şəhər deputatları yığıncağı icma əhalisi tərəfindən birbaşa, icma orqanı isə nümayəndəli orqan tərəfindən seçirlər. Magistrat kollegial orqan olmaqla, burqomistrdən və öz fəaliyyətinə görə mükafat almayan şəxslərdən ibarətdir.

Üçüncü növ model Pfalts və Saara torpaqlarının şəhər və kənd icmalarında, Şlezving-Qomiteyn torpaqlarının isə kənd icmalarında mövcud olub, burqamistr quruluşu adlanan yerli özünüidarəetmə formasıdır.

Bu halda şuralar əhali tərəfindən birbaşa seçkilər yolu ilə, burqomistr isə şuralar tərəfindən seçilir.

Dördüncü növ quruluş Şimali Reyn-Vestfaliya və Aşağı Saksoniya əyalətlərində mövcuddur. Burada şura, icma şurası, şəhər şurası əhali tərəfindən birbaşa, icma direktoru (şəhər direktoru) isə onlar tərəfindən seçilir və o icra orqanının işinə rəhbərlik edir.

AFR-də yuxarıda sadalanan yerli özünüidarəetmə orqanları Almaniya şəhərlər ittifaqı, Almaniya şəhərlər və icmalar assosiasiyası və Almaniya dairələr ittifaqı kimi quruluşda birləşə bilirlər.

XIX.4. BÖYÜK BRİTANİYADA YERLİ ÖZÜNÜİDARƏETMƏ

Böyük Britaniyada yerli idarəetmə haqqında 1972-ci il aktı ilə yerli özünüidarəetmə orqanlarının iki həlqəli sistemi təsis olunmuşdur. Böyük Britaniyada kifayət qədər mərkəzləşdirilmiş vahid yerli özünüidarə sistemi fəaliyyət göstərir. Yerli idarəetmə haqqında 1985-ci ildə keçirilən sonuncu islahata müvafiq olaraq yerli orqanların bəzi funksiyaları alınaraq hökumət orqanlarına verilmiş, bunun da nəticəsində hökumətin təsir gücü və onun yerli özünüidarəetmə işinə müdaxilə imkanları xeyli artmışdır. Başqa sözlə desək, bu islahat nəticəsində yerli özünüidarəetmənin mərkəzləşdirilməsi və desentralizasiya olunması meyilləri arasında yenidən bölgü aparılmışdır.

Böyük Britaniyada yerli özünüidarəetmə **anqlosakson bələdiyyə sistemi** üzrə qurulmuşdur.

Bütün ölkə ərazisində yerli özünüidarəetmənin aşağı həlqəsi (səviyyəsi) **priodlardır (icmalardır). Onların sayı 11 mindir.**

Böyük Britaniyada Mərkəzi hakimiyyət başqa dövlətlərdən fərqli olaraq yerli özünüidarəetmə orqanlarına müxtəlif formalarda nəzarət edir. Bunlardan biri tənziqləmədir. Belə ki, əsas qanunlara uyğun olaraq bələdiyyələrin səlahiyyətləri- ni, onların sistemini, hökumət və məhkəmə orqanları ilə qarşılıqlı münasibətlərinin əsaslarını hökumət müəyyən edir.

Hökumət nəzarətinin digər forması bələdiyyələr tərəfindən seçilən yerli hakimiyyət aparatı məmurlarının müvafiq mərkəzi departamentlər tərəfindən təsdiq edilməsidir.

Yerli özünüidarəetməyə nəzarətinə operativ və geniş yayılmış forması yoxlamadır. Bu sahədə mövcud səlahiyyətləri kompetensiyaları daxilində təhsil, elm və Daxili İşlər Nazirliklərinə müvafiq hüquqlar verilməsidir.

Ətraf mühit nazirliyi yerli özünüidarəetmənin təşkilinə görə xüsusi məsuliyyət daşıyır. Bundan əlavə, ölkənin Maliyyə Nazirliyi auditorlar vasitəsilə yerli özünü idarəetməyə maliyyə nəzarətini həyata keçirir. Auditorların namizədliyi yerli orqanlar tərəfindən irəli sürülür və Ətraf Mühit naziri tərəfindən təsdiq olunur. Auditorlar hər bir dairədə fəaliyyət göstərir və onların başlıca funksiyası sosial ehtiyaclara bütün mənbələrdən ayrılan pul vəsaitlərinin düzgün xərclənməsinə nəzarət etməkdir. Onlar bu vəsaitlərin xərclənməsi vəziyyətini yoxlayaraq hər il bələdiyyələrə və Ətraf Mühit nazirinə məlumat təqdim edirlər.

Yerli özünüidarəetmə orqanlarının qanunsuz fəaliyyətləri barədə məlumatları auditorlar məhkəməyə göndərilir. Göründüyü kimi, Böyük Britaniyada başqa inkişaf etmiş ölkələrdən fərqli olaraq, bələdiyyələr üzərində "monarx" nəzarəti müəyyən mənada mövcuddur və müxtəlif formalarda həyata keçirilir.

Böyük Britaniyanın inzibati ərazi vahidlərində (İngiltərə, Uels, Şotlandiya, Şimali İrlandiya) seçkililərin özünü idarəetmə orqanı **Şura hesab olunur.**

Bütün səviyyələrdəki şuralar birbaşa seçkililərin yolu ilə 4 il müddətinə seçilirlər. Seçilmiş şuralar sədrdən və müşavir-

lərdən ibarət olur. Şuranın sədri şuranın illik yığıncağında müşavirlərin içindən seçilir və şuranın cari işlərinə rəhbərlik edir. İnzibati ərazidə yaşayan əhalini yerli idarəetmə işlərinə daha geniş şəkildə cəlb etmək məqsədilə şuranın tərkibinin üçdə biri hər il təzələnilir. Şuraların başlıca vəzifəsi polis, yanğından mühafizə və yol xidmətlərinin, muzeylərin, sosial xidmətlərin idarə edilməsi və qocaların himayəsi ilə məşğul olmaqdır.

XIX.5.AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASINDA YERLİ ÖZÜNÜİDARƏETMƏ

Azərbaycan Respublikasında Bələdiyyələr - yerli özünüidarəetmə orqanları yeni qurumdur və onlar Azərbaycan Respublikasının Konstitusiyasına müvafiq olaraq təşkil olunmuşdur.

Ölkəmizdə bələdiyyələrin fəaliyyəti Konstitusiyanın 144-cü maddəsində öz əksini tapmışdır və bu səlahiyyətlər 1985-ci il 15 oktyabr tarixdə Strasburq şəhərində yerli özünüidarəetmə haqqında Avropa Xartiyasının tələblərinə uyğun olaraq müəyyənləşdirilmişdir. Bu səlahiyyətlərə aşağıdakılar daxildir:

1) Yerli vergilərin və ödənişlərin müəyyən edilməsi.

Bu vergilər, ödənişlər, habelə onların ödənilməsi üçün güzəştləri bələdiyyələr Azərbaycan Respublikasının mövcud qanunlarına müvafiq olaraq müəyyənləşdirir və onlar mərkəzi qanunlarla ziddiyyət təşkil edə bilməzlər. Bununla yanaşı, yerli özünüidarəetmə orqanları ərazidə yaşayan əhalinin könüllü razılığı əsasında mühüm proqramların həyata keçirilməsi üçün əlavə vergi təyin edə bilərlər.

2) Yerli büdcənin və büdcə haqqında hesabatların təsdiq edilməsi.

Bələdiyyələrin büdcəsi yerli vergilər və ödənişlər hesabına formalaşır. Həmin büdcənin formalaşdırılması, tədqiqi, hansı istiqamətlərdə istifadə olunması, büdcənin yerinə yetiril-

məsinə nəzarət bələdiyyələrin müstəsna hüququdur və bunları bələdiyyələr müstəqil həyata keçirirlər.

"Bələdiyyələrin statusu haqqında" Azərbaycan Respublikası Qanununa müvafiq olaraq Azərbaycan Respublikasının dövlət orqanları bələdiyyələrə verilmiş səlahiyyətlərin normal yerinə yetirilməsi üçün kifayət edə biləcək yerli büdcələrin zəruri xərclərinin ödənilməsi gəlir mənbələrini təsbit etmək yolu ilə bələdiyyələrin büdcələrini formalaşdırırlar.

Bələdiyyə büdcəsinin mədaxil hissəsi Azərbaycan Respublikası Konstitusiyasının 73-cü maddəsinin II hissəsində və 144-cü maddəsinin II hissəsində nəzərdə tutulmuş əsaslarla formalaşdırılır. Buraya bələdiyyə üçün yerli icra hakimiyyətləri və dövlət tərəfindən ayrılmış zəruri vəsaitlər, bələdiyyə əmlakının özəlləşdirilməsindən, icarəyə verilməsindən, yerli lotareyalardan, reklamlardan daxil olan vəsaitlər, bələdiyyə, müəssisə, idarə və təşkilatların mənfəətindən tutulan vergi, dotasiyalar, subvensiyalar, transfert ödənişləri, bələdiyyələrin qərarlarına müvafiq olaraq əldə edilən digər mədaxil, habelə bələdiyyələrin fəaliyyəti nəticəsində yaranan başqa vəsaitlər daxildir.

Yerli büdcələrin mədaxil hissəsi Azərbaycan Respublikasının Dövlət büdcəsində nəzərdə tutulur.

3) Bələdiyyə mülkiyyətinə sahiblik, ondan istifadə və onun barəsində sərəncamı.

Bələdiyyə mülkiyyəti dedikdə, bələdiyyəyə mənsub olan bütün növ daşınan və daşınmaz əmlakdır. Qanuna müvafiq olaraq bələdiyyə öz əmlakına dair mülkiyyətçi hüququna malikdir, əmlakına sahiblik edir, ondan istifadə edir və ona sərəncam verir.

Bələdiyyə mülkiyyətinin tərkibinə yerli vergilər və bütün növ ödənişlər hesabına formalaşan yerli büdcənin vəsaiti, bələdiyyənin Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyi ilə müəyyənləşdirilmiş qaydada və şərtlərlə yaradılmış məqsədli büdcədən kənar fondları, bələdiyyə əmlakı, bələdiyyə torpaqları, bələdiyyə müəssisə və təşkilatları, bələdiyyə

mənzil fondları və qeyri-yaşayış binaları, dövlət və xüsusi mülkiyyətdə olmayan yerli əhəmiyyəti yollar, bələdiyyə, səhiyyə, təhsil, mədəniyyət və idman müəssisələri, digər daşınar və daşınmaz əmlak daxildir.

Bələdiyyə mülkiyyətini heç kəs tərəfindən müdaxilə olmadan bələdiyyələr idarə edirlər.

4) Yerli iqtisadi inkişaf proqramlarının qəbul və icra edilməsi.

Bələdiyyə orqanlarının bu proqramlarının məqsədi dövlətin həyata keçirdiyi iqtisadi inkişaf proqramlarında nəzərdə tutulmayan və ya onlara əlavə olaraq yerli əhəmiyyətli iqtisadi məsələləri həll etməkdir. Buraya:

- bələdiyyə ərazisinin sosial-iqtisadi inkişafının planlaşdırılması;

- a) aqrar sahədə;
- b) sənaye sahələrində;
- c) rabitə və nəqliyyat;
- ç) digər sahələrdə.

- sahibkarlığın inkişafına əlverişli şərait yaradılması və onlara köməklik göstərilməsi;

- yerli maliyyə mənbələri;
- torpaq və torpaq münasibətlərinin tənzimlənməsi;
- yerli təsərrüfatın bütün növlərinin inkişafı.

5) Yerli ekoloji proqramların qəbul və icra edilməsi.

Bu proqramlar inzibati-ərazi üzrə ekoloji vəziyyətin yaxşılaşdırılması və ekoloji problemlərin tənzimlənməsini nəzərdə tutur.

Buraya başlıca olaraq aşağıdakı məsələlərin həlli daxildir:

- bələdiyyə ərazisinin yaşıllaşdırılması;
- ərazinin yaxşılaşdırılması və abadlaşdırılması;
- məişət tullantılarının toplanması və təkrar emalı;
- suyun, havanın, torpağın hər cür çirklənmədən qorunması;
- flora və faunanın qorunması;

- ərazinin ekoloji təhlükəsizliyinin təmin olunması.

Bunlardan əlavə, "Bələdiyyələrin statusu haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu ölkə vətəndaşlarına yerli özünüidarəetmə orqanlarının ümumi, bərabər, birbaşa seçki yolu ilə seçilmələrində, onların qəbul etdikləri qərarların yerinə yetirilməsində və s. məsələlərin həllində yüksək hüquqlar verir.

Azərbaycan Respublikasında yerli özünüidarəetmənin Konstitusiyaya və qanunlarla nəzərdə tutulmuş hüquqlarının qanunla müəyyən edilmiş hallardan başqa digər hallarda məhdudlaşdırılmasına yol verilmir və onların məhkəmə müdafiəsi hüququ vardır.

Göründüyü kimi, müxtəlif ölkələrdə bələdiyyələrin özünüidarəetmə orqanlarının yaradılmasında, fəaliyyət prinsiplərində, səlahiyyət hədlərində, dövlət orqanları ilə münasibətlərində, idarə olunma formalarında bəzi fərqlər olsa da, onlara şamil edilən ümumi prinsiplər eynidir. Bu ümumi prinsipləri aşağıdakılar kimi formalaşdırmaq olar:

- bələdiyyələr qanunla müəyyən edilmiş inzibati-ərazi həudurlarında yerli özünüidarəetmə formasıdır;

- bələdiyyələr müvafiq dövlət orqanlarında qeydə alınmış Nizamnamələrinə uyğun olaraq fəaliyyət göstərir, bu nizamnamələr ölkə Konstitusiyası və qanunları, yerli qanunlar və digər normativ aktlarla ziddiyyət təşkil edə bilməzlər;

- bələdiyyələr dövlət orqanları sisteminə daxil olmayan seçkili orqanlardır;

- bələdiyyələr əhalinin ölkənin idarə olunmasında iştirakını təmin etməklə, demokratik cəmiyyətin yaradılmasının əsasını təşkil edir;

- bələdiyyələr ərazinin sosial, iqtisadi, mədəni, ekoloji və digər problemlərini həll edir, əhalinin gündəlik qayğılarının ödənilməsinə, hüquq və azadlıqlarının qorunmasına xidmət edir;

- bələdiyyələr öz səlahiyyətlərinin həyata keçirilməsində tam müstəqildirlər, onlar dövlət orqanlarının, dövlət orqanları isə onların səlahiyyətlərinə müdaxilə edə bilməzlər.

- bələdiyyələrin fəaliyyətinə dövlət nəzarəti ölkə Konstitusiyasına və qanunlarına müvafiq olaraq həyata keçirilir;

- bələdiyyələr öz ittifaqlarını, birliklərini, banklarını və qanunvericilikdə icazə verilən digər təşkilatlarını yarada və diversifikasiya qaydasında digər fəaliyyət növləri ilə məşğul ola bilərlər.

Beləliklə, bələdiyyələrin idarə olunması ümumilikdə ölkənin idarə olunmasının ayrılmaz tərkib hissəsi olmaqla, iqtisadi-sosial sahənin, mədəniyyətin inkişafında, mədəni irsin, ekologiyaın qorunmasında başlıca amillərdəndir.

XX. MÜƏSSİSƏLƏRİN SAĞLAMLAŞDIRILMASI, MÜFLİSLƏŞMƏSİ VƏ İFLASININ İDARƏ OLUNMASI

Böhran vəziyyəti. Azərbaycan Respublikasında bazar iqtisadiyyatının təşəkkül tapması məhsul və xidmətlərin istehsalı, satışı və istehlakı proseslərini tənzimləyən yeni iqtisadi mexanizmin yaranması və inkişafını vacib məsələyə çevirdi.

Yeni iqtisadi münasibətlərin yaranması istehsalın infrastrukturasının dəyişməsinə, əhəlinin, müəssisələrin, ictimai və dövlət təşkilatlarının tələbatlarını dəyişən bazar şəraitinə uyğunlaşdırdı.

Müəssisələrin istehsal xarakteri və optimal quruluşu mərkəzləşdirilmiş planlı təsərrüfatda olduğu kimi direktiv göstəricilərin yerinə yetirilməsinə deyil, bazarın tələbatına uyğunlaşmağa başladı.

İqtisadiyyatın qeyri-bərabər inkişafı, xarici əmtəələrin ölkə bazarına axını ilə əlaqədar olaraq istehsal və satış həcmnin enib-qalxması, istehsalın əsaslı şəkildə aşağı düşməsi böhran vəziyyəti deyilən bir hala gətirib çıxardı. Bu bazar iqtisadiyyatına xas olan ümumi qanunauyğunluq olmaqla, tək bizim ölkəmiz üçün deyil, bazar iqtisadiyyatı prinsipi ilə idarə olunmağa başlayan bütün ölkələrə xas olan bir mərhələdir.

Bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq vaxtında müvafiq tədbirlər görülmədiyindən müəssisələr öz istehsal proseslərini yeni şəraitə uyğun tənzimləyə bilmədilər və böhran vəziyyətinə düşdülər.

Ölkə iqtisadiyyatının böhran vəziyyətindən çıxarılması üçün belə müəssisələr ya ləğv olunmalı, ya da onların fəaliyyəti dayandırılmalıdır. Bu da heç də təsadüfi proses deyil, bazar qanunauyğunluğunun məntiqi nəticəsidir.

Müflisləşmə, əsasən də yeni yaradılmış müəssisələrin iflasa uğraması bütün ölkələrdə mövcud olan adi haldır.

Amerikada aparılan tədqiqatlar göstərir ki, yeni yaradılan firmaların yarından çoxu elə birinci il müflisləşib sıradan

çıxırlar. İşləri yaxşı gətirən və mənfəət əldə edə bilən firmalar yalnız 4-5 ildən sonra tanına bilirlər. İngiltərədə yeni yaradılan firmaların 70-80% yaradıldıqdan iki il sonra öz fəaliyyətlərini dayandırırırlar.

1970-1980-ci illər ərzində İngiltərədə 1000 nəhəng ingilis kompaniyalarından 20% müflisləşmə nəticəsində ləğv olunmuşdur. Bu proses bu gün də davam edir.

Bazar prinsipindən kənara çıxan və ya onun tələblərinə etinasız yanaşan firmalar iqtisadi vəziyyətlərindən asılı olmayaraq ya iflasa uğrayıb ləğv olunur, ya da digər firmalar tərəfindən satın alınırlar.

Böhran vəziyyəti və müflisləşmə prosesinin baş qaldırması həm də müəssisələrin həyat dövrü mərhələlərinin xarakteri ilə də əlaqədardır.

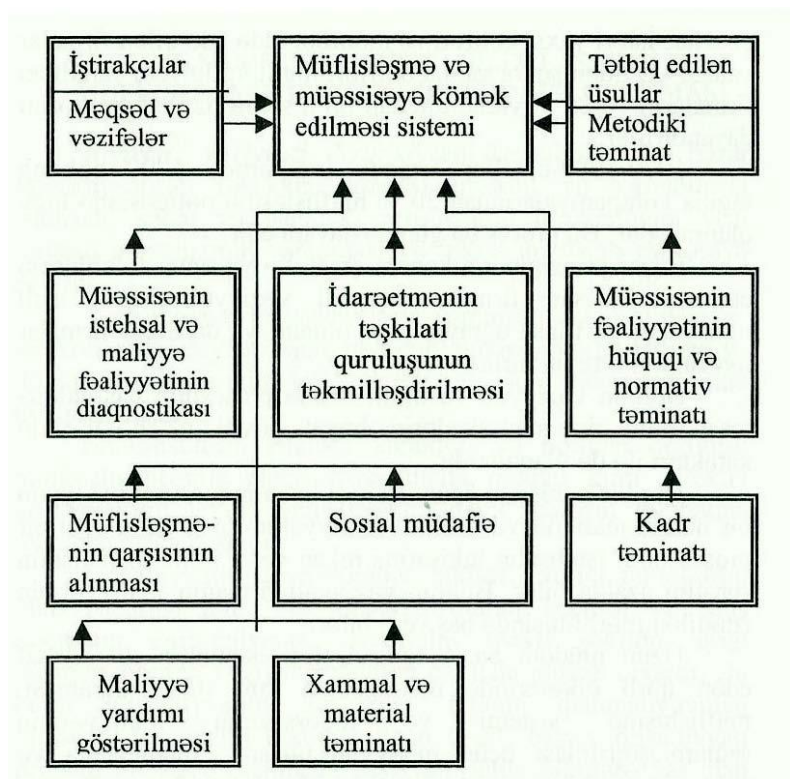
Hər bir müəssisə üçün istehsal həcmnin artımı müəyyən bir həddə malikdir və istehsal fəaliyyətinə təsir edən eyni bir proses həm istehsalın inkişafına təkan verə, həm də inkişafın sürətini azalda bilər. Böhran vəziyyəti firmanın fəaliyyətinin istənilən mərhələsində baş verə bilər.

Uzun müddət bazar iqtisadiyyatı qanunları ilə inkişaf edən qərb ölkələrində müəssisənin tam iflasa uğraması, müflisləşmə sistemi və müəssisənin fəaliyyətinin sağlamlaşdırılması üçün müəyyən nəzarət, diaqnostika və müəssisəyə kömək edilməsi sistemi işləni b hazırlanmışdır.

Bu sistemin universallığı onun respublikamızda müəssisələrin müflisləşməsi və tam iflasa uğramasının qarşısının alınması, həmçinin sağlamlaşdırılması üçün tətbiq olunmasına imkan yaradır.

Müflisləşmə. Azərbaycan Respublikasında müəssisələrin müflisləşməsi Azərbaycan Respublikası Milli Məclisi tərəfindən 1997-ci il 13 iyun tarixdə qəbul olunmuş "Müflisləşmə və iflas haqqında Azərbaycan Respublikasının qanunu" ilə tənzimlənir.

Müflisləşmə - borclunun öz öhdəliklərinə görə borcunu ödəmə qabiliyyətinə malik olmamasıdır.



Sxem № 29. Müflisləşmə və müəssisəyə kömək edilməsi sistemi

Müəssisənin ödəmə qabiliyyətinə malik olması o vaxt mümkün hesab edilir ki, bunu onun özü rəsmi şəkildə elan etsin. Müəssisə bunu etmədikdə məhkəmə və ya kreditorlar tərəfindən müəyyən olunsun ki, borclu müəssisə kreditorlar tərəfindən irəli sürülmüş qanuni ödəmə tələblərini iki ay müddətində yerinə yetirməmişdir və o ümumiyyətlə, öz borclarını vaxtı çatdıqca ödəmə qabiliyyətinə malik deyildir, onda belə hallarda da həmin müəssisə ödəmə qabiliyyəti olmayan müəssisə hesab olunur.

Müflisləşmə sistemi dövlət hakimyyəti orqanları tərəfindən həyata keçirilən bir sıra məntiqi, təşkilatı və metodik tədbirlərin həyata keçirilməsini özündə birləşdirir.

Bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq Azərbaycan Respublikasında müflisləşmə sisteminin yaradılması və həyata keçirilməsinin başlıca məqsədi xalq təsərrüfatının yeni mikro və makro strukturunun yaradılması, istehlakçıların tələbini ödəyə biləcək rəqabətə davamlı məhsul və xidmət istehsalına nail olmaqdır. Bu məqsədə nail olmaq aşağıdakı formalarda həyata keçirilir:

- müəssisənin sağlamlaşdırılması;
- müflisləşmənin qarşısının alınması;
- müəssisənin ləğv olunması;

Sağlamlaşdırma - elə tədbirlərin həyata keçirilməsidir ki, onun nəticəsində borclu bütün kreditorlar qarşısında öz öhdəliklərini yerinə yetirir.

Azərbaycan Respublikası qanununun 40-cı maddəsinə müvafiq olaraq sağlamlaşdırma tədbirlərinə barəsində məhkəmə tərəfindən iflas prosesi başlanılmış müəssisə tərəfindən verilmiş ərizəyə məhkəmədə baxılır və müvafiq qərar qəbul olunur.

Sağlamlaşdırma prosesinin əsas şərti ondan ibarətdir ki, borclu həyata keçirilmiş əlavə tədbirlər nəticəsində öz borcunu ödəmə qabiliyyətini bərpa edə bilsin.

Böhran vəziyyətinin yaranmasına səbəb olan əsas amillərə baxaq. firmanın müvəffəqiyyət qazanması və ya müvəffəqiyyətsizliyi firmamn özünün işini necə təşkil etməsindən (daxili amillər) və firmamn təsir göstərə bilmədiyi xarici amillərdən asılıdır. firmanın onun fəaliyyətinə bilavasitə təsir edən xarici və daxili amillərə uyğunlaşması, xarici amillərlə əlaqəni, daxili amillərin isə fəaliyyətini düzgün təşkil etməsi onun inkişafının başlıca təminatıdır.

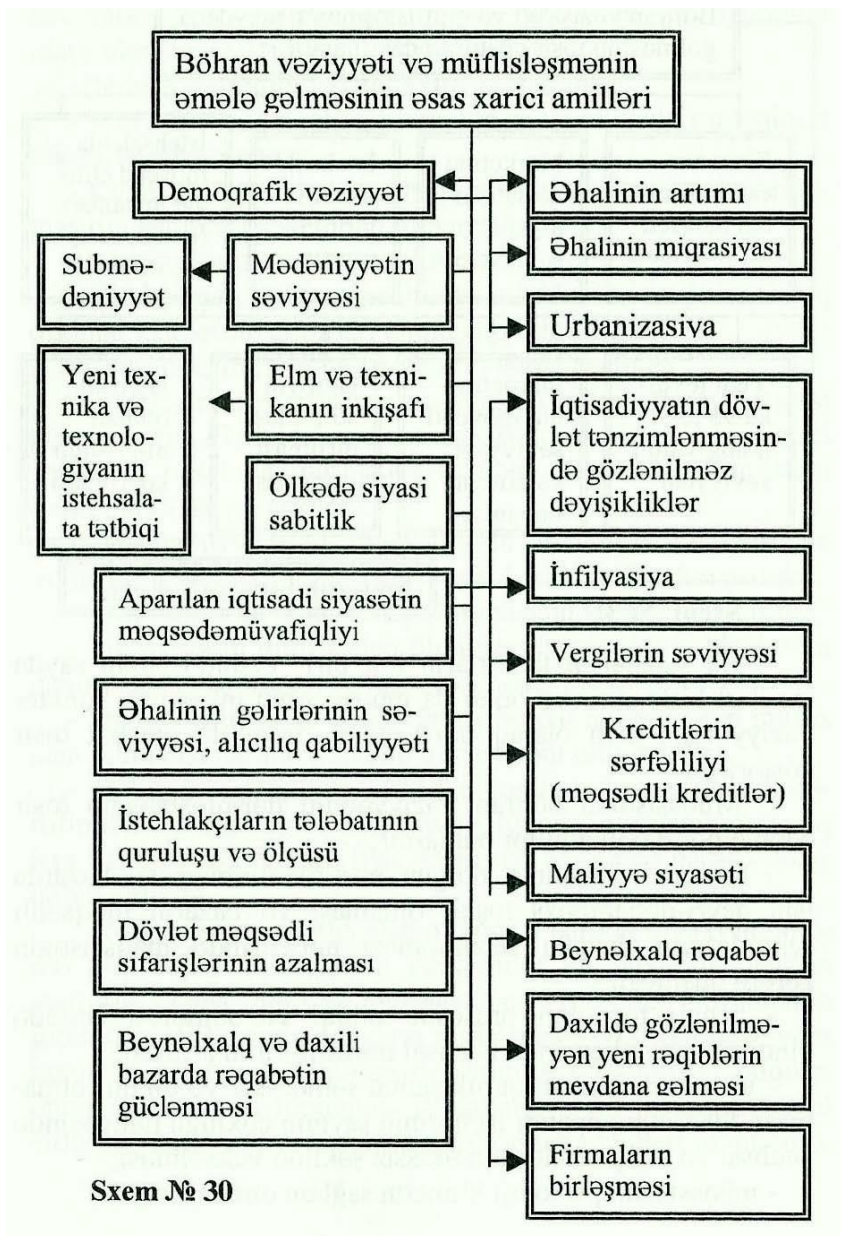
firmanın fəaliyyətində böhran vəziyyəti və müflisləşmənin meydana gəlməsinə güclü təsir göstərən xarici amillərə aşağıdakılar aiddir:

- tələbatın quruluşu və ölçüsü;
- əhalinin gəlirinin səviyyəsi və alıcılıq qabiliyyəti;
- ölkədə siyasi sabitlik və iqtisadi siyasətin məqsədə müvafiqliyi;
- elm və texnikanın nailiyyətlərinin istehsala tətbiqi;
- beynəlxalq rəqabət;
- ölkədə ümumi iqtisadi vəziyyət, pul-kredit siyasəti, inflyasiyanın səviyyəsi;
- dövlət sifarişlərinin miqdarı;
- ölkə daxilində gözlənilmədən yeni rəqiblərin meydana gəlməsi və firmaların birləşməsi;
- demoqrafik vəziyyət.

Böhran vəziyyəti və müflisləşmənin əmələ gəlməsinə təsir göstərən əsas xarici amillər 30 JNP-II sxemdə verilmişdir.

firmanın fəaliyyətinə təsir göstərən daxili amillərə aşağıdakıları daxil etmək olar:

- firmanın cari və strateji məqsəd və vəzifələri;
- marketinq və satışın təşkili səviyyəsi;
- istehsal məsrəflərinin səviyyəsi;
- istehsalın ehtiyat imkanları;
- texnika və texnologiyanın səviyyəsi;
- idarəetmənin səviyyəsi və imkanları;
- əməyin stimullaşdırılması;
- məhsulun keyfiyyəti;
- inkişafın birtərəfli olması.





Bu sadalanan faktorların hər biri özündə çoxlu sayda amilləri birləşdirir və onlar da müəssisənin inkişafına konkret vəziyyətdən asılı olaraq həm mənfi, həm də müsbət təsir göstərilir.

Müəssisənin böhran vəziyyətinin dərinləşməsinə təsir edən digər daxili amillər bunlardır:

- bazarın tələbatının dolğun nəzərə alınmaması, bazarda işin qeyri-qənaətbəxş təşkil olunması və bazarın məqsədli sektorlarının düzgün seçilməməsi nəticəsində müəssisənin zərərə düşməsi;

- bahalı texnoloji prosesin tətbiqi və səmərəli istifadə olunmaması nəticəsində istehsal məsrəflərinin artması;

- idarəetmə aparatı quruluşunun səmərəsiz və təkmil olmaması, idarəetmə aparatı işçilərinin sayının çoxluğu nəticəsində istehsal və satış xərclərinin əsassız şəkildə yüksəlməsi;

- müəssisədə psixoloji klimatin sağlam olmaması;

- istehsal olunan əmtəələrin keyfiyyətinin pəqəbət bazarının tələblərinə cavab verməməsi, məhsulun keyfiyyətinin idarə olunması sisteminin tətbiq edilməsi;

- məhsul çeşidinin vaxtında təzələnməməsi;

- yeni əmtəənin istehsal olunmaması və mövcud əmtəələrin təkmilləşdirilməməsi;

- kadrların öyrədilməsi, hazırlanması və yenidən hazırlanmasının səmərəli sisteminin olmaması;

- menecerlərin təcrübəsiz olması;

- rəhbərliyin bazar şəraitinin tələblərinə uyğun olaraq optimal idarəetmə qərarları qəbul edə bilməməsi;

- əsaslandırılmış strateji planların işlənilməməsi.

Xarici mütəxəssislərin apardıqları tədqiqatların nəticəsi göstərir ki, iflasə uğrayan müəssisələrin üçdə biri xarici amillərin hesabına müflisləşirsə, üçdə ikisi daxili amillərin hesabına iflasə uğrayırlar.

Göründüyü kimi, müəssisənin səmərəli fəaliyyəti və inkişafının təmin olunması daha çox daxili amillərdən asılıdır.

Müəssisənin müflis elan olunmasının əsasları bunlardır:

- müəssisənin müflis elan olunması haqqında məhkəmənin qanuni qüvvəyə minmiş qərarı olduqda;

- kreditörlərin ilkin yığıncağında borclu müəssisənin müflis elan olunması barədə müvafiq qərar qəbul olunduqda;

- məhkəmənin iştirakı olmadan borclu müəssisənin özü tərəfindən (borclu dövlət müəssisəsi olduqda, həmçinin müvafiq icra hakimiyyəti orqanı) iflas prosesinə başlamaq barədə qərar qəbul etdikdə.

Müəssisənin müflis elan olunması barədə o vaxt məhkəmə tərəfindən qərar qəbul edilə bilər ki, yuxarıda deyilən şərtlərlə yanaşı, həm də müəssisənin borcu onun nizamnamə fondunun 10 faizindən çoxunu təşkil etsin. Əks təqdirdə, yəni kreditörlərin borclu müəssisəyə ümumi tələblərinin miqdarı onun nizamnamə fondunun 10 faizindən az hissəsini təşkil etdikdə, kreditörlərin borcluya qarşı əmlak iddiaları məhkəmə-

də əmlak mübahisələrinə baxılmasının ümumi qaydalarına uyğun həll edilir və bu halda iflas prosesinə başlanıla bilməz.

Müəssisənin müflisləşməsinin qarşısının alınması.

Müəssisədə səmərəli nəzarət sisteminin həyata keçirilməsi və yaxınlaşan böhran vəziyyətinin əlamətlərinin aşkar edilib onların aradan qaldırılması üçün müvafiq tədbirlərin görülməsi müflisləşmənin qarşısının alınmasında mühüm rol oynayır.

Müəssisənin fəaliyyətinin səmərəsizliyi və onun əmtəələrinin bazarın tələblərinə cavab verməməsinin mövcudluğu üçün (yəni müflisləşmənin ilkin mərhələsi üçün) əsas xəbərdarlıqlar aşağıdakılardır:

- biznes üzrə tərəf müqabillərinin müəssisəyə olan münasibətlərinin mənfi tərəfə dəyişməsi;
- mal göndərənlərin firmaya mal vermələrinin azaldılması və ya tamam dayandırması;
- kreditorların öz borclarını təcili qaydada müvafiq qanunlar çərçivəsində tələb etmələri;
- bankların və digər kredit təşkilatlarının, topdansa satış tacirlərinin müəssisədən mal almaqdan çəkinmələri.

Müəssisənin müflisləşməsinin ilkin əlamətləri həm də onun maliyyə vəziyyətinin dəyişməsi, yəni mal göndərənlərə və digər kreditorlara borcunun artması, debitor borclarını vaxtında ala bilməməsi və onların müddətinin ötməsi, balans hesabatında aktiv və passiv bölmələri arasında mütənasibliyin pozulması, mənfəətin azalması və rentabellilik səviyyəsinin aşağı düşməsi, müəssisənin öz öhdəliklərini vaxtlı-vaxtında yerinə yetirə bilməməsi, hökumət orqanları tərəfindən onun kommersiya fəaliyyətinin məhdudlaşdırılması, lisenziyanın geri alınması və s. bu kimi digər amillərdir.

Müəssisənin maliyyə vəziyyətinin sağlamlaşdırılması, böhran vəziyyəti və müflisləşmənin idarə edilməsinin ayrılmaz tərkib hissəsi kimi, konkret müəssisə və vəziyyət üçün yeni taktika və strategiyanın daha səmərəli üsullarının seçilməsini nəzərdə tutur. Bu məqsədlə istənilən müəssisə üçün 2 taktika seçilir.

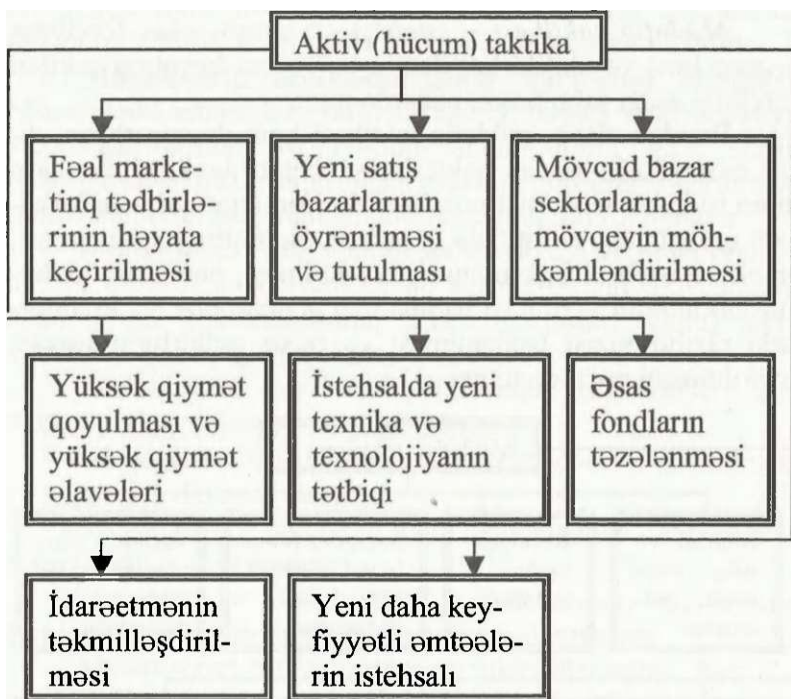
Müdafiə taktikası - istehsal və satışa, əsas fondların (əsasən bina və tikililər) saxlanması və işçi heyətinə çəkilən xərclərin aşağı salınmasını nəzərdə tutur.

Bundan əlavə, müdafiə taktikası həm də zərərlərin, digər məsrəflərin aradan qaldırılması, bütün daxili ehtiyatların (həm istehsal, satış, təchizat, həm də idarəetmə sahəsində) aş- kara çıxarılması və istifadə olunması, kadrların yerdəyişməsi, əmək və istehsal intizamının yüksəldilməsi, borcların ödənil- məsinə möhlət verilməsi barədə mal göndərənlər və kreditor- larla razılıq sazişi bağlanması və digər tədbirlərin həyata keçirilməsini nəzərdə tutur.



Sxem № 32

Aktiv (hücum) taktikası, yəni strateji tədbirlərin həyata keçirilməsi daha səmərəli nəticə verir. Bu halda müdafiə takti- kasında nəzərdə tutulan tədbirlərlə yanaşı, həm də fəal marke- ting tədbirlərinin həyata keçirilməsi, yeni satış bazarlarının öy- rənilməsi, tutulması, mövcud bazar sektorlarının genişləndiril- məsi, daha keyfiyyətli əmtəələrə daha yüksək qiymət qoyul- ması (qaymaq yığılması taktikası), istehsalda yeni texnika və texnoloji prosesin tətbiqinə xərclərin artırılması, əsas fondların təzələnməsi, yeni əmtəələrin istehsalı və mövcud əmtəələrin və idarəetmənin təkmilləşdirilməsi nəzərdə tutulur.



Sxem № 33

"Müflisləşmə və iflas haqqında Azərbaycan Respublikası Qanununa" müvafiq olaraq müflisləşmə sisteminin iştirakçıları aşağıdakılardır:

- məhkəmə;
- kreditorlar;
- əmlak inzibatçısı;
- təsisçilər;
- investorlar;
- mal göndərənlər;
- istehlakçılar;

Müflisləşmə və böhran vəziyyətində müəssisənin idarə olunması. Böhran vəziyyətində idarəetmə mürəkkəb şəraitdə qərar qəbul etmə prosesi olmaqla, olduqca məsuliyyətli və

həllədicisi dövrüdür. Azərbaycan Respublikasının müvafiq qanununa əsasən müflisləşmə dövründə müəssisəni idarə etmək üçün məhkəmə və ya kreditörlər tərəfindən əmlak inzibatçısı təyin edilir.

Əmlak inzibatçısı-müəssisənin borcunu ödəmə qabiliyyətsizliyi halında ona rəhbərlik etmək üçün təyin olunmuş vəzifəli şəxsdir.

Əmlak inzibatçısı borclunun yeganə qanuni nümayəndəsi hesab olunur, müəssisənin əmlakı, maliyyə, material və əmək ehtiyatları üzərində sərəncam vermək üçün tam səlahiyyətə malik olur. Təyin edildiyi vaxtdan etibarən idarəetmə sahəsində müəssisənin ali rəhbərliyinin malik olduğu bütün səlahiyyətlər əmlak inzibatçısına keçir. Əmlak inzibatçısı borclunun təsərrüfat fəaliyyətini idarə etmək və bu məqsədlə borclunun adından əqdlər, o cümlədən müqavilələr, razılaşmalar, güzəştli sazişlər bağlamaq, bağlanmış əqdlərin icrasını davam etdirmək və ya onları ləğv etmək hüququna malikdir.

XXI FƏSİL. İDARƏETMƏNİN HÜQUQİ ƏSASLARI

Hər bir dövlət nəinki ölkənin iqtisadi kompleksinin inkişafına rəhbərlik edir, həm də özünün müvafiq orqanları vasitəsilə təsərrüfat fəaliyyətini həyata keçirir.

Dövlət cəmiyyətin bütün sahələrinə, o cümlədən iqtisadi, siyasi, sosial, mədəni, psixoloji və s. proseslərə mühüm təsir göstərməklə, ictimai münasibətlərin inkişafına müsbət, yaxud mənfi təsir göstərə bilər.

İstənilən ictimai quruluşda (ibtidai-icma və quldarlıqdan başqa) dövlət fəaliyyətinin başlıca istiqamətləri ölkə daxilində hüquq qaydalarının, mülkiyyətin bütün növlərinin, vətəndaşların hüquq və azadlıqlarının qorunması, hüquqi dövlətin formalaşdırılması ilə əlaqədar siyasi sistemdə islahatların keçirilməsinin təmin olunmasıdır.

Dövlət sənayesində idarəetmənin mühüm məsələlərindən biri ayrı-ayrı nəhəng inhisarçı müəssisələrin güclü aparatına qarşı rəqabət aparmaq qabiliyyətinə malik olan təkmil dövlət aparatının yaradılması və fəaliyyətinin təmin olunmasıdır.

Dövlət idarəetmə aparatının fəaliyyətində olan dəqiqlik, çeviklik, birlik və iş mədəniyyəti cəmiyyətin iqtisadi və sosial tərəqqisinin inkişafına, ölkədə mövcud olan imkan və ehtiyatların daha səmərəli istifadə olunmasına imkan yaradır.

Cəmiyyətdə qüvvədə olan çox şaxəli hüquq sisteminin köməkliyi ilə dövlət təşkilatları və ictimai təşkilatların, vəzifəli şəxslərin və vətəndaşların səlahiyyət və vəzifələrinin həcmi, səriştəlilik dərəcəsi, onlar arasında üfqi və şaquli istiqamətdə münasibətlər tənzimlənir, cəmiyyətin bütövlükdə fəaliyyətini təmin edən proseslər istiqamətləndirilir.

Cəmiyyətin əlverişli idarəedilməsinin başlıca şərtlərindən biri həm dövlət, həm də kompaniyalar (firmalar) səviyyəsində elmi proqnozlaşdırma və planlaşdırmanın bütün növlərinin həyata keçirilməsidir.

Ölkənin iqtisadi kompleksinin və onun sahələrinin optimal inkişaf templərinin və münasibətlərinin işlənilməsi,

mürəkkəb və çətin iqtisadi problemlərin həlli, onlara zəhmətkeş kütlələrin geniş cəlb olunması vasitəsilə həyata keçirilir və beləliklə də, iqtisadiyyatın planlaşdırılması və idarə edilməsində zəhmətkeşlərin fəal iştirakı ayrı-ayrı istehsal kollektivləri çərçivəsində məhdudlaşmır.

Dövlətlə müxtəlif təsərrüfat subyektləri arasındakı münasibətlər dövlətin müvafiq orqanları tərəfindən qəbul olunmuş hüquq normaları və normativ aktlar əsasında tənzimlənir.

Təsərrüfat fəaliyyətinə rəhbərliyin yaxşılaşdırılmasının zəruri şərtlərindən biri, işçilərin və kollektivin öz əməyinin nəticəsinə görə maddi və mənəvi marağını artıran iqtisadi metodlardan daha geniş istifadə olunmasıdır. İqtisadi metodlar bütün cəmiyyət üçün xarakterik olan maddi həvəsləndirmə sisteminin gücləndirilməsinə gətirib çıxarır. Belə həvəsləndirmə bir tərəfdən maddi həvəsləndirmə, digər tərəfdən isə yerinə yetirilən işin nəticəsinə görə maddi məsuliyyətin müəyyən edilməsi ilə həyata keçirilir.

Ölkə iqtisadiyyatı obyektiv iqtisadi qanunlar, daxili və xarici bazarın tələbi və rəqabət səviyyəsi, konkret əmtəyə olan tələbat və təklifin vəziyyəti nəzərə alınmaqla, ölkədə qüvvədə olan qanunvericilik aktlarının tələblərinə tam uyğun şəkildə idarə olunur.

Təsərrüfat fəaliyyətinin hüquqi tənzimlənməsi ölkə iqtisadiyyatına və kompaniyaların (firmaların) fəaliyyətinə rəhbərliyin təşkili üçün zəruridir və bunun vasitəsilə ölkə iqtisadiyyatının planlaşdırılması və inkişafının dövlət tənzimlənməsi həyata keçirilir. İqtisadiyyata rəhbərlik təsərrüfat qanunçuluğu çərçivəsində hüquqi formada həyata keçirilir.

Bu qanunvericilik aktları təsərrüfat fəaliyyətinə rəhbərlik qaydalarını və onun həyata keçirilmə mexanizmini, müəssisələrin, firmaların, kompaniyaların, korporasiyaların, cəmiyyətlərin və digər təsərrüfat subyektlərinin hüquqi statusunu, iqtisadi əlaqələrin (həm ölkə daxilində, həm də xarici ölkələrlə) planlaşdırılması və həyata keçirilməsi qaydalarını, ölkənin iqtisadi kompleksi üzrə yeni texnika və texnologiyanın yara-

dılması və tətbiqi məsələlərini, təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinə görə məsuliyyəti, təsərrüfat mübahisələrinin həlli və təsərrüfat fəaliyyətinin digər məsələlərini müəyyənləşdirir. Təsərrüfat fəaliyyətini tənzimləyən belə qanunlar iqtisadiyyata rəhbərliyin prinsiplərini, forma və üsullarını möhkəmlədir. Mülkiyyət formasından, təsərrüfat fəaliyyətinin növündən asılı olmayaraq ölkə daxilində fəaliyyət göstərən bütün təsərrüfat subyektləri öz fəaliyyətlərini mövcud qanunvericilik çərçivəsində həyata keçirir və bunun tələblərinə əməl etməmək qanunla qadağan olunur.

İqtisadiyyata rəhbərliyin hüquqi normalarında əks etdirilmiş prinsiplər öz məzmununa görə iqtisadi, siyasi və təşkilati xarakterə malik olurlar. Lakin onlar hüquq normalarında əks etdirildiklərinə görə hüquqi əhəmiyyət kəsb edir, hüquqi prinsip və tələblərə əməl olunması üçün hüquqi zərurətə çevrilir. İqtisadi münasibətlərdə qanunilik prinsipi, yəni təsərrüfat fəaliyyətinin həyata keçirilməsi və ona rəhbərlik qaydalarının dəqiq müəyyənləşdirilməsi, hüquq normalarına ciddi əməl olunması mühüm əhəmiyyətə malikdir. İdarəetmə sahəsində qəbul edilən hər bir qərar mövcud qanunlara tam riayət olunmaqla qəbul olunmalı və qanunvericiliyə uyğun olmalıdır. Qanunçuluğun gözlənilməsi təsərrüfat fəaliyyətdə nizam-intizamı təmin edir.

Təsərrüfat münasibətlərində qanunçuluğun gözlənilməsi hazırkı mərhələdə, yəni dünya iqtisadiyyatında integrasiyanın inkişafı və möhkəmləndirilməsi, iri inhisarçı kompaniyaların sürətlə artması və kiçik firmaları öz tabeliklərinə keçirmə meyllərinin yüksəlməsi, beynəlxalq əmək bölgüsünün dərinləşməsi şəraitində daha böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Təsərrüfat hüququ normaları iqtisadiyyata rəhbərliyin yalnız prinsiplərini deyil, həm də ona rəhbərlik formalarını nəzərdə tutur. Təsərrüfata rəhbərliyin forması deyəndə təsərrüfat qanunçuluğu daxilində dövlət aparatı fəaliyyətinin müəyyən funksiyaları nəzərdə tutulur. Bunlar idarəetmə, planlaşdırma, nəzarət və təsərrüfat fəaliyyətinin normativ

tənzimlənməsidir. Bu funksiyalar kompaniyalar, firmalar və digər təsərrüfat obyektləri tərəfindən də həyata keçirilir.

Təsərrüfata rəhbərliyin vacib formalarından biri təsərrüfat fəaliyyətinin normativ tənzimlənməsi, yəni dövlətin norma - yaradıcılıq fəaliyyəti, hüquqi normaların nəşr edilib yayılmasıdır. Belə normaları nəşr etməklə dövlət iqtisadiyyata xüsusi formada rəhbərliyi həyata keçirir. Rəhbərliyin bu forması, digər formalara nisbətən həlledici əhəmiyyətə malikdir. Çünki təsərrüfat qanunçuluğunda təsərrüfat fəaliyyətinin idarə edilməsi, planlaşdırılması və ona nəzarət qaydaları müəyyənləşdirilir.

Müasir dövrdə iqtisadiyyatın hüquqi tənzimlənməsinin əhəmiyyəti getdikcə artır. Bu istehsal sahələrində ixtisaslaşma, təmərküzləşmə, kooperasiya səviyyələrinin yüksəlməsi, transmilli korporasiyaların geniş vüsət alması və iqtisadi münasibətlərə müəyyən bir sabillik verilməsi zərurəti ilə əlaqədardır.

Hüquqi normalarla təsərrüfata rəhbərliyin yalnız prinsip və formaları deyil, həm də təsərrüfata rəhbərlik üsulları təsbit olunur. Təsərrüfata rəhbərlik üsulları deyəndə iqtisadi münasibətlərə dövlət tərəfindən olan təsir vasitələri nəzərdə tutulur. Hüquq çərçivəsində yalnız inzibati üsullar deyil, həm də təsərrüfat fəaliyyətinin nəticələrinə görə maddi həvəsləndirmə və digər iqtisadi üsullarda nəzərdə tutulur.

Rəhbərlik və təsərrüfat fəaliyyətinin yerinə yetirilməsi prosesində iqtisadi münasibətlər meydana çıxır. Onlar təsərrüfat hüququ normaları ilə tənzimlənilir. Belə normalar qanunlarda, qərarlarda və təsərrüfat fəaliyyəti ilə əlaqədar olan digər normativ aktlarda öz əksini tapır.

Belə normativ sənədlər ümumi mənada təsərrüfat qanunçuluğu adlanır. Bu qanunçuluq toplusuna qanunlarla yanaşı, hökumətin və təsərrüfat rəhbərliyi orqanlarının normativ sənədləri də daxil edilir.

Təsərrüfat qanunçuluğunun əksər hissəsini təsərrüfat rəhbərliyi orqanları və hökumət tərəfindən işlənilib qəbul

olunmuş normativ aktlar təşkil edir. Bu onunla izah olunur ki, təsərrüfat fəaliyyətinin normativ tənzimlənməsi iqtisadiyyata rəhbərliyin əsas formalarından biridir.

Hökumət və digər rəhbər orqanlar iqtisadiyyata rəhbərliyi həyata keçirmək üçün müvafiq normativ aktlar qəbul edirlər.

İqtisadiyyatın normativ tənzimlənməsinə rəhbərliyin hansı səviyyədə həyata keçirilməsi iqtisadi məsələlərin həlli üçün vacib əhəmiyyət kəsb edir. Təsərrüfat qanunçuluğunun təkmilləşdirilməsi iqtisadiyyata rəhbərliyin və iqtisadi münasibətlərdə qanuniliyin möhkəmləndirilməsinin mühüm şərtlərindəndir. Onun təkmilləşdirilməsinin ləng həyata keçirilməsi iqtisadiyyatın inkişafına əngəl törədir.

Hal-hazırda Azərbaycan Respublikasında iqtisadiyyata rəhbərlik edən və təsərrüfat fəaliyyətini həyata keçirən bütöv bir dövlət orqanları sistemi fəaliyyət göstərir. Təsərrüfata rəhbərlik edən bu dövlət orqanları ümumi səlahiyyətli və xüsusi səlahiyyətli orqanlara bölünürlər.

Ümumi səlahiyyətli orqanlar respublikanın yalnız təsərrüfat sahəsinə deyil, həm də ictimai həyatın digər sahələrinə rəhbərlik edir. Belə dövlət orqanları sırasına Milli Məclis, Nazirlər Kabineti, İcra hakimiyyəti orqanları və bələdiyyələr daxildir.

Xüsusi səlahiyyətli dövlət orqanları yalnız iqtisadiyyata rəhbərlik etmək və təsərrüfat fəaliyyətini həyata keçirmək üçün yaradılır. Onlar adətən, təsərrüfat orqanları adlanırlar və mülkiyyət formasına görə fərqlənilirlər. Təsərrüfata rəhbərlik edən bütün orqanlar təsərrüfat orqanları deyil. Onlardan yalnız təsərrüfat sisteminin mərkəzi kimi fəaliyyət göstərənlər təsərrüfat orqanlarıdır. Buraya sahə nazirlikləri, şirkətlər, səhmdar cəmiyyətləri və s. daxildirlər.

Təsərrüfat orqanları təsərrüfat hüququnun subyektləridir. Onun hüquqi subyekt olması, fəaliyyət növlərinin müxtəlif sahələrində hüquq və vəzifələrinin məcmusundan ibarət olan səlahiyyətləri ilə müəyyənləşdirilir. Təsərrüfat orqanlarının

səlahiyyətləri onların müvafiq qaydada təsdiq olunan əsasnamə və nizamnamələri ilə müəyyənləşdirilir. Onların səlahiyyətlərinin hüdudu fəaliyyətinin məqsədinə uyğun olaraq təsbit olunur. Bu səlahiyyətlər ümumi xarakter daşıyır. Onlar təsərrüfat orqanının məqsədlərinə uyğun olan fəaliyyətin həyata keçirilməsinə xidmət edən xüsusi xarakterə malikdirlər. Belə xüsusi xarakter təsərrüfat orqanının fəaliyyətini müəyyən çərçivəyə salır, onu təsərrüfat qanunçuluğu məsələlərinin həllinə yönəldir.

Bir sıra təsərrüfat orqanları hüquqi şəxs statusuna malik olur. Bu o deməkdir ki, onlar mülki hüquqla tənzimlənən əmlaka sahiblik, yəni onlardan sərbəst istifadə etmək hüququ əldə edirlər. Hüquqi şəxsin hüquqları təsərrüfat orqanının səlahiyyətlərinə daxil olur. Bütün təsərrüfat obyektləri hüquqi şəxs statusuna malik olurlar.

Təsərrüfat orqanının səlahiyyətləri onun vəzifəli şəxsləri tərəfindən həyata keçirilir. Onlar hüququn müstəqil subyekti kimi deyil, müvafiq kompaniya və ya müəssisənin orqanı kimi fəaliyyət göstərir.

Təsərrüfat orqanlarının bütün növləri təsərrüfat məsələlərinin həll edilməsində müəyyən səlahiyyətlərə malik olan həlqə və bölmələrdən ibarət olur. Belə bölmələr təsərrüfat vahidləri, filiallar, törəmə müəssisələri, sexlər, sahələr, istehsallar, müəssisələr, təsərrüfatlar və sairə adlanırlar. Belə bölmələrin səlahiyyətləri təsərrüfat orqanının səlahiyyətlərinin üzvi hissəsi hesab olunur, onlar həmin bölmələrin əsasnamələrində qeyd olunur, müəyyən dərəcədə sərbəst xarakter daşıyır və onların təsərrüfat hüququnun sərbəst subyekti olmalarını əsaslandırır.

Təsərrüfat orqanları həlqələrinin müstəqillik dərəcəsi eyni səviyyəli deyil. Prinsip etibarilə onların səlahiyyətləri bütün hallarda orqanların özlərinin səlahiyyətlərindən az olur.

Təsərrüfat subyekti - kompaniya, firma, müəssisə, cəmiyyət və s. - onun prezidenti (direktoru, baş direktoru, icraçı direktoru) tərəfindən idarə olunur və o vahid rəhbərlik

prinsipi əsasında fəaliyyət göstərir. Öz səlahiyyətləri daxilində müəssisənin fəaliyyətinin vacib məsələlərini həyata keçirir, işini təşkil edir, onun fəaliyyəti və vəziyyətinə məsuliyyət daşıyır. Prezident (direktor) kompaniya adından vəkalətnaməsiz çıxış edir, onu bütün müəssisə və təşkilatlarda təmsil edir, qanun və nizamnamə ilə ona verilən səlahiyyətlər çərçivəsində kompaniyanın vəsait və əmlakına sərəncam verir, etibarnamələr verir, müəssisənin hesablaşma və digər hesablarını açır.

Prezident (direktor) kompaniyanın fəaliyyəti ilə əlaqədar bütün məsələləri deyil, yalnız əsas strateji məsələləri həll edir. Bir çox məsələlər müəssisənin rəhbərliyinə daxil olan digər vəzifəli şəxslər tərəfindən həll olunur. Müəssisənin rəhbərliyi deyəndə - bütövlükdə müəssisəyə və onun ayrı-ayrı hissələrinə rəhbərlik edən vəzifəli şəxslərin məcmusu nəzərdə tutulur. Rəhbərliyin tərkibinə daxildirlər: prezident (direktor, baş direktor), baş mühəndis, direktorun müavirləri və köməkçiləri, bütün sexlərin, sahələrin, istehsalların, təsərrüfatların rəisləri, baş ustalar, istehsal bölmələrinin, filialların, törəmə müəssisələrinin direktorları və s. Rəhbərlikdə hər bir şəxsin öz vəzifə səlahiyyətləri var, dəqiq olaraq ona tapşırılmış sahəyə rəhbərlik edir və onun fəaliyyətinə cavabdehdir. Bir qayda olaraq, rəhbərliyə daxil olanlar arasında vəzifə bölgüsü prezident (direktor) tərəfindən aparılır. Müəssisənin quruluşu prezident (direktor) tərəfindən təsdiq olunur.

Müəssisə ilə onun bölmə və həlqələri arasındakı münasibətlər təsdiq olunmuş hüquqi normalarla tənzimlənir. Bu normalar müəssisənin özü tərəfindən hazırlanıb təsdiq olunur və hüquqi statusa malik olur. Belə əsasnamələr rəhbərlər barədə deyil, adətən təsərrüfat subyektinin həlqələri və bölmələri üzrə hazırlanır. Çünki təsərrüfat daxili münasibətlər müəssisənin həlqə və bölmələri arasında təşəkkül tapır və bu rəhbərlərin münasibətlərindən asılı olmur. Rəhbərlər isə vahid rəhbərlik prinsipinə əsasən idarəetməyə əmək kollektivini də cəlb etməklə müvafiq həlqə və bölmənin hüquq və

səlahiyyətlərini həyata keçirir. Hər bir işçinin xidmət səlahiyyətləri isə müəssisə tərəfindən işlənilərək təsdiq olunmuş vəzifə təlimatları ilə müəyyənləşdirilir.

Təsərrüfat rəhbərliyi orqanları iki növə bölünür: kompaniyaya tabe olan müəssisələr və istehsalat bölmələrinə rəhbərlik etməklə sistemin mərkəzi olan təsərrüfat orqanları; təsərrüfat sisteminin mərkəzi kimi çıxış etməyən, lakin öz səlahiyyətləri daxilində onlara tabe olmayan təsərrüfat orqanları üçün yerinə yetirilməsi məcburi olan qərarlar qəbul edən funksional orqanlar.

Təsərrüfat rəhbərləri orqanları onlara tabe olan müəssisələri, istehsalat bölmələri və digər təsərrüfat orqanlarını idarə edir, onların fəaliyyətini planlaşdırır və nəzarət prosesini həyata keçirir, bütövlükdə sistem üzrə təsərrüfat fəaliyyətini tənzimləyən normativ aktlar qəbul edir.

Hal-hazırda Azərbaycanda ölkə səviyyəsində təsərrüfat orqanlarının tipik forması təsərrüfat nazirlikləri, dövlət komitələri, şirkətlər və səhmdar cəmiyyətlərdir. Bu orqanların hüquq və vəzifələri Azərbaycan Respublikası Nazirlər Kabineti tərəfindən təsdiq olunan Əsasnamələr üzrə müəyyənləşdirilir. Həmin əsasnamələrə (nizamnamə) müvafiq olaraq təsərrüfat orqanları respublika iqtisadi kompleksinin müəyyən sahələrinə rəhbərliyi həyata keçirir. Müasir dövrdə belə rəhbərliyin xarakterik xüsusiyyətləri ondan ibarətdir ki, onlar tabeçiliklərində olan müəssisələrə rəhbərliyi yalnız inzibati qaydada deyil, həm də dövlət tərəfindən ayrılan və yaxud müəssisələrin köçürmələri hesabına yaradılmış maddi, maliyyə və digər ehtiyat fondlar hesabına iqtisadi metodlarla həyata keçirirlər. Buraya müəssisə və təşkilatlara maliyyə yardımı, əsaslı təmir üçün amortizasiya ayırmaları, əmək haqqı və bir sıra digər köməkliklər göstərilməsi üçün yaradılmış ehtiyat fondları aiddir.

Dövlət səviyyəsində təsərrüfat rəhbərliyinin funksional orqanlarına bir sıra dövlət komitələri, planlaşdırma orqanları, arbitraj, vergi, kömrük və digər orqanlar daxildirlər. Onlar öz

səlahiyyətlərinə aid olan məsələlər üzrə onlara təbə olmayan təsərrüfat orqanlarına yerinə yetirilməsi məcburi olan göstərişlər vermək hüququna malikdirlər. Onlar bu göstərişləri öz sistemlərinin idarə olunması daxilində həyata keçirirlər. Belə halda adları göstərilən funksional orqanlar, məzmunca təsərrüfat orqanı kimi fəaliyyət göstərir ki, bunun da həddi onların əsasnamələrində (nizamnamə) nəzərdə tutulur.

Təsərrüfat rəhbərliyinin funksional orqanları arasında Azərbaycan Respublikası İqtisadi İnkişaf Nazirliyi, "Azər-saziş", Standartlandırma, metrologiya və patent üzrə dövlət agentliyi mühüm yer tuturlar.

İqtisadiyyatın idarə edilməsinin vacib məsələlərindən biri mühüm iqtisadi kateqoriya olan planlaşdırmanın həyata keçirilməsidir. Planlaşdırma hüquqi çərçivədə, qüvvədə olan təsərrüfat qanunçuluğu əsasında həyata keçirilir. Respublikamızda bu funksiya İqtisadi İnkişaf Nazirliyi, yerli İcra hakimiyyətlərinin plan komissiyaları tərəfindən həyata keçirilir. Öz təbiətlərinə və təyinatlarına görə plan aktları eyni hüquqi gücə malik deyil. Onlardan bir sırası qanun şəklində ali qanunvericilik orqanı tərəfindən qəbul olunur və hüquqi normativ akt gücünü alır. Buraya Azərbaycan Respublikası Milli Məclisi tərəfindən qəbul olunan ölkənin sosial-iqtisadi inkişaf planı və dövlət büdcəsi haqqında qanunlar daxildirlər.

Bundan əlavə, təsərrüfat rəhbərliyi tərəfindən müəssisə və təşkilatlara verilən fərdi xarakterli plan aktları da mövcuddur.

Plan göstəricilərinin hüquqi status alması mühüm məsələlərdən biridir. Bu müəssisələrin və yuxarı təşkilatın hüquqlarının müəyyənləşdirilməsi üçün deyil, həm də planların vahidliyinin təmin olunması üçün zəruridir. Vacib məsələlərdən biri də ölkənin xalq təsərrüfatı səviyyəsində plan normativlərinin hüquqi cəhətdən təsbit olunmasıdır. Belə normativlər istehsal güclərinin, istehsalın xammal, material, işçi qüvvəsi və digər zəruri ehtiyatlara olan tələbatlarının hesablanması obyektiv, hüquqi əsasını təşkil edir.

İstehsalın normativ tənzimlənməsi iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi siyasətinin başlıca istiqamətlərindəndir. Hazırda normativ tənzimləmə istehsal prosesindən əlavə, həm də yeni sahələrə də yayılmışdır. Belə sahələrə ərzaq və ərzaqlıq sənayesi məhsullarının təhlükəsizliyi, əmtəələrin keyfiyyəti və digər parametrlərinin istehlakçıların tələblərinə cavab verməsini təmin etmək üçün ümummilli dövlət və sahə standartlarının işlənilməsi və tətbiqi, istehlak mallarının, birinci növbədə ərzaq məhsullarının sertifikatlaşdırılmasının məcburi xarakter alması, məhsulun keyfiyyətinin normativ standartlarının tətbiqi və bu kimi digər məsələlər aiddir.

Müasir dövrdə müəssisələrin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin planlaşdırılmasının mühüm və başlıca şərti istehlakçıların maraqları nəzərə alınmaqla, müəssisənin "təsərrüfat çantasında" olan müqavilələr əsasında həyata keçirililməsidir. Belə müqavilələr planlaşdırmanın aləti kimi istifadə olunmaqla, istehsal proqramlarının qəbul olunması üçün əsaslandırılmış qərarlar qəbuluna, müəssisə və təşkilatların fəaliyyətinin əlaqələndirilməsinə təsir göstərən başlıca amildir. Belə müqavilələrin şərtləri tərəflərin hüquq və vəzifələrini özündə əks etdirir. Təsərrüfat müqavilələri bağlanılarkən bütün əsas məsələlər müqavilədə öz əksini tapmalıdır. Əks təqdirdə o bağlanmamış hesab olunur. Məsələn, məhsul göndərilməsi barədə müqavilə bağlanılarkən məhsulun miqdarı və keyfiyyəti, göndərilmə vaxtı, əmtəə vahidinin qiyməti, müqavilənin şərtlərini tərəflərdən biri yerinə yetirmədikdə daşdığı məsuliyyət kimi məsələlər mütləq müqavilədə öz əksini tapmalıdır. Əks təqdirdə belə müqavilə hüquqi cəhətdən əsaslandırılmamış və bağlanmamış hesab olunur. Müqavilələr müəssisənin direktoru və ya onun müavini tərəfindən imzalandıqdan sonra bağlanılmış hesab olunur və hüquqi status alır.

Həmin şəxslər tərəfindən müqavilə bağlandıqda onların hüquqi hərəkətləri nəticəsində, həmin müqavilənin şərtlərinin yerinə yetirilməsi üçün onların özləri deyil, müəssisə öz

əmlakı ilə məsuliyyət daşıyır. Müəssisənin digər əməkdaşları başqa müəssisə və təşkilatlarla müqaviləni yalnız direktor və ya onun müavini tərəfindən onlara verilmiş vəkalətnamə əsasında bağlaya bilərlər.

Son dövrlərdə ABŞ dövləti iri müəssisələrin idarə olunmasına əmək kollektivini daha geniş cəlb etmək, müəssisələrin müflisləşməsinin qarşısını almaq və beləliklə də müəyyən mənada ölkə iqtisadiyyatının inkişafının dövlət tərəfinin təminlənməsini həyata keçirmək üçün bir sıra vacib tədbirlər həyata keçirmişdir ki, bu da iqtisadi kompleksin inkişafına, işsizliyin azaldılmasına və istehsalın səmərəliliyinin artırılmasına əsaslı təsir göstərmişdir.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin dövlət tənzimlənməsinin əsas məqsədi bütövlükdə iqtisadiyyatın normal inkişafının təmin edilməsi üçün sahibkarların öz ölkəsi daxilində səmərəli fəaliyyətinin təmin olunmasına yardım etməklə yanaşı, həm də onların beynəlxalq aləmdə stabil iştiraklarına lazımı şərait yaratmaqla əlaqədardır. Bu deyilənləri təmin etməklə dövlət öz büdcəsinə daha çox vəsait daxil olmasını və beləliklə də ölkənin iqtisadi və hərbi qüdrətinin artmasına şərait yaratmış olur. Hər bir ölkənin hökuməti bu prosesi ölkəsinin daxili və xarici vəziyyətini nəzərə almaqla spesifik qaydada həyata keçirir, yəni burada bütün ölkələr üçün standart bir model yoxdur.

Ümumi şəkildə dövlət tənzimlənməsi məsələlərinə aşağıdakılar daxildir:

- sahibkarların maraqlarının hüquqi əsaslarını təmin edən qanun və normativ aktların işlənilməsi, qəbul olunması və həyata keçirilməsi üzərində nəzarət;

- sahibkarlığa dövlət yardımı və güzəştlərin həyata keçirilməsi yolu ilə dövlət tənzimlənməsinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi;

- müəssisələrin fəaliyyətinə bürokratik nəzarətin və birbaşa onların işinə müdaxilə olunmasının zəiflədilməsi və ya aradan qaldırılması;

- bazarda azad və vicdanlı rəqabətin, rəqabəti daraldan satınalmaların tənzimlənməsi üçün tədbirlərin həyata keçirilməsi;

- rəqabət qaydalarının gözlənilməsinə nəzarət;

- mövcud qanunvericilik çərçivəsində sahibkarların əmtəələrinin daxili və beynəlxalq bazarda irəlilədilməsi üçün lazımı şərait yaradılması;

- pul emissiyasının idarə olunması, maliyyə, vergi və kredit faizləri siyasəti vasitəsilə əmtəə-pul və büdcə tarazlığının təmin olunması;

- iqtisadiyyatın taktiki və strateji istiqamətlərinin uzlaşdırılması;

- infilyasiyanın qarşısının alınması, inzibati yolla təsərrüfat sahəsi fəaliyyətinin tənzimlənməsində olan məhdudiyyətlərin aradan qaldırılması;

- əmək qanunçuluğunun gözlənilməsinin təmin olunması;

- gəlirin bölgüsü və səviyyəsinin differensasiya olunmasının tarazlığın təmin olunması;

- qiymət qoyma prinsiplərinin idarə olunması;

- vicdanlı və düzgün reklam siyasətinin həyata keçirilməsi.

Bütün bu tədbirlər müvafiq qanunvericilik və dövlət orqanları tərəfindən həyata keçirilir və idarəetmənin hüquqi əsaslarla həyata keçirilməsinin mühüm elementlərindəndir.

Təsərrüfat fəaliyyətinin dövlət tənzimlənməsi ölkə üzrə elmi-texniki tərəqqinin nailiyyətlərinin istehsala tətbiqinin sürətləndirilməsi, yeni daha mütərəqqi əmtəə istehsalı ilə dünya bazarında aparıcı yer tutulmasına gətirib çıxarır.

Müasir şəraitdə iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsinin əsas vəzifələri aşağıdakılardır:

- ölkə iqtisadi kompleksinin beynəlxalq standartlara cavab verən yeni əmtəələr istehsalı və mövcud əmtəələrin beynəlxalq bazarın tələblərinə uyğun formada modernləşdirilməsi məqsədilə istehsalın yenidən qurulması;

- beynəlxalq bazara çıxarılan məhsulların rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi;

- istehsal sahələrinin uzun müddətə lazımı istehsal ehtiyatları ilə təmin olunması yolları və imkanlarının axtarılması;

- ölkə iqtisadiyyatının inkişafında üstün mövqeyə malik olan istehsal sahələrinin inkişaf tempinin artırılması və onların imkanlarının əsasən xarici bazara yönəldilməsinin təmin olunması;

- ölkə firmalarının güclü rəqabət olan bazarlara çıxmasının təmin olunması məqsədilə, onlara yeni yüksək keyfiyyətli məhsul istehsal etmək, istehsal olunan məhsulları təkmilləşdirmək üçün maliyyə və təşkilati yardım göstərmək.

Biznes fəaliyyətinin dövlət tərəfindən tənzimlənməsinin vacib problemlərindən biri də sahibkarlığın maliyyə tənzimlənməsidir. Bu alətin başlıca funksiyası dövlət vəsaiti hesabına kompaniyanın istehsal aparatının təzələnməsi və təkmilləşdirilməsinə birbaşa kredit və yardımların verilməsi, kompaniyanın idarə olunmasına əmək kollektivini daha geniş cəlb etmək məqsədilə kompaniyanın səhmlərini almaq üçün onlara güzəştli şərtlərlə məqsədli kreditlərin ayrılmasıdır. Bu alətlərdən o vaxt istifadə olunur ki, xüsusi biznes öz çətinliklərini təkbaşına aradan qaldırmaq iqtidarında olmur.

XX əsrin 80-ci illərində ABŞ-da iqtisadiyyatın inkişafı aşağı düşməyə başlamışdı. Ölkədə istehsal olunan məhsullar dünya bazarında, Avropa ölkələrində, Yaponiya və Cənubi Koreyada istehsal olunan məhsullarla rəqabətdə uduzur və sıxışdırılıb bazardan çıxarılırdı. ABŞ iqtisadiyyatı az qala iflic vəziyyətinə düşürdü. Belə bir şəraitdə ABŞ hökuməti məhz, sahibkarlığın maliyyə tənzimlənməsi alətləri vasitəsilə bu vəziyyətdən çıxarıldı. Göstərilən dövlət yardımları və kreditlərinin köməkliyi ilə kompaniyaların inkişaf tempi artmağa başladı, 29 milyon yeni iş yeri yaradıldı, infilyasiya sıfır həddinə endirildi, əmək məhsuldarlığı yüksəlməyə başladı. Bunun nəticəsində hazırda ABŞ dünyada ən az istehsal məsrəfləri ilə ən çox məhsul istehsal edən ölkədir. Amerika idarəçilik sahəsində dünyada birinci yeri tutur.

Amerikada idarəçilik mədəniyyəti həmişə yüksək səviyyədə olmuşdur. Təkcə onu demək kifayətdir ki, ABŞ-da işgüzar adamların hazırlanması və yenidən hazırlanmasına ildə 100 milyard dollar sərf olunur.

ABŞ-da əmək kollektivlərinə dövlətin ayırdığı uzunmüddətli və güzəştli kreditlər sayəsində ildə 600-700 müəssisənin səhmləri onların işçiləri tərəfindən almır və bu müəssisələr kollektivlərin mülkiyyətinə keçirlər. Hal-hazırda Amerikada 20 minə yaxın kompaniyanın aksiyaları bütövlükdə və ya qismən kollektivə məxsusdur. 2000-ə yaxın iri kompaniyada nəzarət paketi kollektivin əlindədir.

firmaların mülkiyyətinin əmək kollektivinin mülkiyyətinə keçməsi əsasən onların müflisləşməsi kimi fəvqəladə hallarda baş verir ki, bu halda da kollektivin öz iş yerini saxlamaq üçün firmamın səhmlərini almağı yeganə çıxış yolu hesab edilir. 1984-cü ildə amerikanın iri metallurgiya kompaniyası "Uayrtən stil" müflisləşmə astanasında olarkən, onun 7 minlik kollektivi dövlət krediti hesabına kompaniyanın səhmlərini alaraq, onu müflisləşmədən xilas etməklə öz iş yerlərini saxladılar. Nəticədə üç ildən sonra kompaniya yüksək mənfəətlə işləməyə başladı və işçilərin sayı 8,5 minə çatdı. Bu tədbirlər dövlət səviyyəsində hazırlanmış "İşçilərin müəssisənin mülkiyyətinin idarə olunmasında iştirakı" ("Employee's Stock Ownership Plan" - ESOP") proqramı əsasında həyata keçirilməyə başlamış və bu gündə davam etdirilir. Proqram 1970-ci illərin ortalarında hazırlanıb və qəbul edilmişdir. Proqram 17 qanundan ibarətdir. Proqrama görə dövlət tərəfindən kompaniyaların iqtisadi vəziyyətlərinin yaxşılaşdırılmasının tənzimlənməsi məqsədilə kollektivə verilən kreditlərin faizlərində 50% güzəşt edilməsi, mənfəətdən vergilərin əsaslı dərəcədə azaldılması, gəlirin müəyyən hissəsinin xüsusi fonda keçirilərək, sonradan bu vəsait hesabına müəssisənin səhmlərinin alınıb fəhlələrə paylanması nəzərdə tutulmuşdur.

İqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsinin bu forması İngiltərə və digər inkişaf etmiş ölkələrdə də geniş yayılmışdır.

Dövlət tənzimlənməsinin başlıca funksiyalarından biri ölkənin xarici-iqtisadi siyasətinin ümumi prinsiplərinin işlənməsi və onun həyata keçirilməsinin optimal mexanizminin müəyyənləşdirilməsidir. Ona görə ki, dünya ölkələri iqtisadiyyatının hazırkı integrasiya səviyyəsində, sənayecə inkişaf etmiş ölkələrin iqtisadi inkişafının istiqamətləri ilə, inkişaf etməkdə olan ölkələrin inkişaf istiqamətlərinin uzlaşdırılması ölkə iqtisadi kompleksinin gələcək mükəmməl infrastrukturasının yaradılmasının mühüm amillərindəndir.

Burada həll edilməsi nəzərdə tutulan əsas məsələlər bunlardır:

- inkişaf etməkdə olan ölkələrin iqtisadiyyatlarının mikro və makro strukturlarının yaradılması üçün onlara texniki və maliyyə yardımının həyata keçirilməsi. Belə yardımların hüquqi əsasını dövlətlərarası müqavilələr təşkil edir;

- xarici ölkələrdə kapital qoyuluşu və öz ölkəsinə kapital axınının cəlb edilməsinin hüquqi əsaslarının hazırlanması və həyata keçirilməsi;

- xarici iqtisadi əlaqələrin həyata keçirilməsinə nəzarətin və onun tənzimlənməsinin dövlət tərəfindən həyata keçirilməsi. Buraya kompaniyaların xarici bazara çıxması üçün onlara dövlət tərəfindən yardım göstərilməsi, xarici iqtisadi əlaqələrin həyata keçirilməsi prosesində kömrük, valyuta, kvota, embarqo və digər məsələlərə dövlətin ciddi nəzarəti daxildir.

Xarici-iqtisadi əlaqələri həyata keçirmək üçün sahibkarlara onlara təşkilati və maliyyə yardımı göstərilməsi sahəsində dövlətin başlıca funksiyalarına aşağıdakılar daxildir:

- ayrı-ayrı kompaniyaların və sənayenin ixrac üçün işləyən sahələrinin məhsullarının dünya standartlarının tələblərinə cavab verməsini təmin etməklə, dünya bazarında onların rəqabətə davamlılığının yüksəldilməsi;

- milli kompaniyaların xarici ölkələrdə kapital qoymalarına, istehsal bölmələri, filiallar, törəmə müəssisələri yaratmalarına dövlət tərəfindən hərtərəfli yardım göstərilməsi;

- beynəlxalq kooperasiyanın inkişafı yollarındakı maneələrin aradan qaldırılması.

Kompaniyaların məhsullarının rəqabətə davamlılığı birinci növbədə dövlət tərəfindən göstərilən maliyyə güzəştləri nəticəsində mümkün olur. Buraya ixrac müəssisələrinə müxtəlif vergi və kömrük güzəştləri, ixrac üçün istehsal olunan malların istehsalı ilə əlaqədar xarici ölkələrdən gətirilən xammal və materialların rüsumdan azad olunması və ya alınmış rüsumların məhsul xarici bazara çıxarıldıqdan sonra geriyyə qaytarılması, dövlət büdcəsindən icraçıya birbaşa maddi yardım şəklində pul buraxılması, onların xarici iqtisadi əməliyyatlarla əlaqədar xərclərinin bir hissəsinin dövlət tərəfindən ödənilməsi, ixrac əməliyyatlarına sərf etmək üçün vergi tutulmayan xüsusi fondların yaradılması, vergilərin ödənilməsində möhlət verilməsi, kapital qoyuluşlarının vergiyə cəlb olunmasında, daşınmalar zamanı dəmir yol tariflərində güzəştlər, əsas fondların tezləşdirilmiş amortizasiyasının tətbiq olunmasına hüquq verilməsi və beləliklə də elmi-texniki tərəqqinin son nailiyyətləri əsasında əsas fondların təzələnməsi, xarici ölkələrdən daha məhsuldar istehsal avadanlıqların alınması məqsədilə güzəştli dövlət kreditləşdirilməsinin həyata keçirilməsi kimi məsələlərin həll edilməsi daxildir.

Bundan əlavə, dövlət ixrac müəssisələrinin inkişafını tənzimləmək məqsədilə, dövlət və iri kompaniyalar səviyyəsində həyata keçirilən böyük tikinti, istehsal, elmi-texniki proqramların həyata keçirilməsində onlara yardım edib, onların uzunmüddətli və əlverişli sifarişlərlə təmin olunmasına hərtərəfli şərait yaratmalıdır.

Dövlət tərəfindən kompaniyaların xarici-iqtisadi əlaqələrinə yardım göstərilməsi nazirlik və təşkilatlar, səfirliklər və xüsusi olaraq, bu məqsəd üçün yaradılmış dövlət orqanları

vasitəsilə həyata keçirilir. Bu orqanlar kompaniyaların müxtəlif ölkələrin ticarət-sənaye palataları ilə əlaqə yaratmalarına, iri layihələrin işlənilməsi və həyata keçirilməsində, beynəlxalq yarmarka və sərgilərdə, ticarət tədbirlərində iştiraklarının təmin olunmasına köməklik edir. Onları ümumi iqtisadi və dünya bazarındakı vəziyyəti əks etdirən həm açıq, həm də mümkün olan məxfi məlumatlarla təchiz edirlər.

Bütövlükdə, dövlət aparatı kompaniyaların xarici-iqtisadi əməliyyatlarına yardım edir, sahibkarları digər ölkələrin idxal imkanları barədə məlumatlandırır. Xarici iş adamları ilə görüşlər təşkil etməklə, marketing və ticarət qaydaları barədə seminar keçirməklə, məlumat-sorgu kitabları, reklam filmləri buraxmaqla sahibkarlara hərtərəfli yardım edir. Dövlət bütövlükdə ölkə iqtisadiyyatını tənzimləmə funksiyasını həyata keçirərkən bütün bunlarla yanaşı, qiymətdoyma, təhlükəsiz əmtəələr istehsalı, yirtıcı rəqabətin qarşısının alınması, reklamlarda həqiqətin əks olunması, keyfiyyətsiz məhsulların satışının qadağan olunması, məhsulların tam sertifikatlaşdırılmasına nail olunması, inhisarçılığa qarşı mübarizə və bu kimi digər çox saylı problemlərin həllinə də çalışır. Bütün bu deyilənlər dövlət tərəfindən istehlakçıların hüquqlarının qorunmasına, onların tələbatlarının daha keyfiyyətli əmtəələrlə təmin olunmasına yönəldilən tədbirlərdir. Bütün bu məsələlərlə əlaqədar amerika konqresi əsrin əvvəlindən başlayaraq onlarla qanun qəbul etmişdir. İlk belə bir qanun 1890-cı ildə qəbul olunmuş Şermanın Antitrust qanunu və 1906-cı ildə qəbul olunmuş ərzaq məhsulları və dərman preparatlarının keyfiyyətinə nəzarət haqqında qanundur.

Müasir dövrdə iqtisadiyyatın hüquqi tənzimlənməsində başlıca məsələlərdən biri də xüsusi firmalar arasında münasibətlərin qurulmasında dövlətin rolunun artırılmasıdır. Bu aşağıdakı üsullarla təmin edilir:

- milli firmalara fəaliyyət göstərmələri üçün xarici rəqiblərinə nisbətən daha əlverişli şərait yaradılması;
- elmi-texniki tərəqqinin təbiiqinin stimullaşdırılması;

- xüsusi firmalara öz quruluşlarının təkmilləşdirilməsi üçün yardım göstərilməsi;

- xarici firmaların ölkənin daxili bazarına girmələri qarşısında maneələrin yaradılması;

- firmaların xarici ölkə bazarlarına çıxmalarda, xaricdə kapital qoymaqla, istehsal müəssisələri yaratmalarına təşkilati və maliyyə yardımı göstərilməsi;

- firmaların diversifikasiya qaydasında inkişafının sürətləndirilməsi və onun sahələrarası xarakter alması üçün güzəştli bank kreditləri və digər güzəştlərin həyata keçirilməsi;

- yirtıcı rəqabətin, əsassız satınalmaların və yalançı reklamların qarşısının alınması.

Bazar iqtisadiyyatına yönəldilmiş mexanizmin dövlət tərəfindən tənzimlənməsi birbaşa və dolayı yolla həyata keçirilir.

Birbaşa tənzimləmə-bazar mexanizminin fəaliyyət göstərməsinə müdaxiləni, yəni qiymətqoyma, mənfəət və gəlir siyasətinə, pul-kredit sisteminin həyata keçirilməsində istifadə olunan göstəricilərin dəyişdirilməsinə məhdudiyyətlər qoyma, kvota, embarqo, xarici-iqtisadi əlaqələrin birbaşa dövlətin nəzarəti altında olması və s. kimi amilləri nəzərdə tutur.

Dolayısı ilə tənzimləmə üsulu isə iqtisadiyyatın bazar mexanizmi ilə idarə olunmasına dolayı yollarla təsir etməni, yəni maliyyə, pul-kredit, vergi, rüsum, yardım, ixrac, idxal, valyuta məhdudiyyətləri və s. kimi üsullarla təsir göstərməni nəzərdə tutur.

Dövlət adətən, iri firmaları öz nəzarəti altında saxlamaq, daxili bazarda vəziyyəti tənzimləmək, işsizliyi aradan qaldırmaq, təsərrüfat rəqabətinin vəziyyətini tənzimləmək üçün bu üsullarla manipulyasiya edir.

İqtisadiyyatın inkişafının dövlət tərəfindən tənzimlənməsi mövcud hüquq normaları və qanunvericilik çərçivəsində dünyanın bütün sivil dövlətlərində həyata keçirilir. Bu proses dövlət orqanları və qanunverici orqan tərəfindən qəbul olunmuş normativ aktlara və qanunlara tam riayət etməklə

məqsədyönlü şəkildə aparılır. Başqa bərabər şərtlər daxilində ölkə iqtisadiyyatının inkişaf tempi bu normativ sənədlərə firma, müəssisə və kompaniyalar tərəfindən necə əməl olunmasından, onun icra və nəzarət mexanizminin necə həyata keçirilməsindən çox asılıdır. Həmin proses firmanın dövlət qeydiyyatından keçdiyi andan ləğv olunanadək olan bütün müddət ərzində davam edir.

Məsələn, ABŞ-da əmtəələrə qiymət qoyulması, əmtəələrin qablaşdırılması, bölgü sistemi, reklam, rəqabət münasibətləri, əmtəələrin özləri haqqında, satışın təşkili və s. məsələlər üzrə dövlət tərəfindən qəbul olunmuş normativ aktlar mövcuddur ki, bunlara da əməl etmək bütün müəssisələr, firmalar və kompaniyalar üçün məcburidir. Belə ki, hər bir kompaniya öz əmtəələrinə qiymət qoyarkən aşağıdakı üsullardan istifadə etməməlidir:

- qiymətlərin əvvəlcədən təsbit edilməsi. Bu o deməkdir ki, qiymətlər rəqiblər arasında əvvəlcədən razılaşdırıla bilməz, qiymətlərin təsbit olunması qeyri-qanunidir və bu sahədə dövlət heç bir dəlili qəbul etmir;

- pərakəndə satış qiymətlərinin saxlanması. Bu o deməkdir ki, istehsalçı dilerdən öz əmtəəsini konkret qiymətə satmağı tələb etməyə haqlı deyil;

- qiymət ayrı-seçkiliyi. Hələ 1936-cı ildə ABŞ-da qəbul olunmuş Robinson-Patmaq qanunu ayrı-ayrı hallar istisna olmaqla, qiymət ayrı-seçgiliyini qeyri-qanuni hesab etmişdir. Bu o deməkdir ki, satıcı öz əmtəəsini fəaliyyət növünə görə oxşar olan ticarət müəssisələrinin hamısına eyni bir satış qiymətləri ilə təklif etməlidir.

Bu yolla tənzimləmə yuxarıda deyilən digər məsələlər üzrə də həyata keçirilir.

Azərbaycan Respublikası müstəqillik əldə edib, dünya birliyinə daxil olduqdan sonra bazar iqtisadiyyatına keçidlə əlaqədar olaraq ölkə iqtisadiyyatının dövlət tənzimlənməsini həyata keçirmək üçün bir sıra qanun və qərarlar qəbul

edilmişdir. Belə normativ sənədlərdən aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- "Beynəlxalq arbitraj haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (18 noyabr 1999-cu il);
- "Bələdiyyələrin statusu haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (2 iyul 1999-cu il);
- "Bələdiyyələrin maliyyəsinin əsasları haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (7 dekabr 1999-cu il);
- "Bələdiyyə qulluğu haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (30 noyabr 1999-cu il);
- "Dövlət vergi xidməti haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (21 iyul 1992-ci il);
- "Gömrük tarifi haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (20 iyun 1995-ci il);
- "İcarə haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (30 aprel 1992-ci il);
- "Kooperasiya haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (7 fevral 1996-cı il);
- "Müəssisələrin və təşkilatların mənfəət vergisi haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (24 dekabr 1996-cı il);
- "Aqrar islahatın əsasları haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (18 fevral 1995-ci il);
- "Lizinq xidmətləri haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (29 noyabr 1994-cü il);
- "Sığorta haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (25 iyun 1999-cu il);
- "Girov haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (3 iyul 1998-ci il);
- "Qiymətli kağızlar haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (14 iyul 1998-ci il);
- "Qrant haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (17 aprel 1998-ci il);
- "Azərbaycan Respublikasında antiinhisar fəaliyyəti haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (4 mart 1993-cü il);

- "Müflisləşmə və iflas haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (13 iyun 1997-ci il);

- "Səhmdar cəmiyyəti haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (12 iyul 1994-cü il);

- "Müəssisələr haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (1 iyul 1994-cü il);

- "Dövlət müəssisəsinin səhmdar cəmiyyətinə çevrilməsinin qaydaları haqqında" Əsasnamənin təsdiq edilməsi haqqında Azərbaycan Respublikasının Qanunu (29 iyul 1996-cı il);

- "Sosial sığorta haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (18 fevral 1998-ci il);

- "Tender haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (11 fevral 1997-ci il);

- "Azərbaycan Respublikasında banklar və bank fəaliyyəti haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (14 iyul 1996-cı il);

- "Fərdi əmək müqavilələri (kontraktları) haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (2 may 1996-cı il);

- "Torpaq islahatı haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (16 iyul 1996-cı il);

- "İstehlakçıların hüquqlarının müdafiəsi haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (19 sentyabr 1995-ci il);

- "Hüquqi şəxslərin dövlət qeydiyyatı haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (6 fevral 1996-cı il);

- "Fərdi əmək mübahisələrinin həlli haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (13 fevral 1996-cı il);

- "Sahibkarlıq fəaliyyəti haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (15 dekabr 1992-ci il);

- "Haqsız rəqabət haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (2 iyun 1995-ci il);

- "Azərbaycan Respublikasında 1995-98-ci illərdə dövlət mülkiyyətinin özəlləşdirilməsinin Dövlət proqramının təsdiq edilməsi haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (29 sentyabr 1995-ci il);

- "İnvestisiya fəaliyyəti haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (13 yanvar 1995-ci il);

- "Xarici investisiyanın qorunması haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (15 yanvar 1992-ci il);

- "Məhdud məsuliyyətli müəssisələr haqqında" Azərbaycan Respublikasının Qanunu (29 dekabr 1998-ci il);

Qəbul olunmuş bu və ya digər qanunlar mövcud beynəlxalq hüquq normaları və normativ aktların tələblərinə uyğun hazırlanmışdır və Azərbaycanın dünya iqtisadiyyatına inteqrasiyası və dünya ölkələri ilə bərabər hüquqlu tərəfdaşlıq münasibətlərinin əsasını təşkil edir.

ƏDƏBİYYAT

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер с. англ. - М., 1986.
2. Акционерное общество. М., Омега, 1992.
3. Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент. Как управлять капиталом. М., 1994.
4. Бизнес-план. Методические материалы (под ред. О.Г. Маниловского), М., 1994.
5. Н.Я. Васильев, Э.Н. Гордеев. Вопросы управления социалистическим производством, Лениздат, 1975.
6. Васильев Ю.П. Управление внутрифирменной системой информации. Опыт США-М., 1984.
7. Васильев Ю.П. Управление развитием производства. Опыт США-М., 1989.
8. Водачок Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. Пер. со словац, М., 1989.
9. И.Н. Герчнкова. Международное коммерческое дело. М., 2001.
10. Герчнкова И.Н. Маркетинг и международное коммерческое дело. М., 1990.
11. Герчикова И.Н. Маркетинг: организация и технология. М., 1990.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент. М., 1995.
13. Горбунов А.Р. Холдинговые предприятия и дочерные фирмы. М., 1994.
14. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М., 1993.
15. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Пер с. англ., М., 1992.
16. Экономика предприятия. Под редакцией О.И. Волкова. М., 1997.
17. Зубарев И.В., Ключиков И.К. Механизм экономического роста транснациональный корпораций. М., 1990.
18. Иванов М.М., Колупаева С.Р., Кочетков Г.В. США: управление наукой и инновациями. М., Наука, 1990.
19. F. Kotler. Marketingin əsasları. B., 1993.

20. Как работают японские предприятия. Пер. с англ. М., 1989.
21. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. Пер. с англ., М., 1991.
22. Методические проблемы перспективного планирования. М., 1978.
23. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М., 1994.
24. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. М., 1989.
25. Моррис Р. Маркетинг: ситуации и примеры. Пер. с англ., М., 1994.
26. Международный холдинг. Бизнес-серия. М., 1992.
27. А.Г.Мамиконов. Управление и информация. М., 1975.
28. Е.З.Майминас. Процессы планирования в экономике. М., 1971.
29. Новая технология и организационные структуры. Пер. с англ., М., 1991.
30. Основы научного управления социалистической экономикой. Часть I, II, М., 1975.
31. Портер М. Международная конкуренция. М., 1993.
32. Разумова И.И. Мелкие фирмы в США. Экономика и управления. М., 1989.
33. Райт Дж П. Дженерал моторе в истинном свете. Пер. с англ., М., 1985.
34. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. М., 1992.
35. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха. М., 1993.
36. Хоскинг А. Курс предпринимательства. Пер.с англ., М.,1993
37. Харрингтон Д. Управление качеством в американских корпорациях. Пер. с англ., М., 1990.
38. Ю.М.Черняк. Системный анализ в управлении экономикой. М., 1975.
39. Форд Г. Сегодня и завтра. Пер. с англ., М., 1992.
40. Şahbazov K.A. Mûasir menecment. I, II kitab, Bakı,1995.
41. Цены и ценообразование в рыночной экономике. С.-Пб., 1992.

Giriş	3
<i>I fəsil. Menecmentin metodoloji əsasları</i>	
I.1. Menecmentin mahiyyəti	6
I.2. Menecmentin elmi əsasları	12
I.3. Sistem anlayışı	19
I.4. Menecment firmanın idarə edilməsinin təşkilidir	25
I.5. Menecmentin məqsəd və vəzifələri	27
I.6. Menecer və onun funksiyaları	29
I.7. Sahibkarlıq, biznes, sahibkarlıq fəaliyyəti anlayışlarının məzmunu və mənası	32
<i>II fəsil. Menecmentin əhəmiyyəti və prinsipləri</i>	
II.1. Mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmə arasında optimal münasibətin varadılması	39
II.2. Kolleqiallıq prinsipi	45
II.3. Maddi və mənəvi həvəsləndirmə prinsipi	46
II.4. Hüquq və səlahiyyətlərin vəhdəti prinsipi	47
II.5. Məqsədli uyğunlaşma və cəmləşdirmə prinsip	49
II.6. Fasiləsizlik və etibarlılıq prinsipi	50
II.7. Planauyğunluq və dinamizm prinsipi	50
II.8. İdarəetmə funksivaları bölgüsünün demokratiklik prinsipi	50
II.9. İdarəetmə üsullarının elmi və əsaslı olması prinsipi	51
II.10. Elmilik prinsipi	51
II.11. İdarəetmənin səmərəliliyi prinsipi	52
II.12. İdarəetmədəşəxsi, kollektiv və dövlət maraqlarının uyğunlaşdırılması prinsipi	52
II.13. İdarəetmənin demokratikləşdirilməsi prinsipi	53
<i>III fəsil İdarəetmə metodları</i>	
III.1. İdarəetmənin təşkilati-sərəncam metodları	60
III.2. İdarəetmənin iqtisadi metodları	61
III.3. Qiymət siyasəti və onun məqsədləri	65
III.4. İdarəetmənin sosial-psixoloji metodları	73
<i>IV fəsil İdarəetmənin funksiyaları</i>	
IV.1. İdarəetmənin əsas və konkret funksiyaları	81
IV.2. Marketing funksiyası.....	83

IV.3. Planlaşdırma funksiyası	87
IV.4. Təşkil funksiyası	88
IV. 5. Motivasiya	89
IV.6. Nəzarət funksiyası	90
IV. 7. Tənzimləmə funksiyası	91
IV.8. Uçot funksiyası	92
<i>Vfəsil. İdarəetmənin iqtisadi mexanizmində nəzarət</i>	
V.1. İdarəetmə nəzarətinin funksiyaları və növləri	94
V.2. Maliyyə menecmenti	101
V.3. Maliyyə planlaşdırılması	106
V.4. Maliyyə nəzarətinin həyata keçirilməsi üsulları, forması və növləri	108
V.5. Dövlət maliyyə nəzarətinin əsas növləri və onu həyata keçirən dövlət orqanları	110
V.6. Marketing nəzarəti	125
<i>VI fəsil. Müasir menecment sistemində marketing</i>	128
<i>VII fəsil. İdarəetmədə motivasiya</i>	
VII.1. Motivasiyanın formaları	158
VII.2. Motivasiyanın məzmunlu nəzəriyyəsi....	163
VII.3. Motivasiyanın prosessual nəzəriyyəsi....	167
VII.4. Porter-Louler modeli	169
<i>VIII fəsil Menecment sistemində idarəçilik innovasiyası</i>	
VIII. İnnovasiya menecmenti	172
VIII.2. Yeni əmtəələrin işlənilib hazırlanması.....	174
VIII.3. İnnovasiya menecmentinin təşkilati formaları.....	184
<i>IX fəsil İdarəetmədə qərar qəbulu</i>	
IX.1. İdarəetmə qərarlarının qəbulu və reallaşdırılması ..	195
IX.2. Qərar qəbulunun elmi üsulları. Əməliyyatların tədqiqi	201
IX.3. Menecmentin texnologiyasına görə qərar qəbulunun mərhələləri.....	205
<i>Xfəsil. Strateji idarəetmə. Strateji planlaşdırma</i>	
X.1. Strategiyanın işlənilməsi	212
X.2. Firmanın strategiyasının seçilməsi	219
X.3. Firmanın strateji idarə edilməsi.....	223

X.4. Strateji planlaşdırma	230
X.5. Strateji planlaşdırmada optimallıq kriterivasının formalaşdırılması	236
X.6. ABŞ firmalarında strateji idarəetmənin xüsusiyyətləri	237

XI fəsil İdarəetmədə iqtisadi-riyazi modelləşdirmənin rolu

XI.1. İqtisadi-riyazi modelləşdirmə	240
XI.2. Qrafik modellər	244
XI.3. Korrelyasiya modelləri	247
XI.4. Balans modelləri	251
XI.5. İqtisadiyyatın optimallaşdırılması modelləri	254

XII fəsil. Firmaların təsnifatı

XII.1. Firmaların növləri.....	258
XII.2. Sahibkarların birlikləri	266
XII.3. Kapitalın məxsusluğu əlaməti üzrə firmaların təsnifatı	275
XII.4. Firmaların öyrənilməsi	279
XII.5. Firmaların təsis olunması və qeydiyyatı qaydaları ...	282
XII.6. Firmanın idarəetmə orqanları	284

XIII fəsil. Sahibkarlıq fəaliyyəti və menecment

XIII.1. Sahibkarlıq. Onun məqsəd və vəzifələri	286
XIII.2. Sahibkarlıq mühiti	290
XIII.3. Bazar münasibətlərinin təhlili	293

XIV fəsil. Səhmdar cəmiyyəti

XIV.1. Səhmdar cəmiyyətinin varadılması, əhəmiyyəti və idarə edilməsi	300
XIV.2. Səhmdar cəmiyyətinin idarə olunması	307

XV fəsil. İstehsalın inkişafının idarə edilməsinin təşkilati quruluşu

XV.1. Təşkilati quruluş	314
XV.2. İstehsalın idarə edilməsinin təşkilati quruluşlarının təsnifatı	318
XV.3. Firmadaxili idarəetmədə təşkilati quruluşlar	333

XV.4. İdarəetmənin təşkilati quruluşunun təkmilləşdirilməsi	353
XV.5. Firmanın idarə edilməsinin Amerika, Qərbi Avropa, Yapon modelləri və onların xüsusiyyətləri.....	357
<i>XVI fəsil İşçi heyətinin əməyinin idarə olunması</i>	
XVI.1. Müəssisənin kadr potensialı	364
XVI.2. Əmək məhsuldarlığı	368
XVI.3. Kadrların (işçi heyətinin) idarə olunması.....	370
XVI.4. Menecer kadrlarının və digər işçilərin hazırlanması və yenidən hazırlanması.....	379
<i>XVII fəsil. Məhsulun keyfiyyəti və onun idarə olunması</i>	
XVII.1. Məhsulun keyfiyyət göstəriciləri	384
XVII.2. Məhsulun keyfiyyətinin idarə olunması	387
<i>XVIII fəsil. Elmi-texniki tərəqqinin idarə olunması.....</i>	
<i>XIX fəsil. Bələdiyyələr və onların idarə edilməsi</i>	
XIX.1. Yerli özünüidarəetmə	411
XIX.2. ABŞ-da yerli özünüidarəetmə.....	413
XIX.3. AFR-də yerli özünüidarəetmə	419
XIX.4. Böyük Britaniyada yerli özünüidarəetmə.....	421
XIX.5. Azərbaycan Respublikasında yerli özünüidarəetmə ...	423
<i>XX fəsil. Müəssisələrin sağlamlasdırılması, müflisləşməsi və iflasının idarə olunması</i>	
<i>XXI fəsil. İdarəetmənin hüquqi əsasları</i>	

Ədəbiyyat

M e n e c m e n t
Ali məktəblər üçün dərslik

Mətbəənin direktoru
Kompüter dizaynı

E.A.Əliyev
S.O.Mustafayev
N.S.Hüseynova

Yığılmağa verilib 19.03.2004. Çapa imzalanıb 26.04.2004.
Formatı 60 x 90 ¹/₁₆. Ş.ç.v.29,25. Ofset kağızı.
Sifariş N296. Sayı 500. Qiyməti müqavilə ilə.

«*Çaşıoğlu*» mətbəəsi
Bakı, M.Müşfiq küç. 2a.