

***ODLAR YURDU UNİVERSİTETİ***

**Ə.H.ƏLƏKBƏROV**

**M.Ə.VƏLİYEV**

**S.H.PÜRHANİ**

***M E N E C M E N T***

*Ali məktəblər üçün dərslik*

Azərbaycan Respublikası Təhsil  
Nazirliyinin 4 fevral 2004-cü il  
tarixli 173 sayılı əmri ilə təsdiq  
edilmişdir.

**ÇAŞIOĞLU**  
**2013**

*Elmi redaktor: Azərbaycan Respublikası MTN-ninin H. Əliyev adına  
Akademiyasının fakültə rəisi, i.e.f.d. S.Rizayeva*

RƏYÇİLƏR:

*A.H.SƏMƏDOV  
iqtisad elmləri doktoru, professor*

*R.K.İSGƏNDƏROV  
iqtisad elmləri dokloru, professor*

Ə.H. ƏLƏKBƏROV, M.Ə.VƏLİYEV, S.H.PURHANI.  
MENECEMENT. Bakı: 2013,- 600 səh.

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

**Kitab ali məktəb tələbələri, sahibkarlar, təsəi Tüfat rəhbərləri və idarəetmə sahəsində çalışan mütəxəssislər və idarəetmə ilə maraqlananlar üçün nəzərdə tutulmuşdur.**

0601000000-726

082-13

I “Çaşıoğlu” nəşriyyatı, 2013

## GİRİŞ

Azərbaycan vətəndaşlarının ümummilli lideri cənab H.Əliyevin həyata keçirdiyi məqsədyönlü və tarazlaşdırılmış daxili və xarici siyasəti 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, istehsaldaxili və beynəlxalq əlaqələrin genişlənilib 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 daim 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 təcrübəsinə 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 mexanizminin hüquqi tənzimlənməsi, metodları, funksiyaları, prinsipləri, texnolo

giyası 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 əmtələrin 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 lazımı səviyyədə təşkil edə bilsinlər.

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

Ümumiyyətlə menecment sərbəst elm və fəaliyyət sahəsi kimi XX əsrin əvvəllərində tətbiq olunmağa başlamışdır.

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 marketing, 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 məsələləri 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 təşkilati quruluşu fəslində hazırda ümumi və firmadaxili idarəetmədə istifadə olunan bütün mümkün quruluşlar təhlil olunmuş, onlardan hər birinin konkret şəraitdən asılı olaraq müsbət və mənfi cəhətləri göstərilmiş, idarəetmənin təşkilati quruluşunun təkmilləşdirilməsi yolları şərh edilmişdir.

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

Bunlardan əlavə dərslikdə istehsal rəhbərinin işinin təşkili, menecmentdə kommunikasiya, kollektivdə münafişələr, qrup dinamikası, istehsal kollektivinin idarəedilməsinin sosial problemləri məsələləri də geniş təhlil olunmuşdur.

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

## **I FƏSİL, MENECEMENTİN METODOLOJİ ƏSASLARI**

### **1.1 .MENECEMENTİN MAHİYYƏTİ**

Menecment nədir? Menecment - idarəetmənin iqtisadi mexanizminin üsul, prinsip və funksiyalarını tətbiq etməklə, material, əmək və maliyyə ehtiyatlarından səmərəli istifadə etməklə, 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 kompyuter texnikasından geniş istifadə etmək;

- optimal qərarlar qəbulu üçün çoxvariantlı 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 tanış 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" tenninləri 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 kapitalın mülkiyyət formasından asılı olmur. Menecer firmada muzzdlu işçi kimi

İşləyib 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 ayn-ayn bölmələr arasında əlaqəni təmin edir.

Deməli, menecer bütövlükdə firma, müəssisə və onun ayrı-ayrı bölmələri və müxtəlif ixtisasa malik mütəxəssislərini bir- biri 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 subyekt kimi-idarəedici-menecer, obyekt kimi isə - idarə edilən-bütövlükdə firmanın və ya onun konkret sahələrinin təsərrüfat fəalliy- yəti 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 fəaliyyəti deyəndə aşağıdakılar nəzərdə tutulur:

iqtisadiyyatın sənaye, nəqliyyat, kənd təsərrüfatı, tikinti, bank işi, ticarət və s. kimi müxtəlif sahələrində gösrərilən fəaliyyət;

firmanın təsərrüfat bölmələrində elmi-tədqiqat təcürbi konstruktor işləri istehsalat təchizat satışı maliyyə və s. kimi



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 işlənilib 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 fonrıda həyata keçirilən mübadilə prosesi zamanı alır.

Menecmentin iqtisadi mexanizmi dörd blokdan ibarətdir: firmadaxili idarəetmə; istehsalın idarə olunması; işçi heyətinin idarə olunması; firma ilə qarşılıqlı əlaqədə olan firmadan kənar

da 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 dərindən 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 mütləq 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.

**Toplanmış təcrübə üsulu.** Ən qədim üsullardan biri olmaqla, analoji 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 olunub qərar qəbul edilsin ki, bir də yenidən belə problemin həlli üsullarının axtarıl

masına 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, fövqəltəbii qüvvələrə müraciət edir, yalvarır, hər şeyə qadir olan fövqəltəbii Allahdan kömək umur, hətta öz məqsədinə nail olmaq üçün şeytanın özü ilə belə sazişə girməyə razı olurdular.

**Varlıq təcrübə və məntiqi nəticələrin köməyi ilə deyil “bilavasitə seyr etmə” yolu 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 əsaslanır. Həll etməli olduğu problem barədə onda daxili duyma, özünəməxsus dərk etmə qabiliyyəti yaranır və bunlar da 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 əsaslandır, 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 özünəməxsus formada mövcuddur. Qədim Şumerlər, Vavilyonlular, Hindular şəraitdən asılı olaraq, bu və ya digər problemin (özlərinin fizioloji, təhlükəsizlik, sosioloji, özünüdərk etmə) həlli üçün xüsusi metodlardan istifadə edirdilər. Qədim Misir piramidasının tikilməsi zamanı istifadə olunan idarəçilik üsulları, orada dəfn olunmuş fironların cəsədlərinin min illər boyu çürüməməsi üçün istifadə olunmuş üsullar bu gün də elm tərəfindən tam təfərrüatı ilə öyrənilməmişdir.

Elə idarəetmə formaları mövcuddur ki, onlar yüzilliklər bo

yu 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 müvəffəqlə 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. MENECMENTIN ELMI ƏSASLARI**

Menecment anlayışının məzmununa idarəetmənin elmi və praktikası, fəinlə 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.Səmədzadə, A.Ələsgərov, Ə.Ələkbərov, K.Şahbazov, Ə.Əlirzayev, M.Allahverdiyev, Ş.Səmədzadə 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 metodologiyasının birinci mərhələsini qarşıya qoyulan məqsədə nail olmaq üçün görülməli işlərin məzmununun və onun əsas elementlərinin təhlili təşkil edir.

İkinci mərhələdə istehsal həcminin artırılması və əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə nail olmaq məqsədilə həvəsləndirmənin müxtəlif fonularından sistemə olaraq istifadə etməyin zəruriliyi əsaslandırılır.

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

- 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 işə görə maddi həvəsləndirmə məqsədi ilə əlavə haqq ödənilməsi yolu ilə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və idarəetmənin yaxşılaşdırılmasına nail olmuşdur.

Elmi idarəetmənin rüşeymiərinin 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 obyektinin 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 müəjryən 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 müvəffəqiyyətlə 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

Elmi idarəetmə əsaslandırır ki, idarəetmənin yaxşılaşdırılması nəticəsində qoyulan məqsədə nail olmaq üçün işləyən insanlar maddi maraq prinsiplərinin, mükafatlandırmanın iş arası fasilə verilməsinin, istehsal nonnasmm 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 yaradıcıları 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 qoşulan 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 sahədaxili 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 gönnək, 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 kolektivinin idarə edilməsi və təşkili formasının

müəyyənləşdirilməsi.

Qeyd etmək lazımdır ki, A.Fayol idarəetməni universal proses hesab edərək, ona firmanın ehtiyat və imkanlarından optimal istifadə etməklə, sahibkarlıq fəali}ryətinin həyata keçirilməsinə yönəldilmiş prinsip, qayda və qanunların məcmusu 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, görülcək 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



İdarə 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 meneement "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 davranışın 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.

Riəziyyat statistika kibernetika mühəndislik elmləri və

İdarəetmə 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 tənlik 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 vennəklə, 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, tənliklərlə və ciddi kəmiyyət asılılıqları ilə əvəz olunur və mürəkkəb şəraitlərdə 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 birdəfəlik hərəkət deyil, bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqəli olan kəsilməz hərəkətlər silsiləsindən ibarətdir ki, bunlar da idarəetmənin bir-biri ilə sıx əlaqədə olan funksiyasıdır. İdarəetmə prosesi bütün idarəetmə funksiyalarının məcmusudur.

**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 ayn-ayrı mütəxəssislər tərəfindən müxtəlif prizmalardan 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 radiotuşlayıcılarımm 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 həyatda mütləq xüsusiləşmiş (qapalı) sistem yoxdur.

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

$$\begin{array}{c}
 \dots\dots\dots \\
 \circ \qquad \qquad \qquad > \text{O} \text{---} \text{K} > \qquad \qquad \qquad \circ \\
 \qquad \qquad \qquad \text{a1b1} \qquad \qquad \qquad \text{g1h} \\
 \qquad \qquad \qquad \text{ÇL} \\
 \qquad \qquad \qquad \text{4.}
 \end{array}$$

**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 əlaqədardılar.

Sistemin təhlili məlum (və ya verilmiş) quruluş əsasında onun funksiyasının müəyyənləşdirilməsidir.

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

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

Həm sadə, həm də mürəkkəb sistemlər altsistemlərə bölünə bilərlər.

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-nəzərində 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-nəzərincə 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 2 sayılı sxemdə verilmişdir:

**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 təşkilatı problemlər və onların həlli barədə olan təfəkkür qabiliyyətidir.

Situasiya yanaşması təşkilatın qarşısında qoyulan məqsədə səmərəli yolla nail olunması üçün konkret üsul və konsepsiyaları müəq^ən 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.

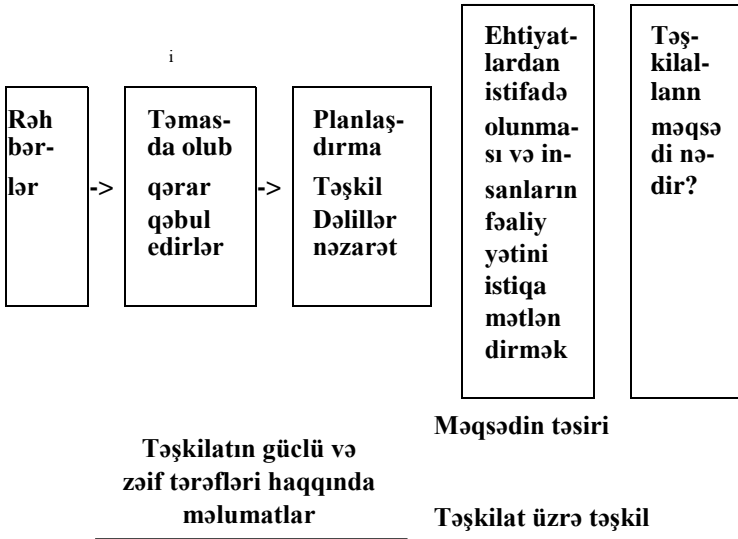
Situasiya yanaşmasının metodologiyası aşağıdakı prinsiplər üzərində qurulur:

## -XəjticLmihiL

**Biznes üçün imkanlar və təhlükələr haqqında xarici məlumatlar:**  
**Rəqiblər İstehlakçılar**  
**Dövlət qanunları Siyasət**  
**Texnologiya Sosial dəyişikliklər**

**Məqsədin təsiri**

**Ətraf mühit üzrə təşkil**



Sxem №2

1. Menecer idarəetmədə səmərəliliyini praktiki olaraq göstərmiş idarəetmə vasitələri və metodları ilə dərinədən 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 bilavasitə əlaqədə olduğu (məsələn, mal göndərənlər, rəqiblər, kooperasiya əlaqəsində olduğu təşkilatlar, marketing vasitəçiləri, müştərilər və s.) və onu əhatə edən ətraf mühitin təsiri nəticəsində əmələ gələn amillərdir.

#### **1.4. MENECEMENT FİRMANIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏŞKİLİDİR**

Menecement mənfəət əldə etmək məqsədi ilə həyata keçirilən istənilən sahibkarlıq fəaliyyəti növüdür. Beləliklə, menecementin məzmunu sahibkarlıq fəaliyyətində fənnənin 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 düzölmüş 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.** Əvvəllər 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 management* - idarəetmənin ali səviyyəsi, ali rəhbərlik

*Middle managment* - idarəetmənin orta səviyyəsi

*Lovver managment* - idarəetmənin aşağı səviyyəsi

**Menecment qoyulan məqsədə daha rasional 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 onunun 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 cavabdehdirlər, 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 sərən-**

**camında olan digər ehtiyatlardan əlverişli istifadə etməklə mənfəətliyin təmin olunmasıdır.**

Firmanın 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 əlverişli 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 daim 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.

Meneceentin 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 meneceentin 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 avtomatlaşdırıl - masını təmin etmək;

- firmanın bütün bölmələrinin fəaliyyətini əlaqələndirmək, firmanın səmərəli fəaliyyət göstərməsinə daim nəzarət etmək;

- daimi olaraq yeni daxili və xarici bazarm axtarhb tutulması;

- firmaya təsir göstərən daxili və xarici mühit amillərini nəzərə almaqla finnanm inkişafının konkret məqsədlərini müəyyənləşdirmək;

- finnanm 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.

Meneceentin 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. Meneceentin vəzifəsi istehsal miqyasının genişlənməsi və bununla əlaqədar olaraq material, maliyyə, əmək və digər ehtiyatlara olan tələbatın artması ilə dəbə də mürəkkəbləşir.

## **1.6. MENE CER 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 axtarılıb 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;

-inzibatçılıqla 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 bölüşdünnək qabiliyyəti;

-artıq fəaliyyət göstərdiyi və ya göstərmək istədiyi 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 görüləcək 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 - istehlakçıların 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 iş özünü xüsusi ya- radiəhqlə yanaşmaqda, sərbəst təşəbbüskarlıqda, daimi yeniliyə can atmaqda, ənənəvi olmayan imkan və qərarların axtarılmasında və əlaxüsus 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;
- val}mta 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 bilirlər. Lakin unutmamaq olmas ki, sahibkarlıqla məşğul



olanlar istər-istəmər 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 kəndən cəlb olunan maliyyə 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 göstərərəkən 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 vərdişi 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 vərdişi və təcrübəyə malik olmalıdır;

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

-idarəetmədə vahid idarəetmə prinsipinə əməl etməli, tabeliyində 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.

Əmlakın 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:

- iş qəbul edilənlərlə və zəruri hallarda həmkarlar ittifaqları ilə müqavilələr bağlamaq, işçilərin həmkarlar ittifaqların - da 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 vennək.

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

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 kommertiya əməliyyatının həyata keçirilməsini nəzərdə tutur.

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

Biznesdə subyekti biznesmen və ya kommertiya adlanır.

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

- sövdələşmələr və sahibkarlıq qaydasında başqa təsərrüfat əməliyyatları aparır;

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

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

**Fərdi kommertiyalara 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 kommertiya təsərrüfat fəaliyyəti ilə peşəkar qaydada məşğul olur və qiymətli kağızlar və əmtəələrin alınması-satılması, sığorta, nəqliyyat, bank, ticarət-vasitəçilik və s. kimi konkret fəaliyyət növləri üzrə ixtisaslaşır. Kommertiyalar 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 dövryyəsinə 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 *oXdiV. firmalar, banklar, sığorta kompaniyaları və investisiya strukturları.*

Bu halda firma sahibkarlıq fəaliyyətinin əsas subyektini, 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 təşkilatı 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 ƏHƏMIYYƏTİ 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 sisteminin müxtəlif prinsipləri arasındakı əlaqələrin həyata keçirilməsinin ümumi qanunauyğunluqlarının təyin edilməsindən 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 fonnası 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 məşğul 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 tabeliyində 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 inkişafının 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 fəaliyyətin strateji siyasətinə rəhbərlikdir.

*Qeyri-mərkəzləşdirmə* deyəndə, operativ təsərrüfat məsələlərinin həlli barədə qərar qəbul edilməsi səlahiyyətinin təsərrüfat müstəqilliyi hüququndan istifadə edən aşağı operativ idarəetmə həlqələrinə, 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 həlqələrinin rəhbərlik etdikləri sahənin fəaliyyətinə daha dərinə 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

lan ilə daha sıx yaxınlaşması hesabına mərkəzləşdirilmiş 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 təsəi Tüfat 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 müəy- yənləşdirmək və görülmək 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 müqabilliyi 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 təkbəşinə qəbul edir, yəni belə kompaniyanın idarə edilməsi faktiki olaraq mərkəzləşdirilmiş qaydada həyata keçirilir.

İdarəetmənin qeyri-mərkəzləşdirilmiş 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 müəyyənləşdirilməsi konkret istehsalın xarakteri və şəraitindən asılıdır. Nəzərdə tutulmalıdır ki, cəmiyyət üçün nə əlverişlidirsə, o müəssisə üçün də əlverişli hesab edilməli və onun fəaliyyətində 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, işçilərin 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 hissini gücləndirilməsi əməyə tamamilə yeni münasibətin, yeni əmək intizamının yaranmasına, öz öhdəsinə düşən vəzifənin şüurlu və vicdanla yerinə yetirilməsinə gətirib çıxarır.

Menecmentdə mərkəzləşdirilmə və qeyri-mərkəzləşdirmənin əlaqələndirilməsi prinsipi kollegial və təkbaşına idarəetmədən düzgün istifadə olunmasının zəruriliyini nəzərdə tutur.

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

## **II.2. KOLLEGIALLIQ PRİNSİPİ**

**Kollegiallıq - konkret qərarların icraçılan 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, təkbəşinə 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 təkbəşinə rəhbərliyi gücləndirir. Hal-hazırda iri miqyaslı kompaniyalarda onların inkişafının strateji problemlərinin işlənilməsi, perspektiv qərarların hazırlanması, uzunmüddətli 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 qlobal 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 istehsalın 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

### **İL3. MADDİ VƏ MƏNƏVİ HƏVƏSLƏNDİRMƏ PRİNSİPİ**

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

Şəxsi maddi həvəsləndirmə müvəffəqiyyətlə işləməyin başlıca şərtlərindəndir. Heç bir vaxt şəxsi ruh yüksəkliyi ilə uzunmüddətli 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 iqtisadiyatı şəraitində həvəsləndirən 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. HUQUQ VƏ SƏLAHIYYƏTLƏRİN 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 idarədilməsi, beləliklə də əmək məhsuldarlığının və istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün 1923-cü ildə

rəetmə 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. Ədalətlik.
12. İşçi heyəti üçün iş yerinin stabilliyi.
13. Təşəbbüskarlıq- planın işlənməsi və həyata keçirilməsi.
14. İş yerində ittifaq-bu, güc və insan münasibətlərindən yaranır.

idarəetməyə universal bir proses kimi baxan Anri Fayolun idarəetmə prinsipləri bu gün də öz əhəmiyyətini itirməmişdir. Şərh edilənlərdən görüldüyü 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 kommərsiyanın 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 əmtənin qiymətindən aşağıdırsa, qiymətləri gəlirlərə uyğunlaşdırmaq lazımdır;
- dövlət miqyasında əmək haqlarının azaldılması səfeh siyasətdir, çünki 0 əmtəələrə olan tələbi aşağı salır" \

Bundan əlavə, idarətmənin bir sıra digər prinsipləri də vardır; məqsədli uyğunlaşma və cəmləşdirmə; sistemin fəaliyyətinin fasiləsizliyi və etibarlılığı; idarətmənin plana uyğunluğu və dinamizmi; üsulların elmi və əsaslı olması; idarətmənin səmərəliliyi; idarətmədə şəxsi, kollektiv və dövlət mənafeələrinin uyğunlaşdırılması; idarətmə funksiyalarının bölgüsünün demokratik prinsipləri və sairə.

## **II. 5.MƏQSƏDLİ UYĞUNLAŞMA VƏ CƏMLƏŞDİRMƏ PRİNSİPİ**

İdarətmənin bu prinsipinə əməl olunması müəssisənin qarşısına qoyduğu ümumi məsələnin həllinə nail olması üçün məqsədmüvafiq idarətmə prinsipinin yaradılmasını nəzərdə tutur. İdarətmə 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.

' 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. PLANAUYGUNLUQ VƏ DINAMIZM 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 daşdığı obyekt tapşırılmalıdır.

## **II.9. İDARƏETMƏ ÜSULLARININ ELMİ VƏ ƏSASLI OLMASI 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 əmtədən tələbatdan çox, digər əmtədən 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 sərflənmiş 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.

### **11.10 ELMİLİK PRİNSİPİ**

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

## **II.II. İDARƏETMƏNİN SƏMƏRƏLİLİYİ PRINSIPI**

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 dərinlən dərk edən mütəxəssisin sərəncamına versin. Qərar qəbul edilərkən eyni zamanda onun həyata keçirilməsinin iqtisadi, təşkilati, 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 zərəərə düşməsinə gətirib çıxarar.

## **II.2. İDARƏETMƏDƏ ŞƏXSİ, KOLLEKTİV VƏ DÖVLƏT MARAQLARININ UYGUNLAŞDIRILMASI PRINSIPI**

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 bir-birinə qarşılıqlı kömək göstərməlidirlər. Belə əməkdaşlıq və qar-

şılıqlı nəzarət dünya bazarındakı hazırkı 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 işə 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 3diksəldilməsinin 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 dərkətmə 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 (cəmiyyətlərdir). Bu onunla əlaqədardır ki, indiki iqtisadi inkişaf dövründə dünya ölkələri iqtisadiyyatının inteqrasiya prosesinin güclənməsi, işçilərdə özünüdərk etmənin yüksəlişi, özünə hönnət 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 həyati zərurət olduğundan həm qulluqçular, həm də

fəhlələr tərəfindən irəli sürülür. İstehsalat demokratiyası 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 idarəetmədə 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 tətilliklərinin 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 yüksəldilməsinə gətirib çıxardı. Kompaniyaların Direktorlar

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

Bir sıra firmalarda istehsal bölmələrində işçilərin işə 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 qulluqçuların Avropa kompaniyalarının idarəedilməsində və strateji inkişafının müəyyən- ləşdirilməsində iştirakını təmin etməyi öhdəsinə götürməyə təhrik edən xüsusi Direktiv qəbul etmişdir. Bundan əlavə Şura tərəfindən Avropa kompaniyaları (AK) haqqında təsdiq olunmuş Nizamnamənin bəzi maddələ- rində də bu məsələnin həlli öz əksini tapmışdır. Bu məsələlər hər bir dövlətin qanun və ənənələ- rinə 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 cüzidir. Ölkədə mövcud olan qanunlara müvafiq olaraq xüsusi firmalarda işçilər yalnız firmanın ləğv olunması, başqa finna 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 istehsalın idarə edilməsi prosesində iştiraklarını buraxılan məhsulun keyfiyyətinin idarə olunması prosesində nəzərdə tutur. Bu dərnəklər ehtiyatların idarə olunmasının "dəqiq və vaxtında" kimi yeni sistemlərinin praktikada tətbiq olunmasında, yeni istehsalat xətlərinin və istehlakçılara xətlərinin və istehlakçılara xidmət göstərilməsinin yeni sisteminin yaradılmasında əhəmiyyətli rol oynayır. Lakin bu

*a.H.Ələkbərov, M.Ə. Vəliyev, S.H.Pürhani*

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 münasibləri 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 məqsədəuyğun təsirlərin kompleksidir. İstehsalın təşkilatçısının fəaliyyətində idarəetmə metodları, qoyulan məqsədləri həyata keçinəyən 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 keyfiyyətlə 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 səbəbdən də 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 qanunauyğunluqların özündə tam əks etdirmiş olsun. İdarəetmə metodları nəşə özbaşına əmələ gələn bir şey deyil. İdarəetmə metodlarının elmi əsaslandırılmış sistemi-istehsalın sürətli inkişafına proporsional, optimal qaydada uyğun gələn, idarəetmə aparatı əməkdaşlarının fəaliyyətinin daim təkmilləşdirilməsi üsullarıdır.

İdarəetmə metodları rəhbərin fəaliyyətini məqsədəuyğun istiqamətə yönəldir. Bu metodlar istehsalın 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. İstehsalın rəhbəri istehsal

raçıların 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 məqsəduyğun 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 razılaşıdırılmış hərəkətlərinin təsbit olunması, qarşılıqlı faydalı əməyin qurulması;

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

Üçüncüsü - nəinki təkcə əməyin kooperasiyasının məqsədəuyğunluğunun 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. İstehsal sosial təmayülündən asılı olmayaraq, öz təbiətinə görə kooperasiya olunmuş əmək hər bir muxtariyyətliyi aradan qaldırır.

Kollektivin fəaliyyətinin birliyi vahid sərəncamçıbq nəticəsində həyata keçirilir. Bu mənada təcəçilik 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 jədsək 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, işə 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

### **III.2. İDARƏETMƏNİN İQTİSADI METODLARI**

**İdarəetmənin iqtisadi metodları hər bir işçinin əməyinin nəticəsindən asılı olaraq, onun şəxsi marağının cəmiyyətin və firmanın maraqları ilə mümkün qədər yaxınlaşdırıl- masının 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 məqsəduyğun formada təsir göstərən alət və vasitələrin məcmusu nəzərdə tutulur.**

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

Kommersioniya hesablamaları təsən-üfat 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 rentabelliyyənin təmin olunması, kapital qoyuluşu və məhsuldar qüvvələrin demografik faktorlar nəzərə alınmaqla yerləşdirilməsi, maliyyələşdirmə və kredit siyasəti, yeni texnologiyaların 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 siyasətindən 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 kommertiya hesablamalarında həyata keçirilən bütün tələblər sabit mənfəət əldə edilməsinə xidmət edir ki, bu da kommertiya 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 gəlinə, 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, kommertiya, ixtisaslaşma, təmər küzləşmə 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 müəssi- sələr 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 müəyyənləşdirilmə-

sindən ibarətdir. Bunlar firmanın fəaliyyət növündən, buraxılan məhsulun xarakterindən və əmək bölgüsünün dərəcəsiindən asılıdır. Müasir şəraitdə kommertiya hesablamaları özündə bir tərəfdən mərkəzləşmənin gücləndirilməsini, digər tərəfdən isə firmanın tərkibinə daxil olan müstəqil istehsalat bölmələrinə və törəmə müəssislərinə 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 müəssislərinin idarə edilməsi mexanizmində daha geniş tətbiq olunur və inkişaf edərək təkmilləşir.

Kommertiya 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 (TMSŞ) geniş istifadə olunur. TMSŞ-nin ayrı-ayrı bölmələri arasındakı münasibət başlıca olaraq, göndərilən məhsulun göndərilmə vaxtına əməl edilməklə, onların kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərinin yerinə yetirilməsi məsuliyyəti ilə müəyyənləşdirilir. TMSŞ-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 TMSŞ-nin mülkiyyəti hesab olunur. Bu qiymətlər TMSŞ daxilində vahid qiymət siyasəti çərçivəsində müəyyənləşdirilir.

Kommertiya 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 global xarakter daşıyan kommertiya hesablamalarının həyata keçirilməsinə xidmət edir.

Firmadaxili hesablamanın kommertiya hesablamlarından fərqi ondan ibarətdir ki, kommertiya hesablamları təsərrüfatçılıq metodu olmaqla, finnanm müxtəlif mülkiyyətçilərlə münasibətlərini nəzərə aldığı halda, finuadaxili hesablamlar firmanın öz mülkiyyəti hüdudlarında aparılır.

### **III.3. QIYMƏT SİYASƏTİ VƏ ONUN MƏQSƏDLƏRİ**

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

Qiymətlər məqsəduyğun, düşünülmüş şəkildə, bazarın real vəziyyətindən asılı olaraq müəyyənləşdirildiyindən, idarəetmə orqanları müəyyən məlum sərhədlər daxilində onun səviyyəsi ilə manevr 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, 0 cümlədən, qiymətin obyektiv təsir vasitələrindən məqsəduyğun formada istifadə etmədən, istehsal prosesinin çevikliyi və operativliyini, bununla da səmərəliliyini təmin etmək mümkün deyildir.

İstehsal 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 TMSŞ-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



tin 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 TMŞ-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 kortəbii 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 ano- loji məhsulların dünya bazarda 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 əmtəələr hansı ölkədə, istehsalçının özünün ticarət şəbəkələri, yaxud da kənar ticarət vasitəçiləri tərəfindən satılma

sından asılı olmayaraq vahid qiymətə satılır. Bu halda firmanın həmin əmtəələrini 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.

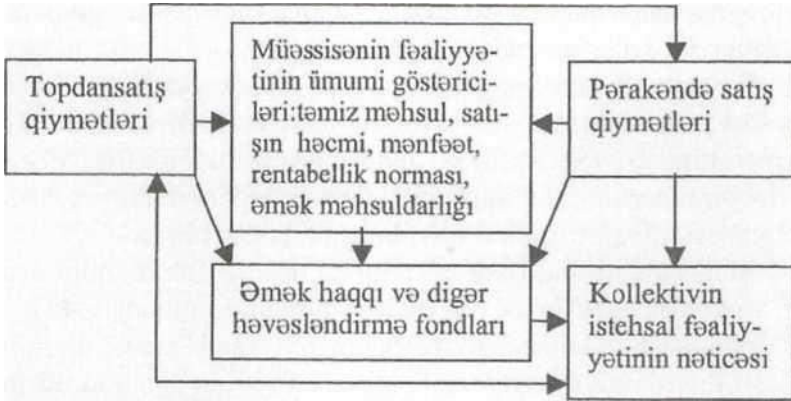
Ana firmanın xarici ölkələrdə yerləşən törəmə müəssisələri və filialları belə məhsulları istehsal etdikdə, öz istehsal məsrəfləri əsasında qiymətləndirib, preyskurantlarını buraxıb, yerləşdiyi ölkədə sata bilərlər. Hətta bu halda belə ali rəhbərlik tərəfindən bu qiymət qəbul olunmalı və malın həmin qiymətə 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 tənziqləmə. Ali rəhbərlik əsasən topdansatış qiymətlərinin hesabat funksiyasından istifadə edir.** Bu halda iri firmalar və TMSŞ lər üzrə bütövlükdə dəyər formasında balanslar tərtib olunur, hər bir istehsalat bölməsi, törəmə müəssisələr, filiallar üzrə istehsalın 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.

**Qiymətin stimullaşdırıcı 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 qiymət

mərtqoyma 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 qiymərtqoymanın vacib elementləridir. Müasir dövrdə qiymərtqoymanın ən çox yayılmış metodu **bütün "istehsal məsrəfləri" nəzərə alınmaqla, "məqsədli" formada qiymətin təsbit edilməsidir. Buna "orta xərclər üstəgəl mənfəət" və ya "müəssisənin topdansaış qiyməti"** də deyirlər. Bu üsul əmtənin 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 hesablanmadır.** 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 müəyyənləşdirilməsi, 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 müəyyənləşdirilməsi 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 firdaxili təsərrüfat əlaqələrini tənzimləyən, 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 gömrük 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 müəyyənləşdirilir.

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 dəstəyə icilər, xammal və materiallar göndərərək, 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 TMSŞ-lər onlara göndərdikləri dəstəyə iciləri

nədləşdirib 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 şəkildə TMSŞ-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 prinsipini və bütövlükdə təsərrüfatçılıq mexanizminin özünü kökündən sarsıdır. Beləliklə, fərdaxili və kommertiya hesablarının 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, TMSŞ-lər aşağı vergi ödənilmə dərəcələri olan və əldə edilmiş valyutanın ölkədən çıxarılması üçün heç bir məhdudiyət 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.

Əmtəə-pul münasibətləri, o cümlədən də qiymətin mövcud olan obyektiv vasitələrindən bazarın tələb və təklifi nəzərə alınmadan məqsədüyükün 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 axtannaqda 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 yaxınlaşdırılması 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 çıxarılmasını ilə əlaqədar olaraq, vahid məsrəflər əsasında qiymət qoyulmasının sayı azalır. Bununla da pis və yaxşı işləyən müəssisələr açıq şəkildə aydınlaşır.

### **III. 4.IDARƏETMƏNİN 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

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 tənqidi 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 istehsalın xarakteri, onun iqtisadiyyatı və təşkili haqqında zəruri biliklərə malik olmaq kifayət etmir. Bunun üçün həm də kollektivdə sağlam yoldaşlıq və qarşılıqlı etibar münasibətləri yaratmağı bacannaq 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 münasibətlərin, kadr axıcılığının, idarəetmənin müxtəlif səviyyə rəhbərləri arasındakı anlaşılmaqların 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 danışığı 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 0 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 psixoloji 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 nəzəriyyəsinə "insan münasibətləri" və "insan davranışı" məktəbləri şəklində meydana gəlmiş istiqamətlər daxilində sosial-psixoloji aspektlərdə intensiv tədqiqatlar aparılır. Bu məktəblərin məqsədi müəssisələrdə sosial-psixoloji mühitin yaxşılaşdırılmasıdır.

rılması və saibkarlarla fəhlələr arasında münasibətlərin humanistləşdirilməsinə yönəldilmişdir. Burada diqqət mərkəzində istehsal prosesində insanların davranışının psixoloji səbəbləri, "qrup münasibətləri", "qmp 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" istehsalın səmərəlilişdirilməsinin 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 fonualaşması;
- 2) işçilərin öz bacarıq və istedadlarından tam və rəasional istifadə edə bilməsi üçün yeni üsul və metodların işlənilməsi hazırlanması.

ABŞ-da gələcək inkişafın progressiv meylləri "insanların idarə edilməsi" problemi ilə əlaqələndirildiyindən, hal-hazırda bu problem geniş təbliğ olunur və bu barədə çoxlu işləmələr hazırlanır. ABŞ-da "insan münasibətlərinin" müəyyənləşdirilməsi üzrə sənaye müəssisələrinə xidmət göstərən 600-dən çox xüsusi firma fəaliyyət göstərir. Amerikanın 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 "General elektrik", "General motors", "İntemeşnl biznes maşın", "Standart of Nyu-Gersi" 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, real 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 mövqə sisteminin eyniliyi ilə xarakterizə olunan qəti quruluşa malik qurumdur. Əsl kollektivin başlıca əlaməti ondan ibarətdir ki, onun məqsədi fəaliyyətinin və cəmiyyətin məqsədi ilə üst-üstə düşsün. Kollektivcanlı, 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 ziddiy

yətləri 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 motivləri formalaşdırılması, perspektiv məqsədlərin qoyulduğu, bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan istehsal, sosial və şəxsiyyət nöqtəyi-nəzərlərini özündə birləşdirir.

*istehsal nöqtəyi-nəzəri* - fənnin, 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 nöqtəyi-nəzəri** mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

Yalnız deyilən üç nöqtəyi-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 sistemli iş aparılmasını nəzərdə tutur. Buraya kollektiv üzvlərinin firmanın məqsədinə uyğun tərbiyə olunması, onlarda qoyulan perspektiv məqsədlərə nail olunması üçün lazımı keyfiyyətlər sisteminin inkişaf etdirilməsi daxildir.

İdarəetmə elmi kollektivə ikili nöqtəyi-nəzərdən yanaşır. Bir tərəfdən əmək kollektivini idarəetmənin əvəzidir. Ona görə

də kollektivin fonnalaşdırılması 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 subyekti kimi çıxış edir. Ona görə də anlamaq zəruridir ki, idarəetmə təsiri necə formalaşır, o insanların qarşılıqlı fəaliyyətinin hansı xüsusiyyətləri və şərtlərindən 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 səviyyəsindən 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 məsələlərilə 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 FUNKSİYALARI**

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 istehsaldan əlavə həm də yeni texnika və texnologiyayı, yeni əmtəənin yaradılmasına yönəldilmiş elmi-texniki, təcübü 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 nöqtəyi-nəzərindən ierarxiya qaydasında düzülərək həll olunması ardıcılığının müəyyənləşdirilməsi; qoyulmuş məqsədə nail olunması üçün imkan və təhlükələrin müəy- yənləşdirilərək 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 obyektədən, onun xüsusiyyətləri və məzmunundan asılı olaraq, idarəetmənin hər bir funksiyası bir sıra müəyyən konkret işlərin yerinə yetirilməsi ilə məşğul olur.

**İdarəetmənin istənilən idarəetmə sisteminə şamil edilən əsas funksiyaları bunlardır: marketing, 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 axıncı 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, kommersiya və digər iqtisadi sistemlərdə istifadə olunan çoxsaylı idarəetmə funksiyaları içərisindən başlıca funksiyalar kimi planlaşdırma, təşkil, operativ idarəetmə və rəbitəni seçirlər.

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

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. MARKETİNQ FUNKSİYASI**

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

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

İdarəetmə problemləri üzrə aparıcı nəzəriyyəçilərdən biri olan Peter Druker bu haqda belə deyir; "Marketinqin 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".

Firmalar marketinqin idarəetmə funksiyası kimi müxtəlif forma və üsullarından istifadə edirlər. Marketinqdən idarəetmə

prosesində istifadə olunmasının standart forması olmadığından ona müxtəlif alimlər müxtəlif təriflər verirlər. Məsələn, "Tətbiqi iqtisadiyyat" dərslisinin müəllifləri olan Amerika alimləri marketinqə belə tərif verirlər:

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

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

Bu təriflərin hər biri müəssisədə idarəetmənin funksiyası kimi marketinqdən necə istifadə olunmasından, müəssisənin qarşısına qoyduğu məqsəddən, 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, maliyyə, əmək ehtiyatları və bazarın tələbat səviyyəsindən asılı olaraq əmtəə çeşidinin planlaşdırılması;

- bazarın tələbatının və müəssisənin imkanlarının daha çox

Прикладная экономика. М., 1993, с.92.

■ Хоскинг А. Курс предпринимательства, М., 1992, с.98'

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

Üst-Üstə düşməsi məqsədlə təklifin formalaşdırılması və satışın stimullaşdırılması tədbirlərinin həyata keçirilməsi;

- satışın planlaşdırılması;
- marketinq fəaliyyəti üzərində nəzarətin həyata keçirilməsi.

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

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

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

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

Marketinqin 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.

Marketinq qaydasına uyğun olaraq aşağıdakılan etmək olmaz:

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

Bütün bu deyilənlərin həyata keçirilməsi, marketinqin idarəetmənin funksiyası kimi bütövlükdə idarəetmə sisteminin yerinə yetirilməsinə 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 optimalhığı 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 üfüqləri 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 səviyyələrdə 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. Nonnativ nisbi göstərici olmaqla əmək vasitələri və alətlərinin istifadə dərəcəsini, onların istehsal sahəsi, çəki və həcm vahidlərinə görə sərfini nəzərdə tutur.

#### **IV. 4. TƏŞKİL FUNKSIYASI**

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.

#### **IV. 5. MOTIVASIYA**

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 rasional 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 rasional təşkilindən asılıdır.

Burada vacib prinsiplər ondan ibarətdir ki, hər bir işçi yerinə yetirəcəyi işə görə məsuliyyət daşımalı, 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 təhrikədi, maraq oyadan qüvvədir ki, buraya da arzular, meyillər, daxili məqsədlər və s. daxildir. Əməyin motivasiyasını uğurla həyata keçirmək üçün menecerin əmək kollektivinin işinin təşkilinin psixoloji tərəfləri barədə zəruri biliklərə malik olması vacib şərtidir. 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 istehsalın 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, nonna- lara, 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 aşkara 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,

İŞÇİ heyəti özü də işlədikləri firmalarda müvəffəqiyyət əldə edilməsində maraqlıdırlar.

Nəzarətin bütün fonnanan 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 səhmana 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 faktorların- dandır. 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 səhmana salmaqla əmək kollektivinin sabit təşkilini saxlayır.

Tənzimləmə funksiyasının yerinə yetirilməsi, istehsal kollektivi qarşısında qoyulan məsələlərdən asılı olaraq idarəetmənin təşkilati forma və metodlarının müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutur. İstehsalın inkişafı ilə

İdarəetmənin 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. Ancaq qeyd etmək lazımdır ki, firmanın və onun bölmələrinin fəaliyyəti barədə vaxtında, tam və dəqiq hesabat aparılmadan idarəetmə 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, idarəetmə sisteminin 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 çatışmamazlıqların 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. I. İDARƏETMƏ NƏZARƏTİNİN FUNKSİYALARI VƏ NÖVLƏRİ**

**Nəzarət - təşkilatın həm operativ rəhbərlik, həm də uzunmüddətli 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 makromühtəvilik 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, işlənilməsi 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 meyillərinin müəyyənləşdirilməsi 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 yetirilməsinə 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.

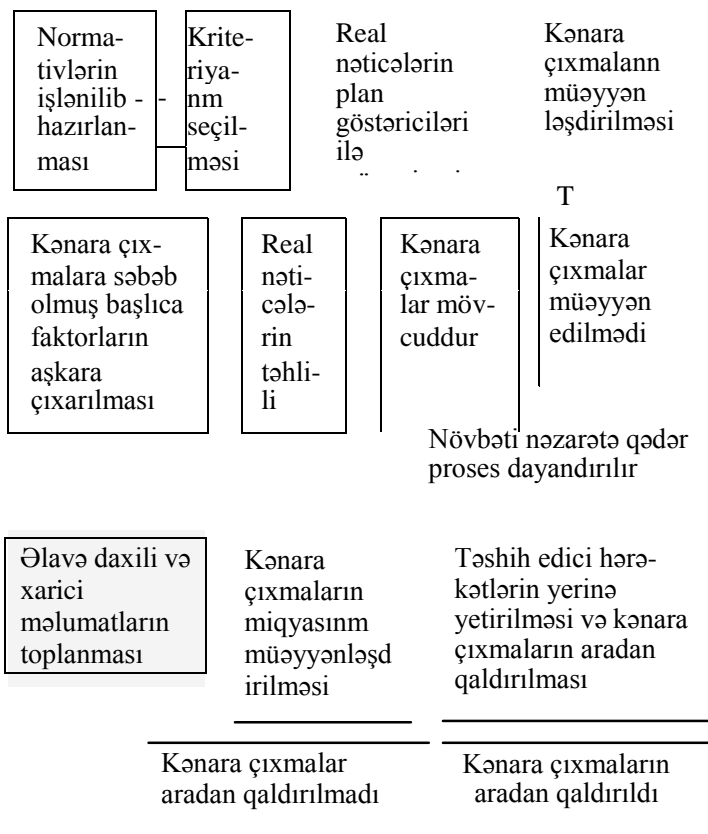
- istehsal-təsərrüfat fəaliyyət nəticəsində əldə edilmiş nəticələrin cari və strateji plan göstəriciləri ilə müqayisəsi;

Burada bütün səviyyələrdə konkret maliyyə və mühasibat 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 şünləndirilməsi, firmanın qarşısına qoyduğu məqsədə nail olması üçün zəruri tədbirlərin yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulur.

**Nəzarət prosesinin ümumi şəkildə təsviri:**



**Son**

**Sxem № 5**

Nəzarət yalnız məcburi tədbirlərin həyata keçirilməsi məqsədilə deyil, həm də əmək kollektivində davranış qaydaların 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 səylərini yalnız nəzarətin tələblərinin yerinə yetirilməsinə deyil, qarşıya qoyulmuş ümumi məqsədə nail olunmasına sərf etsinlər;

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

-nəzarəti həyata keçirənlər həddindən artıq nəzarətçilik- dən 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 vaxth-vaxtında aparılmalıdır;
- çox sadə formada həyata keçirilməlidir;
- əmredici 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 bəzində 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

lənib 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 qiymətlilərinin 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 nonnativlərdə 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 fərqin 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. MALIYYƏ MENECMENTI**

**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 qarşılıqlarına 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 hamısının 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 şəirənin dövlət tənzimlənməsidir. Bu amillərin heç biri firmanın fəaliyyətindən asılı deyil, lakin mənfəətin miqdarı onların vəziyyətindən 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-vaxtmda 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 uzunmüddətli maliyyə idarəetməsində firmanın inkişafı və qəbul edilən qərarların qısamüddətli və uzunmüddətli məqsədləri arasında optimal münasibətlərin tapılmasıdır.

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

**Uzunmüddətli 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 şəklinə 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 haqqqlar;
- 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

dəsi üçün maddi həvəsləndirmə və məsuliyyətlə əlaqədar olan bazar münasibətləri xətti üzrə.

Bazar münasibətlərinə təsir onunla əlaqədardır ki, istehsal və dövriyyə sahəsində maliyyə funksiyası kommertiya hesablamaları ilə sıx əlaqədardır. Bu, pul formasında maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin məsrəf və nəticə formasında ölçülməsidir. Ümumi şəkildə kommertiya hesablamalarının əsas məqsədi az məsrəflərlə yüksək mənfəət alınmasıdır.

Amma 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, nonnativlər, normalar, tarif dərəcələri, metodik göstərişlər və sairədir.

**Maliyyə mexanizminin fəaliyyətinin məlumat təminatı** - buraya maliyyə menecmentinin normal fəaliyyət göstərməsi üçün zəruri olan müxtəlif iqtisadi, kommertiya, maliyyə və firmanın fəaliyyətinə mənfəət və müsbət təsir göstərən digər daxili və xarici məlumatlar daxildir. 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:

- firmamn 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 işlənilmiş 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: *qısamüddətli və uzunmüddətli*.

**Qısamüddətli investisiya qərarları** cari dövr üçün firmanın balansında əks olunmuş kapitalın quruluşunun müəyyənləşdirilməsinə yönəlmiş olur. Belə qərarların qəbul olunması maliyyənin idarə olunması üzrə menecerdən qısamüddətli maliyyə idarə etməsi sahəsində dərin bilik və vərdişlərə malik olmasını, firmanın yaxın gələcək üçün inkişafının cari meyi illərini nəzərə almaqla, onların həyata keçirilməsi məqsədi ilə əsaslandırılmış qərarların tətbiq olunmasını bacarmağı tələb edir.

**Uzunmüddətli 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 həcmninin 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 azrentabelli, yaxud da ümumiyyətlə, kommərsiya 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 uzunmüddətli strateji maliyyə planları da işlənilib hazırlanır. Buna müvafiq olaraq perspektiv, eəri və operativ planlar mövcud olur.

**Perspektiv maliyyə planı** finuanm 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 bərtərəfli maliyyə sənədi

dir. Bu sənəd ödəmə təqvimini də adlanır. Ödəmə təqvimini 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 çatışmamazlıqların aradan qaldırılması; hesablama 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 təsnifləşdimək 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 xərclənilməsinin qarşısının alınması üçün ilkin maliyyə nəzarəti vasitəsilə maliyyə proqramları və proqnozlarının əsaslı olması qiymətləndirilir və alman 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 işlənib 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 rolu mühasibatlıq 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 mühasibat 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 müəj^ən etməkdir:

-*Strateji maliyyə nəzarəti*. Bu nəzarət istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin səmərəliliyinin yüksəldilməsi və mənfəətin maksimumlaşdırılması üçün maliyyə ehtiyatlarının və kapital qoyuluşunun əlverişli istifadə olunması üçün perspektiv dövrə üçün qərarlar qəbul olunmasını nəzərdə tutur.

Maliyyə 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.

Maliyyə 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 vəziyyə

tini 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 nəzarətəddici 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, təsərrüfatistehsalat 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 əməllərinin 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 olmayaraq, 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 büdcədən 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-nm Hesablama Palatası vasitəsilə həyata keçirilir.

Qanunverici orqan tərəfindən yaradılan komitə və komissiyalar öz fəaliyyətlərini həyata keçirərkən nə Prezidentin icra orqanından, nə də bələdiyyədən 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 nəzarəti həyata keçirilir. Hesablama Palatası, o cümlədən, Azərbaycan Milli Bankı, büdcədən kənar dövlət fondları, yerli özünü idarəetmə orqanları, kommertiya bankları, kommertiya 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 olmalarına nəzarət və s.

Hesablama palatası tərəfindən aparılan nəzarətin əsas iki forması var: *tematik formalar 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 Mərkəzi 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 büdcədən kənar 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 iqtisad<sup>3</sup>atına 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 - mühasibathq, maliyyə şöbəsi, maliyyə menecment xidməti - həyata keçirdikləri nəzarətdir.

*Auditor nəzarəti* - müəssisədən kənar müstəqil maliyyə nəzarətidir.

Auditor nəzarətinin əsas vəzifələri aşağıdakılardır;

- mühasibat və maliyyə hesabatların düzgünlüyünə nəzarət;
- həyata keçirilmiş maliyyə və təsərrüfat əməliyyatlarının mövcud nonnativ 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



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

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

Auditor yoxlaması nəticəsində auditorlar, əldə olan faktiki göstəricilərin planlaşdırılmış göstəricilərdən kənara çıxmalarını müəyyən edir və onların aradan qaldırılması üçün rəhbərliyə kömək göstərir. Auditor finua rəhbərliyinə yalnız cari operativ məsələlərin həllində deyil, həm də firmanın perspektiv inkişafı məsələlərinin həllində, strateji istiqamətlərin işlənilməsi və uzun müddətli planların tərtib olunmasında da tövsiyələr 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 investora 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, kreditorların 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;

-müşəri 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 arbitor rolunu oynamaq;

- digər xidmətlər.

Dünyanın ən aparıcı auditor firması "Prays Uotexaus"- 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 finnanm müəyyən tarixə olan vəsaitlərini əks etdirən vacib hesabat sənədidir. Hesabat müd- dəti 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 malmate- rial 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-mümkünlü}^! 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 debitor- lar 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 qiymətlilərinə görə bank ssudaları.
V	Pul vəsaitləri	V	Əmək haqqına və sosial ödəmələrə görə borclar.
VI.	Debitor borcları	VI.	Digər passivlər
	<b>B A L A N S</b>		<b>B A L A N S</b>

Əsas vasitələr bölməsinə aşağıdakılar daxildir: **a) Material 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 tutarları.

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 kağızlarına 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:

- patentiylər;
- 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 nəğd 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 qiymətliyinə 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 payın 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 qiymətliyi 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 məhsu

la 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 haqqları 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**



*L. Gəlirlər.* Bu bölmədə firmanın istehsal etdiyi hazır məhsulların satışı və göstərdiyi xidmətlərə görə daxil olan vəsaitlər, firmanın kapitalından, daşınmaz əmlakından istifadəyə görə ödənilən haqqlar, 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 haqqları (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 sığortalanması, 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 istehsal xərcləri (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 kimi 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 stimullaşdırılması-

na çəkilən xərclər, nəqliyyat xərcləri (bu xərclər satıcı tərəfindən ödənilərsə, əmtənin qiymətinə əlavə olunur) daxil edilir.

Ümumi və inzibati xərclərə - idarəetmə aparatı işçilərinin əmək haqqı, saxlanması 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 (zərərlər).*  
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:

$$UM = S - Ms$$

Harda ki, UM-ümumi mənfəət

S - satılmış məhsulun həcmi.

Ms- satılmış məhsulun maya dəyəri.

Əsas fəaliyyətdən əmələ gələn gəlir (əməliyyat mənfəəti)

$$Uə - UM - Xə$$

Harda ki,  $U_0$  - əməliyyat mənfəəti,  $X_0$  - əməliyyat xərcləridir. Vergilər ödənilənə qədər əldə edilmiş mənfəət

$$U_{vQ} - U_0 - X_{Q0}$$

Harda ki,  $U_{vQ}$  - vergi ödənilənə qədər əldə edilmiş mənfəət,  $X_{Q0}$  - qeyri-əsas fəaliyyət üzrə xərclər.  
Təmiz mənfəət  $-U_T$

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

Harda ki,  $V$  - ödənilmiş (ödəniləcək) vergilərdir.  
Mənfəətin bu dörd növbünün hesablanması aşağıdakı ardıcılıqla həyata keçirilir:

$$\begin{aligned} S_y - S_x &= S_s'x \\ SS_x - X_y &= U_m \\ U_m - A_x &= U_f U_f \\ - \ddot{O}f &= U_{vQ} U_{vQ} - \\ V &= U_T \end{aligned}$$

Burada,  $S_x$  - satılmış məhsula çəkilən məsrəflər;  
 $S_y$  - ümumi satış həcmi;  
 $SS_x$  - satışla 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 fiiTnanm fəaliyyətinə müsbət təsir göstərə, yəni xeyirli ola bilər, həm də onun fəaliyyəti üçün təhlükələr yarada, yəni ziyanlı ola bilər. Ona görə də iri fınualarda fəaliyyət göstərən marketinq xidməti daimi olaraq marketinq planlarının yerinə yetirilməsinə nəzarət etməlidir.

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

Marketinq nəzarətinin başlıca məqsədi firmanın fəaliyyətinin inkişaf meyillərini nəzərə almaqla istehsal prosesində onun qarşısına çıxan imkanlardan istifadə etmək, təhlükələri isə aradan qaldırmaqdır.

**Marketinq nəzarətinin üç növü var:**

- 1) illik 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 təshihəedici hərəkətlərin həyata keçirilməsi məqsədilə həyata keçirilən nəzarətdir.

Marketinq 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, marketinq 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.

Marketinqə çəkilən xərclər və satış arasında nisbətinə təhlili nəzərdə tutur ki, müəyyən edilmiş satış həcmi təmin etmək

məqsədlə çox vəsait xərclənməsin. Başqa sözlə desək, finna çalışmalıdır ki, marketing xərcləri lazımı səviyyədə saxlanılsın ki, finnanm mənfəəti azalmasın.

İri və bazarda daimi izləyən finnalar özlərinin müştəriləri, dilərləri 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 əmtələrin, satış ərazilərinin, bazar seqmentlərinin və bölgü kanallarının faktiki rentabelliyyənin müəyyənləşdirilməsi məqsədlə 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 finnanm həqiqətən mövcud olan ən yaxşı marketing imkanlarından necə istifadə etdiyini və bunu nə dərəcədə səmərəli etdiyini aydınlaşdırmaqdır.

## **VI FƏSİL. KOLLEKTİVDƏ MÜNAQİŞƏLƏR**

Hər bir adamın həyatında özünün məqsədləri vardır. Hər kəs özü istədiyi kimi nəşə əldə etmək istəyir. Lakin çox vaxt birgə işgüzar tellərlə bir-biri ilə əlaqədar olan adamlar öz maraqlarında toqquşurlar. Bunun nəticəsində menecerin başlıca “düşmənlərindən” biri olan münaqişə baş verir. Münaqişə insanları intizamsızlaşdırır, onları idraka, ağıla deyil, emosiyalara qapdırır. Ona görə də insanlarla işləyən idarəedici kimi menecerin funksiyası münaqişənin qarşısını almaq, münaqişənin mənfi nəticələrini azaltmaq, mübahisələri həll etmək, insanları əməkdaşlığa və qarşılıqlı anlaşmaya cəlb etməklə onları düşmənçilik hissindən çəkəndirməkdir.

“Münaqişə” anlayışı məzmununun müstəsna genişliyi ilə xarakterizə olunur və müxtəlif mənalarda istifadə olunur. Ən ümumi formada münaqişəni “ziddiyyətlərin son dərəcədə kəskinləşməsi” kimi müəyyənləşdirmək olar. Psixoloqlar qeyd edirlər ki, belə çətin həll olunan ziddiyyətlər kəskin emosional duyğularla əlaqədardır.

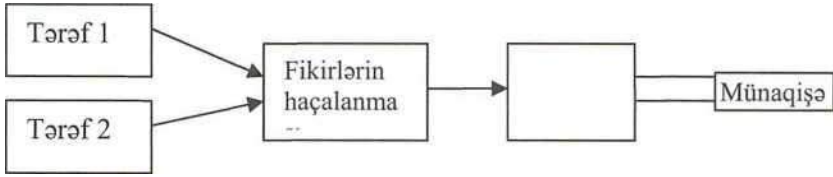
Münaqişə (latın sözü olan “toqquşma”) - ziddiyyətli maraqların, mövqələrin, dəyərlərin və nöqtəyi nəzərlərin həyata keçirilməsi məqsədilə ictimai subyektlərin fikir və qüvvələrin qarşıdurmasıdır. Qısa desək, münaqişə-ziddiyyətli fikirlərin toqquşmasıdır.

Xüsusi ədəbiyyatlarda münaqişəyə bir-biri ilə dialektik əlaqədə olan sosial, sosial-psixoloji və ya psixoloji səviyyələrdə baxılır.

Münaqişəni əmələ gətirən səbəblər qismində obyektiv və subyektiv amillərin müvafiq uyğunluğu çıxış edir.

İşçi heyətinin idarə olunmasında münaqişələr mərkəzi yerlərdən birini tutur. Hesablamalara görə işçi heyətinin iş vaxtının təqribən 15%-i münaqişələrə və onların ağır təəssüratlarına sərf olunur. Bəzi təşkilatların rəhbərləri isə münaqişələrin tənzimlənməsi və idarəedilməsinə özlərinin iş vaxtının varısını sərf

Sxematik olaraq münaqişələr aşağıdakı sxemdə verilmişdir.



### Münaqişələrin meydana gəlməsi

İnsanlar münaqişə barədə düşünəndə onu təhlükə, mübahisə, düşmənçilik və s. ilə eyniləşdirirlər. Nəticədə belə bir fikir formalaşır ki, münaqişə həmişə arzuolunmaz təzahürdür, əgər imkan varsa ondan qaçmaq zəruridir, baş qaldıran kimi onu dərhal həll etmək lazımdır.

Müasir nöqteyi-nəzər belədir ki, hətta səmərəli idarəetmə sistemi mövcud olan təşkilatlarda belə bir sıra münaqişələr nəinki mümkündür, hətta arzuolunandır. Təbii ki, münaqişə həmişə müsbət xarakterə malik olmur. Bir sıra hallarda o, ayrı-ayrı şəxslərin tələbatının ödənilməsinə və bütövlükdə təşkilatın məqsədlərinə nail olunmasına mane ola bilər. Lakin çox hallarda münaqişə müxtəlif nöqteyi-nəzərlərin aşkara çıxarılmasına köməklik edir, əlavə informasiyalar verir, böyük sayda problem və alternativlərin aşkar edilməsinə yardım edir. Bu, qərar qəbulu prosesini daha səmərəli edir, insanlara öz fikirlərini bildirmək imkanı verir və bununla da insanların hörmətə və səlahiyyətə olan tələbatının ödənilməsinə şərait yaradır. Bu, həm də planın, strategiyanın və layihələrin daha səmərəli şəkildə yerinə yetirilməsinə gətirib çıxara bilər, ona görə ki, müxtəlif nöqteyi-nəzərlərin müzakirəsi onların faktiki icrasından əvvəl baş verir.

Beləliklə, münaqişə funksional ola bilər və təşkilatın fəaliyyətinin səmərəliliyini artırır. Yaxud da, o disfunksional ola bilər və şəxsi məmnunluğu, qrup əməkdaşlığını və təşkilatın səmərəliliyini aşağı sala bilər. Münaqişənin rolu onun asasen nə

dərəcədə səmərəli idarəolunmasından asılıdır. Münaqişəni idarə etmək üçün onun meydana gəlməsi səbəbləri, növləri, mümkün nəticələrini bilmək lazımdır ki, onun həllinin daha səmərəli üsulları tapılsın.

Münaqişənin əsas dörd növünü ayırırlar, lakin az hallarda da olsa qarışıq münaqişələr də baş verir.

1. Şəxsiyyətdaxili münaqişə. Bu növ münaqişə müxtəlif formalarda ola bilər. Onlardan ən çox yayılmışı lülə şəkilli münaqişədir. Bu, o halda baş verir ki, bir nəfərə onun işinin nəticəsinin necə olacağı barədə ziddiyyətli tələblər irəli sürülür, məsələn istehsalın tələblərinin şəxsi tələbatlarla və ya dəyərlərlə üst-üstə düşmədiyi hal. Tədqiqatlar göstərir ki, belə münaqişə özünə və təşkilata az inam olduğu, işlə az məmnun olduqda, eləcə də stresslə əlaqədar meydana gəlir.

2. Şəxslərarası münaqişə. Bu, münaqişənin ən çox yayılmış növüdür. Təşkilatlarda o, müxtəlif formalarda təzahür edir. Şəxslərarası münaqişə, tez-tez rəhbərlərin maddi ehtiyatlar, kapital, yaxud da işçi qüvvəsinin məhdud olması, avadanlığın istifadə olunması müddəti və ya layihənin bəyənilməməsi ilə əlaqədar baş verir. Hər bir rəhbər, ehtiyatların həmişə məhdud olması ilə əlaqədar hesab edir ki, bu ehtiyatlar başqasına deyil, məhz ona ayrılmalıdır. Şəxsiyyətlərarası münaqişə də, özünü şəxsiyyətlərin toqquşması kimi göstərə bilər. Müxtəlif xarakterə, nöqtəyi-nəzərlərə, dəyərlərə malik olan insanlar sadəcə olaraq bəzi hallarda bir-biri ilə yola getmirlər, ona görə ki, belə insanların nöqtəyi-nəzərləri və məqsədləri bir qayda olaraq köklü şəkildə fərqlənir.

3. Şəxsiyyət və qruplar arasında münaqişə. Hər hansı bir şəxs qrupun mövqeyindən fərqli mövqe tutursa, bu halda onunla qrup arasında münaqişə baş verə bilər. Bu qrupun gözlədiyi ilə şəxsin gözlədiyi ziddiyyət təşkil etdikdə yaranır. Bunun əsasını o təşkil edir ki, şəxs qrupun mövqeyində fərqli mövqe tutur. Məsələn, ümumi yığıncaqda satış həcmünün artırılması barədə məsələ müzakirə olunarkən, əksəriyyət belə hesab edəcəkdir ki,



buna qiymətin aşağı salınması yolu ilə nail olmaq olar. Lakin, kimsə belə bir taktikanın mənfəəti aşağı salacağına əmin olduğunu sübut etməyə çalışır. Baxmayaraq ki, fikri bütün qrupun fikrindən fərqlənən bu şəxs kompaniyanın maraqlarını ürəyinə yaxın qəbul etdikdə belə, bunu onsuz da münaqişə mənbəyi hesab etmək olar, ona görə ki, onun nöqtəyi nəzəri qrupun nöqtəyi- nəzərinin əleyhinə gedir.

4. Qruplararası münaqişə. İstənilən təşkilat çoxlu sayda formal və qeyri-formal qruplardan ibarət olur. Hətta ən yaxşı təşkilatda belə mövcud qruplar arasında münaqişə baş verə bilər. Qruplararası münaqişələrə parlaq nümunə kimi həmkarlar təşkilatları ilə rəhbərlik arasındakı münaqişəni göstərmək olar.

Problemi açıq müzakirə etdikdə o, heç bir vaxt münaqişəyə çevrilir.

İlk növbədə münaqişənin baş verdiyi vaxtdan əvvəlki dövrə diqqətlə baxmaq lazımdır: qarşı-qarşıya duran tərəflər hansı mövqedə olmuşlar, hansı mənfə təcübə toplanmışdır.

Qeyd etmək lazımdır ki, münaqişənin mərkəzində olan əməkdaşlar problemi dərinləşdirməyə həmin münaqişədən itkisiz çıxmaq olar. Münaqişə tərəflərinin toqquşmadan layiqincə çıxmaları üçün onlara kömək etmək lazımdır ki, öz maraqlarından yuxarıda dursunlar və ümumi məqsədi başa düşsünlər. Ümumi işdə öz tələbindən, imtina etmək daha asandır. Bununla da “divara dirənmiş” problemlə bağlı münaqişədə olan tərəflərdən biri ümumi işin müvəffəqiyyəti xatirinə digər tərəfə bir addım atmış olur.

Daha bir üsul, köhnə rəqibləri onlar üçün tamamilə yeni olan məsələnin həllinə cəlb etməkdir.

Tabəçiliyində olanlar arasında baş vermiş münaqişənin həllində rəhbər vasitəçi kimi çıxış edərək, bütün tərəfləri dinləyib onların öz maraqlarını başa düşmələrinə və məsələnin həllini tapmağa köməklik edə bilər. Münaqişənin həllində ən çox yayılmış səhvlərdən biri rolun seçilməsidir. Məsələn, kifayət qədər nüfuzu olmadığı halda özünü arbitr kimi aparmaq bəs etmir.

Onunda nəticəsi belə olur ki, rəqabətdə olan tərəflər “arbitr” i eşitmirlər.

Rəhbərlərdən çoxu münaqişədə özünü “qüdrətli rəis” kimi bütün incidilmişlərin ona tərəf qaçacağını güman edərək yumruğunu masaya vurmaqla hesab edir ki, hər şeyi həll etdi. Bizim mentalitetdə şəxsi əlaqələrə daha çox diqqət ayrılır, nəinki proseduralara. Prosedura bir araya gəlməkdən, müzakirə etməkdən, inandırmaqdan əsağı qiymətləndirilir.

Qərb ölkələrinin işgüzar mühiti üçün belə situasiya tipik deyil.

İstənilən kampaniyada daimi olaraq nəsə dəyişir, yeni strukturlar meydana çıxır, məsuliyyətin və səlahiyyətlərin yenidən bölüşdürülməsi həyata keçirilir.

Boildinq qeyd edir ki, münaqişə-digər tərəfin niyyətlərini nəzərə almadan, tərəflərin potensial mövqelərinin uyğun gəlmədiyini bir-birinə bildinməsidir.

İstənilən münaqişə şəraitində münaqişə iştirakçılarını və münaqişə obyektini ayırırlar. Münaqişə obyekt-i-münaqişə edən hər bir tərəfin nəyisə iddia etməsidir. Münaqişə obyekt-i-tərəflərin qarşıdurmasına gətirib çıxarır, iştirakçılardan birinin digər tərəfi öz məqsədinə nail olması imkanlarından qismən və ya bütövlükdə məhrum edir.

Münaqişə iştirakçıları arasında əsağıdakıları ayırırlar:

-opponentlər- bu, münaqişə obyekt-i uğrunda qarşıdurmada çıxış edən tərəflərdir;

-cəlb olunmuş qruplar;

- maraqlı qruplar.

Cəlb olunmuş və maraqlı qruplar münaqişədə iki səbəbdən iştirak edirlər: ya onlar münaqişənin nəticəsinə təsir etmək qabiliyyətinə malikdirlər, yaxud da münaqişənin nəticəsi onların marağına toxunur.

## **VI. 1. MÜNAQIŞƏNİN SƏBƏBLƏRİ**

Münaqişənin fərqli cəhətləri aşağıdakılardır:

-əməkdaşlar arasında ciddi fikir ayrılıqları;

-Tərəflərin emosionla(həyəcanlı) davranışı;

-“boş şeydən”, hər hansı bir əsaslı səbəb olmadan qarşıdurmanın güclənməsi;

-münaqişənin uzunmüddətli “ müddətinin ötməsi” (münaqişə uzun müddət ola bilər, insanlar uzun illər bir kollektivdə işləyə bilərlər və sonra qıcıqlanma üzə çıxı bilər).

Bütün münaqişələrin bir sıra səbəbləri vardır. Onlardan əsasları bölünməli ehtiyatların məhdudluğu, məqsədlərdəki fərqlər, dəyərlər və təsəvvürlərdəki fərqlərdir.

Ehtiyatların bölüşdürülməsi. Hətta ən nəhəng təşkilatlarda belə ehtiyatlar həmişə məhduddur. Müəssisənin qarşısına qoyduğu məqsədlərə daha səmərəli üsullarla nail olunması üçün rəhbər materialların, işçi qüvvəsinin, maliyyənin necə və hansı qaydada bölünməsi haqqında müvafiq qərar qəbul etməlidir. Bu qərarın konkret olaraq nəyə aid olmasından asılı olmayaraq insanlar həmişə daha çox qazanmaq istəyirlər.

Qarşıya qoyulan məsələlərin qarşılıqlı əlaqəsi. Hardakı bir nəfər və ya qrup qarşısında duran məsələnin həll edilməsi, digər başqa bir adamdan və ya qrupdan asılı olmasıdır. Müəssisənin təşkilati quruluşunun müəyyən fonualları münaqişə imkanlarını artırır. Məsələn, belə bir imkan idarəetmənin vahid rəhbərlik prinsipinin düşünülmüş şəkildə pozulduğu matris quruluşunda yüksəlidir.

Məqsədlərdə fərqlər. Müəssisədə ixtisaslaşma səviyyəsi yüksəldikcə və o ayrı-ayrı bölmələrə bölündükdə, yəni hər bir bölmə mənfəət mərkəzi olduqda, münaqişə imkanları artır. Ona görə ki, bu halda hər bir bölmə özləri öz məqsədlərini formalaşdırır və bütövlükdə müəssisənin ümumi məqsədlərinə nail olunmasından çox, öz məqsədlərinə nail olmalarına daha böyük diqqət yetirirlər. Məsələn, satış şöbəsi daha cürbəcür məhsullar

İstehsal edilməsini təkid edə bilər, ona görə ki, bu rəqabətqabiliyyətliliyini yüksəldə və satış həcmi artırma bilər. Bununla yanaşı qeyd etmək lazımdır ki, məlumatların nomenklaturası nə qədər az müxtəlif olarsa, istehsal bölməsinin məqsədinə nail olmasının yerinə yetirilməsi o qədər asan olar.

Təsəvvürlərdəki və dəyərlərdəki fərqlər. Dəyərlərdəki fərqlər münaqişənin kifayət qədər geniş yayılmış səbəbidir. Məsələn, tabeçilikdə olan belə hesab edə bilər ki, o həmişə öz fikrini izah etmək hüququna malikdir. Rəhbər isə belə güman edir ki, tabeçilikdə olan öz fikrini yalnız bu barədə ondan soruşduqda deyə bilər və o, ona verilən tapşırığı hökmən danışıqsız yerinə yetirməlidir.

Davranış tərzini və həyat təcrübəsində olan fərqlər. Bu fərqlər də münaqişə yaranması imkanlarını artırma bilər. Çox hallarda elə adamlara rast gəlmək olur ki, onlar daimi olaraq təcavüzkarlıq, düşmənçilik göstərir və hər bir söz üçün mübahisə etməyə hazırdırlar. Belə şəxslər öz ətrafında münaqişəyə səbəb olan mühit yaradırlar.

Qeyri qənaətbəxş kommunikasiya (əlaqə). İnformasiyaların yarıtmaz verilməsi münaqişənin həm səbəbi, həm də nəticəsi ola bilər. O, ayrı-ayrı işçilərin və ya qrupun situasiyanı və ya başqalarının nöqtəyi-nəzərlərini anlamağa mane olmaqla, münaqişənin katalizatoru kimi çıxış edə bilər. Münaqişə əmələ gətirən digər kommunikasiya problemləri kimi aşağıdakıları göstərmək olar:

Keyfiyyət kriteriyasının birmənalı olmaması, bütün əməkdaşların və bölmələrin vəzifə səlahiyyətləri və funksiyalarının dəqiq müəyyənləşdirilməməsi, eləcə də işin yerinə yetirilməsinə bir-birini təkzib edən tələbin qoyulması. Bu problemlər rəhbərin öz tabeçiliyində olanlara vəzifə səlahiyyətlərinin dəqiq təsvir edilməsi qabiliyyətinin olmaması səbəbindən meydana çıxma və dərinləşmə bilər.

## **VI. 2. MÜNAQİŞƏNİN NƏTİCƏLƏRİ**

Funksional nəticələr. Münaqişənin bir neçə mümkün funksional nəticələri ola bilər. Onlardan biri ondan ibarətdir ki, problem bütün tərəflər üçün qəbul edilən yolla həll edilə bilər və nəticədə adamlar problemin həllinə özlərinin daha çox aidiyyəti olduğunu hiss edə bilərlər. Bu da, öz növbəsində ədalətsizlik, öz iradələrinin əleyhinə getmək məcburiyyəti qarşısında qalmaq və ədavət kimi məsələlərin həllində mövcud olan çətinlikləri minimuma endirir və ya tamamilə aradan qaldırır. Digər funksional nəticə ondan ibarətdir ki, tərəflər gələcək situasiyalarda antoqonizmə deyil, əməkdaşlığa daha çox meyilli olacaqlar. Bundan əlavə, tabeçilikdə olanlar özlərinin fikirlərinə görə, ideyalarının rəhbərliyin ideyaları ilə uyğun gəlmədiyi üçün öz nöqtəyi-nəzərlərini bildirmirlər və bu da qrup şəklində təfəkkür və itaətkarlıq sindromu imkanlarını azaldır. Münaqişə vasitəsilə qrup üzvləri problemin həllini hələ qərar yerinə yetirilməyə başlayana qədər işləyə bilərlər.

Disfunksional nəticələr. Münaqişənin idarə olunmaması və ya qeyri-səmərəli idarə olunmaması aşağıdakı disfunksional nəticələrə gətirib çıxara bilər: qeyri-məmnunluq, kədr axıcılığının artması və məhsuldarlığın aşağı düşməsi; gələcəkdə əməkdaşlığın səviyyəsinin azalması; öz mənsub olduğu qrupa sadıqlıq və digər qruplarla daha çox qeyri-məhsuldar rəqabət; digər tərəfi “düşmən” kimi təqdim etmək, öz məqsədi barədə müsbət, digər tərəfin məqsədi barədə isə mənfi fikir yaratmaq, münaqişədə “qələbəyə” daha böyük əhəmiyyət vermək, nəinki problemin real həllinə.

## **VI. 3. MÜNAQİŞƏNİN QARANLIQ TƏRƏFLƏRİ**

Münaqişə vəziyyəti yarandıqda biz adətən düşüncələrimizi demirik, dediklərimizi düşünmürük. Özümüzün zəif tərəfləri

ni başqalarından gizlədərək çox az hallarda səmimi oluruq, çox vaxt özümüzün əhəmiyyətini digərlərinə göstərmək bizi mənasız mübarizəyə sövq edir, bağışlamaq lazım olanda qəzəblənirik, getmək lazım olanda dayanırıq, susmaq və eşitmək lazım olanda danışırıq.

Münaqişə vəziyyətində bizi güclü hisslər bürüyür. Bəzi hallarda biz həddən artıq təcavüzkar, hirsli, öz mülahizələrimizdə qəti oluruq. Lakin elə də olur ki, bizim səmimiyyətimiz hücum kimi qəbul olunur, xeyirxahlığımızı zəiflik hesab edirlər.

Bunlarla yanaşı bizim münaqişələrimiz şəxsi həyatımızdan narazılıq, bizə qarşı kifayət qədər diqqət göstərilməməsi, digər adamların əməllərinə adekvat reaksiya vermək qabiliyyətinə malik olmadığımızı görə, digərlərinin tənqidindən özümüzü müdafiə edə bilməməyimiz səbəbindən də baş verə bilər. Özümüzü qaydaya salmaq əvəzinə başqalarına əsəbləşirik. Bizimlə əlaqədar baş verən münaqişələrdə yalnız öz tərəfimizi görürük və hesab edirik ki, özümüzlə münasibətdə ədalətsizlik, inciklik və təhqir mövcuddur. Heç olmazsa narazı olduğumuz tərəfin mövqeyini öyrənməyə belə cəhd etmirik.

Lakin özümüzün münaqişədə iştirakının səbəbini tapmağa cəhd edərək, münaqişənin qeyri-adi qabiliyyətini aşkar edə bilərik. Bu halda görünür ki, münaqişənin həlli yolları və yaxşı həyat tərzini yaratmaq paralel istiqamətlidir.

Mübahisələrin həllinə çoxlu güc, vaxt və vəsait gedir. Lakin onun “həll olunmamasına” görə itkilər daha da böyük olur.

Tabəçiliyində olan işçinin ona verilmiş tapşırıqları lazımı səviyyədə yerinə yetirməməsini görəndə rəhbər özünə belə bir sual verir; “Mən sadəcə olaraq hiddətlənmişəm! Nəyə görə o, mən dediklərimi anlamır? Özü də bu birinci dəfə deyil”. Lakin onların işi araşdırması nəticəsində məlum olur ki, rəhbər ona tapşırıq verərkən nə istədiyini heç ağıllı-başlı izah etməmişdir. Sadəcə olaraq rəhbərin həmin işçiyə hüsni-rəğbəti olduğundan hesab etmişdir ki, bu əməkdaş onsuzda hər şey aydındır. Həddən artıq özünü bilikli göstərməmək üçün o, bir sıra ümumi göstərişlər

venniş və işin onun istədiyi kimi getmədiyini gördükdə incimiş və hətta istəmişdir ki, əməkdaşı işdən azad etsin.

İri kompaniyalardan birinin şöbə müdiri işdən azad olunmaq barədə verdiyi ərizəsində səbəb kimi göstənmişdir: “Mən ona görə işdən çıxıram ki, bu təşkilatda çoxları öz məsuliyyətlərini başqasının boynuna qoyurlar”. Həmin işçi bu kompaniyada qeyri-rəsmi şəkildə mövcud olan belə bir qayda ilə başa bilməmişdir ki, “Mən səni ört-basdır edirəm, sən də məni ört-basdır et”.

Bu tipik situasiyalar ona görə baş vermişdir ki, bu rəhbərlər nə istədiklərini digər adamlara dəqiq izah edə bilməmiş, yaxud da ehtiyat etmişlər ki, onun ətraflı izaha cəhd etməsi münaqişəyə səbəb ola bilər. Onların təşkilatında biri-birinə hər şeyi düz deməyi arzu etməmələri, dinləmək qabiliyyəti olması və münaqişədən çəkinmələri onların özlərinə, həmkarlarına və təşkilata çox baha başa gəlmişdir.

Əgər biz həll olunmamış münaqişələrə-adamların korlanmış münasibətlərinə, dedi-qodulara görə iş qabiliyyətinin aşağı düşməsinə, xəstəliklərə, ailədə xoşa gəlməyən hallara görə nə qədər güc sərf edildiyini hesablasaq dəhşətə gələrik.

Təşkilatlarda *Münaqişənin özü-özliyiündə yox olacağına ünnüd edərək*, çox vaxt çalışırlar ki, münaqişəni ört-basdır etsinlər. Lakin münaqişəyə göz yummaqla, o aradan qalxmayacaqdır, əksinə, yeni, güclü şəkildə baş qaldıracaqdır. Adətən “yaxşı” müdirlər çalışırlar ki, ziddiyyətləri baş qaldıran kimi əzsinslər.

Çox vaxt adamlar iş yerini itirməmək xatirinə təhqirlər və özlərinin alçaldılmaları ilə barışmalı olurlar.

Münaqişələrin üzdən ört-basdır edilməsi ilə, onun həqiqətən həll edilməsi arasında böyük fərq var. Əgər münaqişələr bizi qorxuzur və narahat edirsə və ya əvvəlcədən bilinən deyilsə, bütün gücümüzlə onun qabağını almağa çalışırıq. Biz öz şəxsi hisslərimizlə bacarmırıq və ya bilmirik ki, özgəsinin qəzəbinə necə reaksiya vermək düzgündür. Eyni zamanda, münaqişənin həllinə istiqamətlənərək, biz çalışırıq ki, onun məğzini başa düşək. Bu da bizi həm özü-özümüzə, həm “düşmənlərlə”, həm də özümüzün problemləri və onun həlli ilə yaxınlaşdırır.





Münaqişələrin müxtəlif şəkildə müəyyən edilməsi mövcuddur. Ancaq onların hamısı insanların qarşılıqlı münasibətlərindən söhbət getdikdə fikir ayrılığı formasını alan ziddiyyətlərin olmasını göstərir. Münaqişələr gizli və açıq ola bilərlər, ancaq **münaqişələrin əsasında** razılığın olmaması durur. Ona görə də **münaqişəni** iki və daha çox tərəf - şəxs və yaxud qruplar arasında razılığın olmaması kimi müəyyən etmək olar.

Razılıqların olmaması müxtəlif fikirlərin, baxışların, ideyaların, maraqların, nöqtəyi-nəzərlərin və şairələrin olması ilə şərtləndirilir. Ancaq, qeyd edildiyi kimi, münaqişə heç də həmişə toqquşma formasında ifadə edilmir. **Bu, ancaq o halda baş verir** ki, meydana çıxan ziddiyyətlər müxtəlif fikir ayrılıqları yaradır, insanların normal qarşılıqlı fəaliyyətlərini pozur, qoyulmuş məqsədlərin əldə edilməsinə maneə yaradır. Bu halda insanlar sadəcə olaraq hər hansı bir şəkildə ziddiyyətləri aradan qaldırmağa məcburdurlar və açıq şəkildə münaqişəli qarşılıqlı fəaliyyətə başlayırlar. Münaqişəli qarşılıqlı fəaliyyət prosesində onun iştirakçıları müxtəlif fikirləri ifadə etmək, qərarların qəbul edilməsi zamanı daha çox alternativ variantlar müəyyən etmək imkanı əldə edirlər və münaqişənin də mühüm müsbət mənası məhz bundan ibarətdir. Deyilənlər, əlbəttə ki, münaqişənin həmişə müsbət karakter daşdığına dəlalət etmir.

**Qruplar və şəxslərarası münaqişələr\_özlüyündə** fərdin qrup ilə, yaxud, qrupun **öz** aralarında toqquşmasını əks etdirir.

Münaqişənin növlərə bölünməsi kifayət qədər şərtidir. Müxtəlif növlər arasında sərt sərhədlər mövcud deyil və təcrübədə təşkilati-şaquli şəxslərarası, üfüqi açıq qruplararası və sairə münaqişələr yaranır.

Baxılmış münaqişələr müxtəlif - həm mütərəqqi, həm də mənfi funksiyaları yerinə yetirə bilər. Münaqişələrin əsas funksiyaları aşağıda göstərilmişdir.

### **Münaqişələrin funksiyaları;**

Cədvəl 1

Mütərəqqi	Mənfi
Münaqişə edən tərəflər arasındakı gərginliyin zəiflədilməsi	Münaqişədə iştirak etməklə bağlı böyük emosional və maddi məsrəflər
Opponent haqqında yeni informasiyanın əldə edilməsi	Kollektivdə əməkdaşların işdən çıxarılması, nizam- intizamın aşağı düşməsi, sosial-psixoloji mühitin pisləşməsi
Xarici düşmənlə qarşıdurma zamanı təşkilatın kollektivinin birləşməsi	Məğlub edilmiş qrupların düşmən qismində qəbul edilməsi
Dəyişikliklərin və inkişafın stimullaşdırılması	İşin səmərəliliyinə zidd olaraq münaqişəli qarşılıqlı fəaliyyət prosesinə həddindən artıq aludə olunması
Tabəçilikdə olanların itayətkarlıq sindromunun aradan götürülməsi	Münaqişə bitdikdən sonra - əməkdaşların bir hissəsi arasında əməkdaşlıq səviyyəsinin düşməsi
Opponentlərin imkanlarının diaqnostikası	İşgüzar münasibətlərin çətin bərpası

Münaqişəni doğuran səbəblər də, münaqişələrin özləri kimi müxtəlifdir. Obyektiv səbəbləri və fərdlər tərəfindən onların necə qəbul edilməsini fərqləndirmək lazımdır.

Obyektiv səbəbləri kifayət dərəcədə şərti olaraq bir neçə iriləşdirilmiş qrup şəklində təsvir etmək olar:

- bölüşdürülməsi nəzərdə tutulan ehtiyatların məhdudluğu;
- məqsəddə, dəyərdə, özünü aparmaq üsullarında, təhsildə və ixtisas səviyyəsində olan fərqlər;
- tapşırıqların qarşılıqlı asılılığı, məsuliyyətin düzgün bölüşdürülməməsi; zəif kommunikasiyalar.

Bununla yanaşı, **obyektiv səbəblər yalnız o halda münaqişə**

**səbəbləri olur ki**, o şəxsiyyətlərə və yaxud qruplara öz tələbatlarını həyata keçirmək imkanı vermir, şəxsi və yaxud qrup maraqlarına toxunur. Fərdin reaksiyası bir çox halda şəxsiyyətin sosial yetkinliyi ilə kollektivdə sosial norma və qaydalar əsasında qəbul edilir, ona icazə verilən özünü apanuaq forması ilə müəyyən olunur. Bundan başqa münaqişədə fərdin iştirakı qoyulmuş məqsədlərin onun üçün əhəmiyyəti ilə və yaranmış maneənin onları reallaşdırmağa nə dərəcədə mane olması ilə müəyyən edilir.

Maneənin aradan qaldırılması üsulunun seçilməsi, öz növbəsində, şəxsiyyətin emosional dayanıqlığından, öz maraqlarını qorumaq üçün əldə olan müdafiə vasitələrindən, səlahiyyətinin səviyyəsindən və bir çox digər amillərdən asılıdır.

Şəxsiyyətin psixoloji müdafiəsi fərdin şüur sferasının mənfi psixoloji təsirlərdən qorunması üçün şəxsiyyətin stabilləşdirilməsi sistemi kimi şüurdankənar baş verir. Münaqişə nəticəsində bu sistem insanın iradəsindən və arzusundan asılı olmayaraq işləməyə başlayır. Belə müdafiənin lazım olması özünə hörmətə təhlükə yaradan fikir və hisslərin yaranması zamanı baş verir.

Bir çox hallarda vəziyyətin fərd tərəfindən qəbul edilməsi işin real vəziyyətindən uzaq ola bilər, lakin insanın situasiyaya reaksiyası onun vəziyyəti qəbul etməsi əsasında formalaşmağa başlayacaqdır, 'münaqişə nəticəsində yaranan mənfi emosiyalar tez bir halda problem kimi opponentin şəxsiyyətinə keçə bilər ki, bu da münaqişəni şəxsi qarşılıqlı fəaliyyətilə doldurur. Münaqişə nə qədər çox güclənirsə, opponentin surəti bir o qədər xoşa gələn görsənmiş ki, bu da onun həllini əlavə olaraq mürəkkəbləşdirir, pis bir dairə yaranır ki, onu keçmək çox çətindir. Bunu hadisələrin yarandığı, situasiyanın vəziyyətdən çıxmadığı başlanğıc mərhələdə etmək məqsədəuyğundur. Münaqişəli davranmağın müəyyən edilməsinin bir neçə üsulu mövcuddur. Misal kimi onlardan birinə - münaqişənin "xəritəçəkmə" üsuluna baxaq. **Bu üsulun mahiyyəti** münaqişənin tərkibinin qrafiki əks olunmasından, münaqişəli qarşılıqlı fəaliyyət iştirakçılarının

Özünü aparmasının ardıcıl təhlilindən, əsas problemin, tələbatın və iştirakçıların ehtiyat etməsinin formalaşmasından, münaqişəyə səbəb olan amillərin aradan qaldırılması üsullarından ibarətdir.

Bu bir neçə mərhələdən ibarətdir.

**Birinci mərhələdə** problemin ümumi cəhətləri əks etdirilir. Məsələn, əgər söhbət işdə razılığa gəlməməkdən- kiminsə “yükü” hamı ilə birlikdə çəkməkdən imtina etməsindən gedirsə, onda problemi yükün bölüşdürülməsi kimi əks etdirmək olar. **Əgər münaqişə şəxsiyyət və qrup arasında etibarın olmaması** səbəbindən yaranarsa, onda problemi ünsiyyətin olmaması kimi ifadə etmək olar. Verilmiş mərhələdə münaqişənin özünün təbiətini müəyyən etmək mühümdür və hələlik onun problemin mahiyyətini tam əks etdirmədiyi vacib deyil. Bu haqda - sonra. Problemi ikili tərəfli - hə və yaxud yox - formasında müəyyən etmək lazım deyil. Yeni və orijinal həllin tapılması imkanlarını saxlamaq məqsədəuyğundur.

**İkinci mərhələdə** münaqişənin başlıca iştirakçıları müəyyən edilir. Siyahıya ayrı-ayrı şəxsləri, yaxud bütöv komandanları, şöbələri, qrupları, təşkilatları salmaq olar. Münaqişəyə cəlb edilmiş insanları verilmiş münaqişəyə münasibətləri üzrə ümumi tələbatlarının dərəcəsinə görə, bir yerdə birləşdirmək olar.

Məsələn, əgər təşkilatda iki əməkdaş arasında münaqişə xəritəsi tərtib edilsə, onda xəritəyə bu işçiləri daxil etmək olar, qalan mütəxəssisləri isə bir qrupda birləşdirmək, yaxud, ayrıca olaraq həmin bölmənin rəisini ayırmaq olar.

**Üçüncü mərhələ** əsas tələbatların və onunla əlaqədar olan qorxuların, münaqişəli qarşılıqlı fəaliyyətin bütün əsas iştirakçılarının siyahıya salınmasını nəzərdə tutur. Verilmiş məsələdə iş-tirakeilərin mövqelərinin arxasında duran özünü aparmaq motivlərini müəyyən etmək lazımdır. İnsanların hərəkəti və bu hərəkətin qoyuluşu onların arzuları, tələbatları, motivləri ilə müəyyən edilir.

Münaqişələr konstruktiv və qeyri-konstruktiv - (dağıdıcı) ola bilər. **Qeyri-konstruktiv** münaqişələrdə mübahisə edən tə

rəflər biri-birinin çatımazlıqlarını fəal şəkildə müzakirə edir və əvvəlcə mübahisəyə səbəb olan ixtilafı unudurlar. **Belə münaqişə** baş vermiş problemin müvəffəqiyyətli həllinə imkan yaratmır və eyni zamanda adamlar arasında münasibətləri korlayır.

**Konstruktiv münaqişəni** xeyirli hesab etmək olar. O, adamların mövqeyini aydınlaşdırır. Ona görə ki, bu halda onlar hər biri öz fikrinin düz olmasını sübut etmək üçün əsaslar və arqumentlər axtarırlar. Münasibətlərin belə aydınlaşdırılmasının gedişində çox vaxt mübahisə edənlər öz opponentlərinin problemi izah etmələri nəticəsində özlərinin şəxsi maraqlarını daha aydın dərk edirlər. **Konstruktiv münaqişələrdə** iştirakçıların diqqəti biri-birini qarşılıqlı susdurmağa deyil, məsələnin həllinin tapılmasına yönəldiyindən problemin həllinin səmərəli yolları daha tez tapılır.

İstənilən münaqişəni konstruktivləşdirmək olar. Bunun üçün iki qaydanı anlamaq kifayətdir. **Birinci**, hər iki tərəfmüqabili problemin müzakirəsinin zəruriliyini qəbul etməlidir. **İkinci**, hər iki tərəfmüqabili bir-birini başa düşməli və yalnız öz mövqeyini kor-koranə müdafiə etməməlidir. Hər bir tərəf səmərəli ünsiyyət (qarşılıqlı münasibət) qaydalarına əməl etməlidir.

**Münaqişənin tərəfləri:**

-münaqişənin məğzini unutmamalı və “şəxsiyyətə keçməməli və həddini aşmamalıdır”;

-öz tərəfmüqabilinə düşmən kimi baxmamalıdır;

-qarşısız alınmaz qəzəb, kin, qərəz və intiqam hissəsinə qapılmamalıdır;

-daxili açıqlıq və xeyirxahlıq hissəsinə itimləməlidir ;

-tərəfmüqabilinin maraqlarını nəzərə almadan, yalnız öz maraqlarını müdafiə etməməlidir;

-mübarizənin yalnız güc variantını seçməməlidir.

Əgər münaqişə dağıdıcı kateqoriyaya keçərsə, ondan çıxış yolları axtarılmalıdır. Bunun üçün inzibati üsullardan istifadə olunur. Məsələnin “ədalətli” həlli üçün tərəflərdən biri rəhbərli

yə müraciət edir. Rəhbər mübahisə edənlərin iradəni öyrənir və özü kimin düz, kimin təqsirkar olması barədə nəticə çıxarır. Bundan sonra gələcəkdə belə halların baş verməməsi üçün təqsirkarlar cəzalandırılır, gələcəkdə belə hadisələr baş verərsə əməkdaşların özlərini necə aparmaları barədə dəqiq əmr verilir.

**Bu üsulun müsbət cəhəti** qərann tez və dəqiq qəbul edilməsidir.

Üsulun mənfi cəhəti aşağıdakılardır:

-rəhbər münəqişənin məğzini həmişə səhih bilə bilməz, ona görə də mənfi qərar qəbul edə bilər;

-heç bir əmr və standart bütün mümkün imkanları nəzərdə tutma bilməz;

-bütün cari məsələlər, həm də ən az əhəmiyyətli məsələlər belə rəhbərlik tərəfindən həll olunur;

-rəhbərin qərarı münəqişə tərəflərindən birinə ədalətsiz görünə bilər və kollektivdə gərginliyi artırma və rəhbərin əmrinin sabotajına gətirib çıxara bilər.

Bir qayda olaraq, tez-tez daxili münəqişələr baş verən kollektivdə yola getməz cəncəl adamlar, yəni əməkdaşlar meydana çıxır. Münəqişə istehsal sferasından şəxsi dairəyə keçir. Həmlə edənlər bütün istiqamətlərdə, hətta işlə əlaqədar olmayan həmkarlarına qarşı daimi olaraq hücum keçirlər. Hücum məruz qalanlar isə özləri və öz hüquqları uğrunda mübarizə aparırlar. Bu mübarizənin dayandırılması və kollektivdə mikroklimatın yaxşılaşdırılması üçün rəhbərlik münəqişəyə girənlərdən hansınısa qurban verməli olur.

Bu üsulun müsbət tərəfləri yoxdur.

Bu üsulun mənfi tərəfləri aşağıdakılardır:

- kollektiv kor-təbii olaraq iki düşərgəyə bölünür: təqsirləndir! lənlərə və həmdərd olanlara;

- ixtisaslı əməkdaşların itirilməsi;

- işdən azad edilməkdən çox sonra da, baş vermiş situasiyanın müzakirəsinin davam etməsi;

- münəqişənin nəticələri aradan qaldırılmır;

Bu üsul ona oxşayır ki, xəstəliyin müalicəsi “mövhumatçıların nəzərinə cadu nəticəsində əmələ gələn azar” müalicəsi kimi aparılır: əsas səbəb axtarılır, amma bədbəxtçiliyin bütün səbəbləri “kənarada” axtarılır.

Münaqişələrin inzibati üsullarla həllinin səmərəliliyi barədə mübahisə etməyəkdir. Müasir rəhbərin istifadə edə biləcəyi daha iki istiqamətə baxaq. Birinciyə münaqişəyə gətirib çıxaran səbəblərin minimumlaşdırılması üçün rəhbərin təsir vasitələri daxildir. İkinci istiqamət-münaqişənin iştirakçılarmın davranışı və bütün əməkdaşların münaqişəsiz ünsiyyət vərdişlərinə öyrədilməsidir.

Kollektivdə münaqişə situasiyasının həlli üçün ümumi tövsiyələr kimi aşağıdakıları göstərmək olar:

-hisslərin, emosiyaların işdən ayrılması.

-əməkdaşlara münaqişənin səbəblərinin onlarda deyil, strukturda olmasını göstərmək.

-danışqların köməkliyi ilə münaqişələrin həllinin sülh yolunun təklif olunması.

-ilkkin danışqlar prosesinin həyata keçirilməsi üçün münaqişəyə cəlb olunmamış kənar mütəxəssisin dəvət olunması.

Münaqişənin səbəblərinin minimumlaşdırılması üçün aşağıdakıları qeyd etmək olar:

- kadrların düzgün seçilməsi. İşə qəbul olunan əməkdaşlar formalaşdırılmış və qeyd olunmuş əsas məqsədlərə, dəyərlərə, iş prinsipinə və kompaniyanın davranışına uyğun gəlməlidir;

- İşə olan tələblərin izah olunması;

- Stimullaşdırma sistemi. Bunun səmərəli qurulması öz-özlüyündə münaqişə situasiyalarının inkişaf etməsinin riskini əsaslı surətdə aşağı sala bilər.

- Ümumi məqsədlər. Müxtəlif şöbələr (əməkdaşlar) qarşısında ümumi məqsədlər qoyulmalı və izah olunmalıdır.

- Korporativ mədəniyyət. Qeyri-fonnal şəraitdə ünsiyyət yaxınlaşmağa imkan yaradır. İşlə əlaqədar olmayan maraqlı mövzular tapılmasına və müzakirəsinə səbəb olur.

Rəhbərlik və tabeçilikdə olanlar təşkilatda müxtəlif şöbələr, həmkarlar arasında olan qarşılıqlı əlaqəni biz öz üzərimizdə də hiss edirik. Münaqişələrin həll edilməsi yollarının öyrənilməməsi nəticəsində təşkilat lüzumsuz itkilərə məruz qalır; vaxtim və ehtiyatların lazımsız itkisi, mühüm münasibətlərin qırılması, inkişaf və dəyişikliklər üçün imkanların aşığı salınması, gərgin vəziyyətin yaranması və s.

Əgər düzgün olmayan ifadə etmə, idarəetmə stiline səmərəsizliyi, yolların və səlahiyyətlərin bölgüsünün qeyri-müəyyənliyi, eləcə də boş yerə ümidlər olmasa bir çox münaqişələr ümumiyyətlə olmaz. Münaqişələrin bir çoxunun, ümumiyyətlə kollektivin hansı dəyərlər uğrunda çalışması ilə çox vaxt heç bir əlaqəsi olmur, ona görə də onların əvvəlcədən danışıqlar yolu ilə baş verməməsinin qarşısını almaq tamamilə mümkündür.

Ziddiyyətlərin aradan qaldırılmasının konstruktiv üsullarını öyrənməmişdən əvvəl anlamaq zəruridir ki, biz münaqişələri necə və niyə əlaqələndiririk və özümüzün davranışını niyə düzgün

## **VI. 5. MÜNAQIŞƏNİN YARANMASININ VƏ HƏLLİNİN SOSIAL-PSIXOLOJİ MƏSƏLƏLƏRİ**

Münaqişənin baş verməsinə səbəb olan obyektiv amillər, şəxslərarası qarşılıqlı fəaliyyət sisteminin mövcud vəziyyətində real münaqişəyə səbəb olan obyektiv parametrlərin hər hansı bir dəsti kimi izah olunur. Bu halda münaqişənin, həm də xarici amillərdən də əsaslı şəkildə asılı olması göstərilir. Bu amillərin mühüm tərkib hissəsi sosial-psixoloji mühitdir (özünün spesifik xüsusiyyətlərinə malik müxtəlif sosial qruplar).

**İnsanın münaqişə şəraitini qavramasında** həlledici rolü münaqişənin əsasında duran ziddiyyətlərin subyektiv əhəmiyyəti, eləcə də verilmiş fərd üçün əhəmiyyət kəsb edən “şəxsi mənası” durur. Bu şəxsi məna insanın bütün fərdi həyat təcrübəsi ilə müəyyənləşdirilir.



Münaqişəli situasiyanın dərk edilməsi anı, həm də fərdi tolerantlığın yüksəlməsi ilə bağlıdır. Münaqişənin baş verməsinin universal mexanizmi münaqişə vəziyyətinin sonrakı çoxvariantlı inkişafını istisna etmir.

İstehsal kollektivinin sosial-psixoloji mühitinin fonnalaşdırılmasında ictimai-iqtisadi fonnasiyanın rolu mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bununla əlaqədar olaraq ən əhəmiyyətli amillər, son nəticədə kollektivdə şəxslərarası qarşılıqlı münasibətlərin xarakterini müəyyənləşdirən ictimai dərk etmənin məzmununun nəticəsi kimi həmin cəmiyyətin ictimai münasibətlərinin məcmuu, onun sosial-iqtisadi quruluşunun xüsusiyyətidir. Bu amil həm əsas istehsal kollektivi, həm bütün struktur bölmələr, hətta ilkin kollektivə qədər şəxslərarası münasibətlərə də şamil edilir. Lakin bu şamil edilmə ayrı-ayrı istehsal kollektivi səviyyəsində qəti xarakter daşıya bilməz.

Kollektivlərdə sosial-psixoloji mühitin optimallaşdırılması məsələsi onun üzvləri arasında münaqişənin başvermə səbəblərinin aşkara çıxarılması zəruriliyini təkidlə tələb edir. Bu məsələnin həllinin ilkin addımlarından biri - **münaqişələrin sosial-psixoloji tipləşdirilməsinin işlənilməsidir**. Belə tipləşdirmə müxtəlif müəssisələrdə aparılan tədqiqatlar əsasında təklif olunur. Bu tipləşdirmənin əsasında ilkin istehsal kollektivində insanların öz münasibətləri çərçivəsində qarşılıqlı əlaqələri durur.

**Birinci**, birgə əmək fəaliyyəti ilə müəyyənləşdirilən bu qarşılıqlı əlaqələr funksional xarakter daşıyır. Bu qarşılıqlı əlaqə həm bilavasitə, həm də dolayısı yolla ola bilər.

**İkincisi**, bu qarşılıqlı əlaqələr işçinin ilkin istehsal kollektivlərindən birinə məxsus olması ilə əlaqədar meydana çıxır.

**Üçüncüsü**, bu qarşılıqlı əlaqələr insanlann təmasa olan tələbat- lan ilə əlaqədar əmələ gəldiyindən onlar psixoloji xarakterli olur.

Normal halda uzlaşmış xarakter daşıyan münaqişələrin yuxarıda qeyd olunan qarşılıqlı əlaqələrə müvafiq olaraq, müvəffəqiyyətlə həyata keçirilməsinə mane olan aşağıdakı növlərini ayırmaq olar:

1) əmək fəaliyyətinin əsas məqsədlərinə nail olunmasına **maneçilik törədən münaqişələr** (məsələn, verilmiş işgüzar tapşırıqların yerinə yetirilməsinin çətinliyi; istehsalda baş verən hər hansı problemin düzgün həll olunmaması və s.);

2) birgə əmək fəaliyyəti çərçivəsində işçinin **şəxsi məqsədlərinin əldə edilməsinə maneçilik törədən münaqişələr** (məsələn, işgüzar tapşırıqların bölünməsi ilə əlaqədar olan, (işçilərin “əlverişli” və “əlverişli olmayan” hesab etdikləri münaqişələr; təklif olunan məzuniyyət qrafiki ilə əlaqədar narazılıq və s.);

3) kollektiv üzvlərinin davranışının birgə əmək fəaliyyətinin qəbul olunmuş **sosial normalarına uyğun gəlməməsi kimi qavranması** (məsələn, əməyə 3diksək münasibəti olan qabaqcıl briqada üzvlərindən birinin əmək intizamını pozması);

4) Fərdi psixoloji xarakterlərinin bir araya sığmayan olması ilə əlaqədar olaraq **işçilər arasında son dərəcə şəxsi münaqişələrin əmələ gəlməsi** - tələbatlarında, maraqlarında, bütövlükdə mədəni səviyyələrində olan fərqlərlə əlaqədar.

Bu təsnifat, digər təsnifatlar kimi, özündə baxılan təzahürə “təmiz” növdə baxılmasını birləşdirir. Kollektivin real

## **VL6. MÜNAQIŞƏDƏ DAVRANIŞIN ƏSAS YANLIŞ (SƏHV) NÖVLƏRİ**

Münaqişə situasiyalarında ayrı-ayrı rəhbərlərin ünsiyyət üslubunu diqqətlə nəzərdən keçirsək, bu davranışın səciyyəvi xarakter daşdığını görmək olar. Biri üçün xarakterik şüar: “Ən yaxşı müdafiə hücumdur (“böyük təcrübəsi olan” rəhbər, praktik rəhbərə xasdır). Digər rəhbər üçün - “Yaxşı müharibədənsə, pis sülh yaxşıdır (əsasən müsahiblərin davranışında özünü göstərir). Üçüncü rəhbər üçün - “Qoy belə hesab etsin ki, o qalib gəldi” (“təfəkkür qabiliyyətlilərə məxsusdur”).

Cədvəl 2

№	Münaqişəni n tipləri (sosial-psixoloji) təsnifat	Üfqi münaqişələr	Şaquli münaqişələr-aşağıdan yuxarıya	Şaquli münaqişələr-yuxarıdan aşağıya
1	Birgə əmək fəaliyyətində əsas məqsədlərə nail olunmasına maneələr	Birinin fəaliyyəti digərinin müvəffəqiyyətli fəaliyyətinə maneçilik törədir. Təşkilati münaqişə	Rəhbər təbəçiliyində olanların fəaliyyətində məqsədlərə müvəffəqiyyətlə nail olunması imkanlarını təmin etmir	Təbəçilikdə olan rəhbərin fəaliyyətində əsas məqsədlərin yerinə yetirilməsinə imkanlarını təmin etmir
2	Birgə əmək fəaliyyətində şəxsi məqsədlərin əldə edilməsinə maneələr	Birinin fəaliyyəti digərlərinin şəxsi məqsədlərinə nail olunmasına mane olur. Təşkilati	Rəhbər təbəçiliyində olanların şəxsi məqsədlərinə nail olmaları imkanlarını təmin etmir	Təbəçilikdə olan rəhbərin öz şəxsi məqsədlərinə nail olmasına maneçilik törədir
3	Qəbul olunmuş normaların fəaliyyətində ziddiyyətlər	Qrupda norma və davranış münaqişəsi	Rəhbərin fəaliyyətində ziddiyyətlər, onun iş üslubu	Müəyyən sosial rolun daşığı kimi təbəçilikdə olanların rəhbərin gözləmələri ilə ziddiyyətləri

4	Şəxsi münəqışələr	Şəxsi uyğunlaşmama	Kollektivdə liderlərin və avtoritetlər öz davamçılarının gözləmələrini doğrultmurlar	Kollektiv üzvləri öz liderləri və avtoritetlərinin gözləmələrini doğrultmurlar
---	-------------------	--------------------	--	--

Müsahib uzunmüddətli qarşıdurmaya qadir deyil. Əks halda “təfəkkür qabiliyyətlilərdə” və “təcrübəli rəhbərlərdə” münəqışə əlamətləri başlayır. Özünə qapılmaq, təfəkkürlü rəhbərin ləng hərəkət etməsi münasibətlərin uzun sürən və gərgin olmasına kömək edir. Təcrübənin “təsir gücü” də münəqışənin uzunmüddətliyini artırır. İşgüzar və şəxsi münasibətlər üçün ən qorxulu hal-uzunmüddətli qarşıdurmalarlardır. Onlar təmas prosesində münasibətlərin aydınlaşdırılmasına mane olur.

**“Təfəkkür qabiliyyətli”** öz şüurunda özünün düz, opponentinin isə düz olmamasının sübutunun mürəkkəb sistemini qurur. Yalnız şəraitin çox mühüm dəyişməsi və ya üçüncü iştirakçı - arbitr - münəqışə tərəflərini çətin vəziyyətdən çıxara bilər.

**Praktik rəhbər** öz motivləri, tələbatları və niyyətlərinin kəsərliyinin gücünə arxalanaraq, münəqışənin nəticəsini lazımi səviyyədə qiymətləndirmir, üstüörtülü qalmış kiçik fikirlərə az həssaslıqla yanaşır. Ona görə də münəqışə faktı münasibətlərin pozulmasının böyük dərinliyinə dəlalət edir.

Mübahisəli məsələni həqiqətən həll etmək istəyəndə, danışıqların aparılmasının aşağıdakı plan üzrə həyata keçirilməsi lazımdır. Yaxşı həll ondan ibarətdir ki, sizin tərəfmüqabili ilə münəqışə vəziyyətinin müzakirə edilməsi planı ilə rəqib də tanış olsun. Danışıqları kənar şahid olmayan yerdə, xüsusi ayrılmış vaxtda aparmaq lazımdır.

Əks nöqtəyi-nəzərlərin aydınlaşdırılması, şüurlu olaraq təşkil edilmiş konstruktiv mübahisə şəxslərarası münasibətlərdə münəqışə situasiyasının aradan qaldırılmasına kömək edir.

Onun həyata keçirilməsi metodikası kifayət qədər sadə olmaqla, işgüzar və şəxsi dairələrdə istifadə oluna bilər. O, qarşılıqlı psixoloji münasibətlərin strukturunu fəal şəkildə inkişaf etdirməyə imkan verir.

Konstruktiv mübahisənin inkişafı üç dəqiq və ardıcıl fazaya malik olmalıdır:

**I faza - giriş.** “Zərərçəkmiş” nə istədiyini deməlidir. Məsələn, “Mən “bunu” və “onu”-nu aydınlaşdırmaq istəyirəm, siz niyə belə hərəkət etdiniz və “nəyisə” etmədiniz”.

**II faza - orta.** İşin məğzindən danışın, ətrafa çıxmayın. Deyilən anlaşılmaqlara və tənqiddə cavab verin. Öz fikrinizi qısa və aydın şərhləyin.

**III faza - yekun.** Məsələnin həlli ilə əlaqədar qərar qəbulunda ziddiyyət yarandığı faza. Digərlərində onu müsbət xarakterizə edən, nəşə yaxşı bir şey tapın.

Mübahisə prosesində müsbət və mənfi meyillər aşkara çıxarıla bilər. Müsbət meyillər onun gedişini yüngülləşdirir, mənfi meyilləri isə onu “dalana” salır.

Münaqişələrin müzakirəsi və onun həlli yollarının axtarılmasında rəhbərin yol verə biləcəyi tipik xətalara baxaq.

Cədvəl 3

Xətalər	Həll yolları
Ümumiləşdirmə	Konkretinik
Hazırkı münaqişə ilə heç bir əlaqəsi olmayan, yaxud da çoxdan olmuş digər mübahisəli hadisələr yada salınır	“təqsirkarın” davranışı “tipik” adlanır, məsələn, “bütün kişilər... bütün qadınlar” və s.
Qəbul etmək zəruridir, mübahisə hansı səbəbdənsə baş vermişdir	“hücum və ya müdafiə” yalnız bu mübahisəli məsələnin aydınlaşdırılmasına yönəldilmişdir; “indi və yalnız burada”

Nəticəsi olmayan təmas	Nəticə verən təmas
- eyni bir şeyin daimi olaraq təkrar olunması; mübahisəli məsələyə digərinin gözü ilə baxmaq istəyinin olmaması; digərlərinin mülahizələrinə "karlıq" - izah verilməsində kinayəyə, qeyri-müəyyənliyə, iki mənəli fikirlər söyləməməli;	- dəqiq, aydın, açıq təmas; - hərə yalnız öz xeyiriniz üçün danışır; - hər kəs yalnız özünü deyil, başqalarını da eşidir; - hər şeyi düşünüldüyü kimi söyləmək
Vicdansız mübahisə	Vicdanlı mübahisə
- sübutlar və dəlillər işə aid deyil və rəqibin zəif, həssal (zəif) tərəflərinə yönəldilmişdir	- özünün tutarlı sübutları olmadığı halda "qurşaq- dam aşağı zərbə vurmaqdan" imtina etməli; - rəqibin mübahisə etməyə nə qədər qadir olduğunu nəzərə alaraq, onun dözümlü olmasını sınıamaq

Mübahisənin nəticəsi münaqişəni həll edə və ya da onu çıxılmaz vəziyyətə sala bilər. İstənilən halda rəqiblər yekun fazada özləri və bir-birləri üçün nəticə çıxara bilərlər.

Dörd yekun fazanı fərqləndirirlər. Onlar iştirakçılar üçün mənfə və müsbət əhəmiyyətə malikdir.

Kim birinci olaraq özünə komanda versə ki, "Dayan! Heç bir kobudluğa və nəzakətsizliyə yol vermə!", həmin şəxs didiş- mənfin qarşısını alır. **Bu özünü ələ almaq adlanır.** Rəhbər çox vaxt oxşar situasiya ilə qarşılaşır.

Özündən böyüklərin, daha təərübəli yoldaşın, yuxarı səviyyədə duran rəhbərin məsləhətləri istənilən adama mübahisənin mənbəyi və yaranma səbəblərini araşdırmaqda köməklik edir. Lakin əsas odur ki, münaqişənin

aşkarlanmasına və ya kütləvi qiymətləndirilməsinə tələsilməsin. Bununla yalnız insanı küsdürmək olar. Yaxşı olardı ki, münaqişə tərəflərinin hər birində xeyirxah niyyətlər aşkara çıxarılsın. Bunu yalnız birtərəfli görsən, digər tərəfi onda şeytan rolunda görəcəksən.

Münaqişəni ləğv etmək üçün kəskin, təhqiredici və hədələyici nəsə deməyə tələsmək lazım deyil. Bu halda psixoloqlar məsləhət bilirlər ki, hər şeydən əvvəl daxili narahatçılıq və ya həyəcandan can qurtarmaq lazımdır. Bərk narahat edilmiş hisslər - ağılın pis məsləhətçisidir. Münaqişə situasiyalarında özünü ələ almaq üçün, danışıqda fasilələrə yol vermək, dərindən nəfəs almaq, ayağa qalxmaq, gəzişmək xeyirli, söhbəti başqa mövzuya yaxud da başqa vaxta keçirmək məqsədəuyğundur.

Münaqişə situasiyalarında özünün nitqi, emosiyaları və davranışını dərindən öyrənmək üçün istehsal rəhbərinə mütəbər məşq üsulları, şüurlu olaraq iradi səylərin sakitliyi, özünü ələ almaq, xeyirxah olmağın zəruri olması barədə fikir üzərində cəmləşdirməsi xeyirli ola bilər. İlkin olaraq özünün nəbzini yoxlamalı, onun döyüntüsünü saymalı.

Əgər bu üsul dövrü olaraq tətbiq olunarsa, münaqişə situasiyasında artıq gərginlikdən can qurtarmaq olar.

Münaqişənin həllində fərdi yanaşmanın asan tapılması üçün münaqişə tərəflərinin qarşılıqlı reaksiyasının mümkün əlverişli tipini tapmaq olar. Burada ehtiras, həvəs haqqında nəyisə yada salmaq xeyirli olar. Tez özündən çıxan adam yüksək həyəcanlanması ilə fərqlənir, melanxolik - həmişə qəmli adam isə əksinə. Lakin sonuncu incikliyi uzun müddət yaşayır və yadda saxlayır. Soyuqqanlı laqeyid adamı inandırmaq çox çətindir, şən adamı sakitləşdirmək asandır, lakin o, hisslərini çətinliklə saxlayır.

Cədvəl 4

Mənfi nəticələr	Müsbət nəticələr
Mənfi məlumatlar	Müsbət məlumatlar
- mən əvvəlcə bilmədiklə-	- mən mübahisə edilən

rimdən heç nə öyrənə bilmədim - mən heç nə öyrənmədim	məsələ və həmsöhbət barədə nəşə yeni bir şey öyrəndim - mən ümumiyyətlə yeni nəşə öyrəndim
Mənfi emosional vəziyyət	Müsbət emosional vəziyyət
- gərginlik qalmış və ya daha da güclənmişdir - məyusluq hissi yarandı: “bu nəyə lazımdır”.	- mübahisə nəticəsində yüngülləşmə yarandı; - “inciklik” aradan qaldırıldı və rahatlıq baş
Xüsusiləşmə	Yaxınlaşma
- rəqiblər bir-birindən daha çox uzaqlaşdılar, soyuqluq daha da gücləndi; - mübahisə olunan məsələni və başlıcası da biri-birini başa düşməmək hissi yarandı.	- mübahisə bir-birini başa düşməyə yaxınlaşdırdı; - bu mübahisəli məsələdə rəqiblər özlərini müsahib, hətta müttəfiq hiss etdilər
Həll edilməzlik	Düzəlmə
- heç nə həll olunmadı, hər şey əvvəlki kimi qaldı; - heç kəs düzəlmək istəmir; - heç kəs bağışlamaq istəmir.	- rəqiblərdə fikir ayrılığı yaradan məsələ hər iki tərəfin xeyrinə həll olundu; - gələcək üçün təcrübə yarandı; - hər iki tərəfin də mütləq bağışlanması və günahından keçilməsi.

Münaqişənin qarşısının alınmasının səmərəli vasitələrindən biri, onun işdə baş verməsinin qadağan olunmasıdır. Rəhbər kollektivdə səlahiyyətlərə malik şəxs kimi sadəcə olaraq əmr edə bilər: “Dalaşmayın, küsüşməyin!” Lakin belə bir əmr həmişə yerinə yetirilən və məqsədəuyğun deyil. Bəzi hallarda şəxslərarası münaqişənin qarşısını almaq mümkün deyil. Bu halda



onun gücünü müxtəlif üsullarla zəiflətmək olar. Onlardan biri - münafişə iştirakçılarını başqa sahəyə işə keçirərək, onları işlə elə yükləmək lazımdır ki, onların münafişəyə girməyə imkanları olmasın və s.

İstehsal-təşkilati münafişələrin həllinin ən yaxşı üsulu rəhbərin daimi olaraq əmək şəraitinin təkmilləşdirilməsi haqqında qayğı göstənməsi, fəhlələrin istehsal şəraiti barədə vaxtlı-vaxtm- da məlumatlandırılmasıdır.

## **VI. 7. MÜNAFIŞƏ SITUASİYALARININ (ŞƏRAİTİNİN) MƏRHƏLƏLƏRİ VƏ ÜSULLARI**

Mərhələlər: **1. Münafişə** situasiyasının həqiqi iştirakçılarının müəyyənləşdirilməsi.

**2. Nə qədər mümkündürsə** münafişənin bütün iştirakçılarının motivləri, məqsədləri, xarakterlərinin xüsusiyyətləri, peşəkar səriştəliliyinin öyrənilməsi.

**3. Münafişə iştirakçılarının** münafişə baş verənə qədər şəxsiyyətlərarası münasibətlərinin öyrənilməsi.

**4. Münafişənin** baş vennəsinin əsl səbəblərinin müəyyənləşdirilməsi.

**5. Münafişə tərəflərinin** onun həlli qaydaları barədə niyyətlərinin öyrənilməsi.

**6. Münafişədə iştirak etməyən,** lakin onun müsbət həll olunmasında maraqlı olan şəxslərin münafişəyə münasibətlərinin aşkara çıxarılması.

**7. Münafişə situasiyasının** həlli üsullarının müəyyənləşdirilməsi və tətbiq olunması: a) səbəblərin xarakterinə adekvat olan üsullar; b) münafişəyə cəlb olunmuş şəxslərin xüsusiyyətlərinin nəzərə alınması; c) üsullar konstruktiv xarakter daşıyan olmalıdır; d) üsullar şəxsiyyətlərarası münasibətlərin yaxşılaşdırılması və kollektivin inkişaf məqsədlərinə imkan yaratmalıdır.

Münaqişənin həlli böyük məharət tələb edir. Lakin çox mühümdür ki, bu məharətdən istifadə prosesində mümkün qədər az səhvə yol verilsin. Münaqişənin həllində yeni təyin edilmiş rəhbərlər çoxlu kobud səhvlərə və hərəkətlərə yol verirlər.

Münaqişələrin qarşısının alınması və həlli üçün aşağıdakı qaydalardan istifadə oluna bilər. Onlardan birini insanların münasibətlərinin yüksək-mənəvi universal qaydası kimi xarakterizə etmək olar. Bunu belə formalaşdırmaq olar; **başqalarına münasibətdə elə hərəkət etmək ki, sən özün də, sənə qarşı onların elə hərəkət etməsini istəmirsən. Bu etik normalarda yüksək mənəvi davranış və ünsiyyətin qızıl qaydası adlanır.** Qayda bütövlükdə münaqişə situasiyasına da tətbiq oluna bilər. Bu adamların qarşılıqlı əlaqələrində vicdan, düzlük, vətəndaşlıq vəzifəsi, səmimiyyət kimi yüksək mənəvi şəxsi keyfiyyətlər yüksək rol oynadığı halda tətbiq olunur. Bu üsulun məğzi ehtimal ki xüsusi izah tələb etmir. Çox vacibdir ki, həmişə, xüsusilə münaqişə situasiyasında, münaqişədən çıxma yollarının axtarılması şəraitində **hər bir şəxs özündə insanlıq xüsusiyyətlərini saxlamalı və onunla münaqişədə olanı da həmin qismdə görməlidir.**

Münaqişənin qarşısının alınması, eləcə də onun səmərəli həllinə imkan yaradan növbəti qayda aşağıdakı sadə formada izah olunur: **adamlara imkan verin ki, onlar öz əhəmiyyətini hiss etsinlər.** Həqiqətən də, diqqətlə baxdıqda məlum olur ki, insanlar özlərinin əhəmiyyətini və yanlışlıqlığını hiss etmək xüsusiyyətinə məxsusdur. Ona görə də **diqqəti əməkdaşların qüsurlarında cəmləşdirməyin, hər hansı bir dərəcədə onların müsbət tərəflərini xarakterizə edən keyfiyyətləri tapın.** Bununla da siz münaqişədən barışığa “körpü” qoymuş olarsınız. Öz opponentlərinizin yaxşı cəhətlərini, ləyaqətli olmasını qəbul edərək, bununla da siz barışığa və münaqişənin həllinə doğru addım atmış olursunuz. Bu o demək deyil ki, çatışmazlıqlara, işdə buraxılan xətalara göz yumursunuz, lakin nəzərdə tutmaq lazımdır ki, diqqəti öz təbəçiliyinizdə olanların yalnız

xətalalarında, səhvlərində cəmləşdirsəniz, onda siz özünüz özünüzü çıxılmaz vəziyyətə salarsınız. Əgər siz müqabil tərəfdə nəşə yaxşı və diqqətəlayiq xüsusiyyətlər tapa və sizdə onu kütləvi şəkildə etiraf etmək cəsarəti kifayət etsə, onda əmin ola bilərsiniz ki, münaqişə vəziyyətindən çıxacaqsınız. Həm də ümidvar ola bilərsiniz ki, qarşı tərəf də barışıq üçün ağ bayraq qaldıracaqdır.

Növbəti üsul: Münaqişəni həll edib, məqsədlərinizi dəqiq müəyyənləşdirin. **Münaqişənin həllində məqsəd problemi** - bu hər şeydən əvvəl bütövlükdə onların aydınlığı problemdir. Ona görə də bu və ya digər münaqişəni həll edərkən, siz bu və ya digər münaqişə situasiyasının həllində qarşıya qoyduğunuz məqsədləri konkretləşdirməyə çalışın. Elə hallar olur ki, siz qarşınıza real məqsədlər qoymursunuz. Ən pis halda odur ki, siz qarşınıza əsassız səhv məqsəd qoyur və onun arxasınca gedirsiniz. siz elementar təhlil aparmanız bu özünüdə də aydın olar. Məsələn, siz qarşınıza məqsəd qoymuşunuz ki, hansı yolla olursa-olsun əmək haqqını yüksəldəcəksiniz və bununla əlaqədar bilavasitə rəhbərinizlə münaqişəyə girişirsiniz. Məqsəd sizin hesab etdiyiniz kimi subyektiv səbəbdən deyil, daha dərin obyektiv səbəblər üzündən əldə edilmir: istehsalın aşağı düşməsi və bununla əlaqədar sizin və sizin həmkarlarınızın vəzifə maaşını artırmaq imkanı yoxdur.

**Digər bir misal.** Niyətlərinizin və arzularınızın əksinə olaraq sizi münaqişə situasiyasına sövq edirlər. Bunu başa düşərək, siz yalnız bir məqsəd üzərində öz diqqətinizi cəmləşdirməlisiniz: münaqişəni dərinləşdirmədən, ondan minimum itkilərlə necə yaxa qurtarmalı?

Daha sadə və daha səmərəli bir üsul aşağıdakından ibarətdir: **Kim barışığa ilk addım atırsa, o da udur.** Bu halda bizə güc verən, bəzi hallarda işə münaqişə situasiyasını həll edən xeyirxah sözlərdən istifadə edin.

Bu kəlmə və sözlər saysız-hesabsız ola bilər: “Son dövrlərdə mən tez-tez belə bir fikrə gəlirəm ki, mən haqlı deyiləm”.

Yuxanda sadalananlardan əlavə, münəqişənin həlli üçün **daha bir neçə üsul istifadə oluna bilər.**

1. Əgər münəqişə baş verirsə, emosiyalara qapdımam.
2. Münəqişə situasiyasını təhlil edin, səbəbini axtarın və münəqişə faktından “yapışb” durmayın.
3. Xəyalən məsələnin həllində bütün “pozitiv” və “neqativ” tərəflərini uduzduğunuzu qəbul edin, münəqişənin inkişafının bu və ya digər inkişaf momentlərini təhlil edin.
4. Əgər əminsizsə ki, siz haqlısınız, kollektivin hamısı da olmasa, onun mütərəqqi hissəsi sizi müdafiə edəcəkdir, onda münəqişənin üstünü örtməyə çalışmayın, onu məntiqi sonluğa qədər çatdırın.
5. Boş şeylərin üstündə münəqişə yaratmayın.

**Belə bir haqlı sual meydana çıxır:** ümumiyyətlə kollektivdə münəqişə situasiyasından yaxa qurtarmaq mümkündürmü? Bu suala cavab vermək üçün, onu başqa formada formalaşdıraq və aşağıdakı suallara ayıraq.

Mümkündürmü kollektivdə eyni əhəmiyyətli adamlar işləsin?

Mümkündürmü ki, rəhbərin idarəetmə qaydaları və üslubu, maraqları və motivləri kollektivin bütün üzvlərini, o cümlədən rəhbərin özünü tam təmin etsin? Real həyatda bütün bu suallara mənfə cavab tapırıq. Bu halda, əgər kollektivdə münəqişənin olmasını istisna etmək mümkün deyilsə, onda münəqişələrin həlli üçün tövsiyələrin verilməsi nəyə lazımdır?

Baxmayaraq ki, münəqişə situasiyasını əvvəlcədən demək və tamamilə istisna etmək mümkün deyil, **istənilən rəhbərin vəzifəsi** - onları səmərəli həll edə bilmək qabiliyyətinə malik olmasıdır. Bundan əlavə, bu və ya digər münəqişənin həllinə konstruktiv yanaşma kollektivin inkişafının və onun işinin səmərəliliyinin və keyfiyyətinin yüksəldilməsinin mənbəyi ola bilər.

## VL8. KOLLEKTİVDƏ MÜNAQİŞƏNİN İNKİŞAFINA RƏHBƏRLİK ÜSLUBUNUN TƏSİRİ

İstənilən müasir insana münaqişə prosesinin ümumi inkişaf xüsusiyyətləri haqqında ümumi biliklərə və onun səmərəli idarədilməsi üçün vərdislərə malik olmaq zəruridir. Rəhbərin idarəetmə fəaliyyəti çoxtərəfli və mürəkkəb təzahürdür, o, yalnız idarəetmə funksiyası, təşkilati məsələlər və məqsədlərin yerinə yetirilməsi ilə məhdudlaşmır. **Hələ 600-700-ci illərdə Ham- mam İbn Hamb demişdir: “Rəhbərlik - üslubu dəyişməyi bacarmaqdır”.** Bu gün idarəetmə fəaliyyətinin üslubuna aşağıdakı mövqelərdən baxılır:

birinci,                      şəxsi  
keyfiyyətlər;              ikinci,  
yanaşma                      davranışı;  
üçüncü, situasiyadan asılı  
olaraq.

Hər şeydən əvvəl, **rəhbərin idarəetmə fəaliyyəti** özünün peşəkar funksiyasını həyata keçirməsinin fərdi xüsusiyyətini əks etdirir. Üslubun fərdiliyi özünü konkret rəhbər tərəfindən fəaliyyət üsullarının tətbiqinin müxtəlifliyində göstərir. Problemlərin həllini bacarmaq, qəbul edilən qərarların xarakterinə görə şəxsin adamlarla işləyə bilmək qabiliyyəti və bütövlükdə rəhbərlik funksiyasını yerinə yetirə bilməsi barədə proqnoz venüək olar. Sosioloqların məlumatlarına görə istehsal münaqişələrinin **70yo-i rəhbərin təqsiri üzündən baş verir.**

Müasir rəhbər bilməlidir ki, kollektivdə münaqişələrin baş verməsi imkanlarını minimuma endirmək üçün idarəetmə qərarlarının işlənilməsi mərhələlərinin müəyyənləşdirilməsinin bir neçə yanaşma mövcuddur. **Onların sırasına aşağıdakılar**

**daxildir:** problemin qoyuluşu;

qərarın işlənilməsi üzrə səlahiyyətlərin

müəyyənləşdirilməsi mərhələsi;

ması;                      problemlə situasiyalara məlumat mədəlinin qurulması;

alternativlərin aşkar olunması və qiymətləndirilməsi;  
qərar qəbulu.

**F.S.Cesterfild** qeyd etmişdir ki, yolun başlanğıcında bir göz qırpımı kənara çıxsan - tezliklə yad yolda olacaqsan. **İdarəetmə qərarlarının işlənilməsində də başlıca şərt məqsəddən kənara çıxmamaqdır.** Müasir rəhbər başa düşməlidir ki, bütün qərarları “təcili” və “mühüm” kimi təsnifləşdirmək lazımdır;

- **təcili** - mühüm prioritet kateqoriyalar hesab olunur;
- **təcili və daha az mühüm**-nümayəndə göndərilməlidir;
- **mühüm və daha az təcili** - sonradan həyata keçirilə bilər;
- **daha az mühüm və daha az təcili** - nümayəndə göndərilməlidir və ixtisar oluna bilər.

Deyilənləri ümumiləşdirərək, qeyd etmək lazımdır ki, **idarəetmə qərarlarının qəbulu - bu mürəkkəb əqli - iradəvi prosesdir,** İstənilən qərar münaqişə situasiyasının baş qaldırmasına cavab olaraq qəbul edilir. Həm də istənilən idarəçilik qərarlarının 0 vaxt mənası olur ki, onlar səmərəli olsunlar.

Məlumdur ki, o rəhbər daha müvəffəqiyyətlə işləyir ki, o situasiyadan asılı olaraq məharətlə dəyişə bilən müxtəlif üslublardan istifadə edir.

**Böyük sovet pedaqoqu A.S.Makerenko yazır:** Rəhbər hər bir əməkdaşın obrazında olmağa öyrəşməli, “başqası olmağı bacarmalı”, lakin bu halda “öz simasını itirməməli”, uzağı və hər bir kəsi dərinləndirən hiss etməlidir.

## **VI.9. MÜNAQIŞƏ SITUASIYALARINDA RƏHBƏRİN DAVRANIŞI**

Məlum olduğu kimi “təbiət boşluğu (mənasızlıq) sevmir: insanlar hardakı işin nə yerdə olduğunu bilmirlər, onlar boşluğu əsassız gümanlarla (uydurmalarla) doldururlar”. Rəhbərin bu amilə etinasızlıq göstərməyə hüququ yoxdur, əks təqdirdə münaqişənin baş verməsi ehtimalı iki dəfə artır. Münaqişə situasiya

sında bir qayda olaraq beş nümunəvi davranış strategiyası seçirlər:

**Kompromiss (qarşılıqlı güzəştlər əsasında razılaşma).**

Bu strategiya aşağıdakı hallarda səmərəli olur: hər iki tərəfin dəlilləri eyni dərəcədə qanedicidir olduqda; mürəkkəb problemlərin həlli üçün vaxt tələb olunduqda; vaxt azlığı şəraitində təcili qərar qəbul edilməsi zəruri olduqda; öz nöqtəyi-nəzərini əmr şəklində qəbul etdirmək müvəffəqiyyətə gətirib çıxarmır; hər iki tərəfin eyni səlahiyyəti vardır və bir-birini inkar edən maraqlara malikdirlər; müvəqqəti həll hər iki tərəfi qane edə bilər; ilkin qoyulmuş məqsədi qismən dəyişdirmək olar; hər şeyi itinnədən nəse əldə etmək olar.

**Əməkdaşlıq:** aşağıdakı hallarda səmərəlidir: hər iki tərəfin yanaşmasının çox mühüm olduğu və kompromiss qərarların qəbuluna yol vermədiyi halda, ümumi qərarın tapılmasının zəruriliyi; müzakirənin əsas məqsədi birgə iş təcrübəsi əldə etmək, ətraflı informasiya almaq; nöqtəyi-nəzərlərin birləşdirilməsinin zəruriliyi və əməkdaşların fikirlərinin yaxmılaşdırılması; bir-biri ilə uzunmüddətli və qarşılıqlı münasibətlər olduqda; baş vermiş problem üzərində işləməyə vaxt vardır; hər iki tərəf müzakirə üçün ideya irəli sürür və qərarın işlənməsində iştirak etmək istəyirlər.

**Uyğunlaşma:** aşağıdakı hallarda səmərəlidir: ən vacib məsələ münaqişənin həlli deyil, sabitliyin bərpa olunmasıdır; ziddiyyətin predmeti, sizin üçün yox, digər tərəf üçün daha əhəmiyyətlidir; hazırda baxılana nisbətən daha ciddi problemlə situasiyaların baş vennəsi imkanları vardır; tabeçilikdə olanlara sərbəst fəaliyyət göstərmək imkanı vermək mümkündür (onlarla bacarıq və vərdişlər əldə etmək üçün); özünün düz olmamağını qəbul etmək zəruridir; öz nöqtəyi-nəzərini tərtib etmək böyük vaxt və səy tələb edir; baş verənlər o qədər də narahat etmir.

**Diqqətsizlik (nəzərə almama):** aşağıdakı hallarda səmərəlidir: ziddiyyətlərin mənbəyi trivialdır və daha mühüm məsələlərlə müqayisədə o qədər də əhəmiyyətli deyil, vaxt lazımdır ki,

sakitlik bərpa olunsun və situasiyanın düşüncə ilə qiymətləndirilməsi üçün şərait yaradılsın; dərhal hər hansı bir qərarın qəbul edilməsindənə, situasiyanın öyrənilməsi və əlavə informasiyanın axtarılmasına üstünlük verilməlidir; mübahisənin predmetinin işə aidiyyəti yoxdur və o mövcud olan, daha mühüm problemin simptomudur; tabeçilikdə olanlar özləri münaqişəni tənzimləyə bilərlər; gərginlik həddən artıq çoxdur, onu zəiflətmək lazımdır; münaqişəni öz xeyrinə həll etməyə nə imkan, nə də həvəs yoxdur; problemi həll etmək üçün kifayət qədər səlahiyyət yoxdur; münaqişənin açıq müzakirəsi situasiyanı pisləşdirə bilər.

**Yarış (rəqabət):** aşağıdakı hallarda səmərəlidir: təcili və qəti tədbirlər tələb olunur (əvvəldən görünməyən və qeyri-müəyyən situasiyalarda); təşkilatın səmərəli fəaliyyəti ilə əlaqədar olan qlobal problemlər həll olunur; tabeçilikdə olanlar avtoritar rəhbərlik üslubuna üstünlük verirlər; sizin üçün münaqişənin nəticəsi daha vacibdir və baş vermiş münaqişənin həlli üçün qəbul etdiyiniz qərarın düzgünlüyünə əminsizsiniz; qərar qəbul etmək üçün kifayət qədər nüfuz maliksiniz və inanırsınız ki, sizin qərarınız ən yaxşı variantdır, hiss edirsiniz ki, seçim yoxdur və heç nə itirmirsiniz.

Cədvəl 5

№	Üslub	Strategiyanın məğzi	Səmərəli tətbiqi şərtləri	Nöqsanları
1	Kompromiss	Qarşılıqlı güzəştlər hesabına həllin axtarılması özünü hər iki tərəf üçün “yarımçıq” xeyrin əldə edilməsi kimi göstərir	Eyni səlahiyyətlər. Bir-birini inkar edən maraqlar. Vaxt ehtiyatı yoxdur. Digər üslublar səmərəli deyil	Gözlənilən nəticənin yarisının əldə edilməsi. Münaqişənin səbəbləri tamamilə aradan qaldırılmır



Uyğunlaşma	Şəxsi maraqları hesabına ziddiyyətləri zəiflətmək; digərinin maraqlarına daha yüksək diqqət yetirilməsini nəzərdə tutur. Bu halda şəxsi	Başqası üçün münəqişə predmeti daha vacibdir. Həmrəyliyi saxlamaq arzusu. Səlahiyyətin	Siz güzəştə getdiniz. Qərar qəbulu təxirə
Əməkdaşlıq	Bütün iştirakçıları qane edən həllin axtarılması; hər iki tərəfin maraqlarının nəzərə alınmasına imkan verən	Vaxt var. Məsələnin həlli hər iki tərəf üçün əhəmiyyətli idi. Digər tərəfin nöqtəyi-nəzərini dəqiq başa düşmək. Münasibətləri saxlamaq arzusu.	Vaxt və enerji məsrəfləri. Təminatlısızlığı
Yarış (rəqabət)	Digərinin zərərinə öz istədiyinə çalışmaq; diqqətin yalnız öz maraqları üzərində eəmləşmə- nizi nəzərdə tutur; tərəf	Nəticə çox vacibdir. Müəyyən səlahiyyətlərə malik olmaq. Təcili qərarın zəruriliyi.	Məğlub olduqda qeyri-məmnunluq; qələbə çaldıqda - günahkarlıq hissi; korlanmış

		maralarını tamamilə nəzərə almama		
5	Diqqətsizlik (nəzərə almama)	Qəbul olunmuş qərara görə məsuliyyətdən qaçmaq; həm tərəfmüqabili- nin, həm də öz maralarına diqqət ye- tirilməməsi	Nəticə 0 qəddərdə mühüm deyil. Sakitliyin saxlanması. Vaxt qazanmaq arzusu.	Münaqişən in- gizli formaya keçməsi.

Rəhbər - İnandırmaq və təhrikəci fəaliyyət göstərməli, müvəffəqiyyət əldə etdikdə minnətdarlıq etmək, kollektivin məqsədləri ilə uzlaşmayan məqsəd güdən əməkdaşların müqavimətini dəf etmək qabiliyyətinə malik olmalıdır. Qısa desək **“özünə başqaları tərəfindən hansı rəftarı arzulayırsansa, digərləri ilə də elə rəftar et”**. Rəhbər əməkdaşlarla elə rəftar etməlidir ki, sonradan o rəftar ona qarşı həyata keçirilməsin. **Dahi Nizami Gəncəvi demişdir:**

Kimə nə eyləsə övladı, inan

Onu görəcəkdir öz övladından

Kollektivin bir situasiyanın həllinin konkret variantları özünü tabeçilikdə olanlara təsir vasitəsi kimi göstərir və rəhbər tərəfindən aşağıdakı komponentlərdən birinin üstün istifadə olunmasına dəlalət edir: **nüfuz, inam, məsafə, nizam-intizama nəzarət, adamlara, əməyə və istehsala şəxsi münasibətdə subordinasiyanın gözlənilməsi prinsipi, inzibati rəhbərliyin norma və ənənələri, qrup norması.**

Bəzi hallarda qarşılıqlı neqativ (mənfi) qavrayışların aradan qaldırılması üçün keçmiş münasibətlərin bütün təhlükələri öz üzərində hiss etməmiş yeni nəsil insanlar yetişənə qədər on

illər tələb olunur. **İstənilən münaqişə gərgin situasiyanın yaradılması ilə başlayır:**

- subordinasiyanın pozulması;
- təbəçilikdə olanlar və rəhbərlərlə təbəçilikdə olanlar arasında münaqişə;
- həmkarlarla münaqişə;
- kollektivin işində gərgin dövr;
- müavinin vəzifəyə təyin edilməsi;
- rəhbərin və təbəçilikdə olanların nizam-intizamsızlığı;
- fəvqalədə hadisələr; iş sahəsinin yenidən təşkili;
- rəhbərin konsepsiyasının müəyyən olunması.

Hadisələrin gedişinə təsir etmək qabiliyyəti, belə təsirin obyektiv imkanlarının adekvat əldə olunmasının bacarılması nəzərdə tutur. Bu rəhbərin statusu və onun fərdi qabiliyyəti ilə müəyyən olunur, gərginlik situasiyasının aradan qaldırılmasına köməklik edir.

**Kollektivin həyatında hadisələrin gedişinə təsir etmək qabiliyyətinə malik olan rəhbərin davranışı aşağıdakı alqoritm üzrə baş verir:**

1. Əgər siz şəxsən, düzünə, bilavasitə, heç kəsdən asılı olmadan münaqişə situasiyasında hadisələrin gedişini müəyyənləşdirə bilərsinizsə, onda şəxsən, bilavasitə fəaliyyətinizi davam etdirin.

2. Əgər siz görsəniz ki, hadisələrin gedişi sizdən asılı deyilsə, digər adamların fəaliyyətindən asılıdır, ancaq siz bu adamların fəaliyyət və onların davranış səbəbləri, məhz sizin hadisələrin gedişinə təsir etmək qabiliyyətiniz özünü bunda göstərir.

3. Əgər hadisələrin gedişinə təsir etməyin digər imkanlarını tapa bilmirsinizsə, o halda rəsmi münasibətlər sistemindən istifadə etməyə borclusunuz

## **VI. 10. İDARƏETMƏ FƏALİYYƏTİNİN PSİXOLOJİ XÜSUSİYYƏTLƏRİ**

İdarəetmə fəaliyyətinin müvəffəqiyyətlə yerinə yetirilməsi üçün rəhbər adamlarla qarşılıqlı fəaliyyət qurmağı, tabeçilikdə olanlarla sərbəst, təbii mühit yaratmağı bacarmalıdır. Rəhbər üçün mühüm ilkin şərt öz tabeçiliyində olanları motivləşdirmək qabiliyyətinin olmasıdır. Rəhbər “insanları öz arxasınca aparmaq üçün, onların arxasınca getmək lazımdır” tezisini həmişə rəhbər tutmaqdır.

Müasir rəhbər təkmil şəkildə kommunikasiya texnikaları ilə təmasda olmağı bacarmalıdır. **Napoleon demişdir: “Kim danışa bilmirsə, mənsəbə çata bilməz”**. Bir qayda olaraq rəhbər öz idarəetmə fəaliyyətində kommunikasiya təsirinin inandırma, təqlid etmə, təsir etmə kimi ritorik üsullarını tətbiq edir. Özünün ritorik “açarını” tapmaq və adamlarla təmasda ondan istifadə etmək - **idarəedicinin peşəkar müvəffəqiyyətinin mühüm şərtidir. İntonasiya və pauza (fasilə) - kifayət qədər əl çatan və nəticə etibarilə səmərəli ritorik alətdir.**

**Rəhbərin nitqinin incəliyi (gözəlliyi)** - bu özü də zəruri ritorik alətdir. O, fikirlərin müvafiq sözlərlə ifadə edilməsi bacarığı cümlənin savadlı qurulması, vurğuların qoyulması qaydalarının gözlənilməsi ilə əlaqədardır. Böyük Sokrat deyirdi: “Söhbətə başla ki, mən səni görüm”. Lakin bu halda mühüm məsələ ondan ibarətdir ki, “bizim sözlərimizin necə təsir göstərəcəyini qabaqcadan duymaq qabiliyyəti bizə nəsib deyil”.

Cəsarətlə təsdiq etmək olar ki, rəhbərin təmasda olması - bu əsl ustalıqdır. Təmasda olmaq ustalığına malik olmaq, yaxşı rəssama çevrilmək üçün lazım olan şərtlərin mövcudluğunu tələb edir. **İnzibatçılıq müəyyən dərəcədə artist ustalığına oxşatmaq olar. İnzibatçılıq prosesinin səmərəliliyi onun təşkilinin keyfiyyətindən və komanda üzvlərinin öz rolunu necə “oynamasının” nəticəsindən asılıdır.**

İşgüzar təmas prosesində hər iki tərəf üçün mühüm olan aşağıdakı psixoloji elementlərin gözlənilməsi mütləqdir:

1. **Səmərəlilik (rasionalizm).** Digər tərəf özünü həyəcanlı (hissə qapılmış) aparsada siz özünüzü (ağıla batan səviyyədə) aparın. Nəzarət oluna bilməyən hisslər qərar qəbulu prosesinə mənfəət təsir göstərir.

2. **Bir-birini başa düşmə.** Çalışın ki, həmsöhbətinizi başa düşəsiniz. Həmsöhbətin nöqtəyi-nəzərinə diqqətsiz yanaşmaq qarşılıqlı qəbul oluna bilən qərarın qəbul olunması imkanlarını məhdudlaşdırır.

3. **Ünsiyyət.** Qarşı tərəfin sizi eşitmədiyini halda belə, məsləhətləşməyə çalışın. Bu, münasibətlərin yaxşılaşmasına səbəb olacaqdır.

4. **Həqiqilik.** Müqabil tərəf yalançı-saxta məlumat versə də, siz bunu etməyin. Belə davranış sübutların (dəlillərin) gücünü zəiflədir və gələcəkdə digər həmkarlarla qarşılıqlı əlaqəni zəiflədir.

5. **İbrətverici ədalətdən uzaqlaşın.** Müsahibinizi öyrətməyə çalışmayın. Onun dəlillərini səmimi qəbul edin və öz növbəsində onu inandırmağa çalışın.

Rəhbər özünün münaqişəliliyini idarə etməyi bacarmalıdır: onu yalnız zəruri hallarda, öz problemini digər vasitələrlə həll etmək mümkün olmadıqda istifadə edin;

münaqişə fəallığını lazım olan vaxtda, adekvat payla (porsiyalarla) lazımı məcraya yönəldin;

özünün “həddən artıq” münaqişəli olduğunu gizlət və onu özün və ətrafındakılar üçün xeyirli formada həyat fəaliyyətinin digər sferalarında istifadə et.

Bunlardan əlavə, münaqişəni müvafiq yerə yönəldin, onu gərginləşdirməyin və münaqişə situasiyasından müəyyən xeyir götürməyə çalışın.

## VI.II.MUNAQIŞƏ SİTUASIYASININ İDARƏEDİLMƏSİ

Münaqişə situasiyalarının həll olunması üçün bir neçə səmərəli üsul mövcuddur. Onları iki kateqoriyaya bölmək olar: struktur üsullar; münaqişənin həllinin şəxslərarası üslubu. Münaqişənin səbəbini sadəcə olaraq xarakterlərin müxtəlifliyi ilə izah etmək düzgün deyil, baxmayaraq ki, o, münaqişə situasiyasının yeganə səbəbi ola bilər, lakin ümumi halda o, münaqişə amillərindən yalnız biridir. Ona görə də faktiki amillərin təhlilindən başlanmalı, sonra müvafiq metod tətbiq olunmalıdır.

**Struktur üsullar.** İşə olan tələblərin izah edilməsi. Bu, idarəetmədə disfunkional münaqişələrin qarşısının alınmasının ən yaxşı üsuludur. İzah etmək lazımdır ki, hər bir işçidən və bölmədən hansı nəticələr gözlənilir. Burada əldə ediləcək nəticənin səviyyəsi, müxtəlif informasiyaların təqdim edəni və qəbul edəni kimlərdir, hüquq və səlahiyyətlər sistemi, eləcə də dəqiq fəaliyyət qaydaları, proseduru göstərilməlidir.

**Uyğunlaşdırma və birləşdirmə mexanizmi.** Bu, münaqişə situasiyasının idarəedilməsinin üsullarından biridir. Ən geniş yayılmış mexanizmlərdən biri - komandalər (əmərlər) silsiləsidir. Səlahiyyətlər ierarxiyasının müəj^ənləşdirilməsi adamların qarşılıqlı fəaliyyətini, qərar qəbulunu və təşkilat daxilində informasiya axınını qaydaya salır. Əgər, iki və daha çox tabeçilikdə işləyənlər arasında hər hansı məsələ barəsində fikir ayrılığı yarandıqda, ümumi rəisə müraciət etməklə münaqişədən qaçmaq olar. Vahid rəhbərlik prinsipi münaqişə situasiyasını idarə etmək üçün ierarxiyadan istifadə olunmasını asanlaşdırır, ona görə ki, işçi bilir ki, kimin göstərişini o yerinə yetirməlidir. Birləşmənin funksiyalararası, məqsədli qruplar, şöblərarası yığıncaqlar kimi vasitələri də az əhəmiyyət kəsb etmir. Məsələn, hər hansı bir kompaniyada qarşılıqlı asılı olan bölmələrdə - satış şöbəsi və istehsal şöbəsi - münaqişə baş qaldırdıqda sifarişlərin və satışın həcmi əlaqələndirən aralıq xidmət qurumu yaradılır.

**Ümumi təşkilatı kompleks məqsədlər.** Bu məqsədlərin səmərəli həyata keçirilməsi iki və daha çox əməkdaşın, şöbə və ya qrupun birgə səy göstərməsini tələb edir. Bu metodikanın əsasını təşkil edən ideya - bütün iştirakçıların səyinin ümumi məqsədin əldə edilməsinə yönəldilməsidir. Məsələn, bütün dünyada tez xidmət göstərən və o qədər də baha olmayan restoranlar şəbəkəsi olan “McDonalds” ilk başlanğıcda diqqəti yalnız qiymətə və keyfiyyətə deyil, həm də bazar payının artırılmasına yönəlmişdi. Rəhbərlik belə hesab edirdi ki, (indi də belə hesab edir) həqiqətən də məhdud vəsaitə malik olan adamlara xidmət göstərir və bu “sosial missiya” kompaniyanın operativ məqsədlərinə böyük nüfuz gətirdi.

**Mükafatlandırma sisteminin quruluşu.**

Mükafatlandırmada disfunksional nəticələrə yol verməmək üçün insanlara təsir göstənməklə idarəetmə metodu kimi istifadə etmək olar. Kompleks təşkilatı məqsədlərin əldə edilməsinə öz töhfəsini vermiş insanlar təşəkkür və pulla, xidmət üzrə vəzifənin artırılması, işindən razı qahnmasının bildirilməsi ilə mükafatlandırınımahdırlar. Ümumi təşkilatı məqsədlərin həyata keçirilməsinə köməklik edən hər bir şəxsin mükafatlandırılması üçün, mükafatlandırma sistemindən sistematik olaraq əlaqələndirilmiş istifadə olunması, adamlara münafişə situasiyasında özünü rəhbərin arzularına uyğun olaraq necə

**VI.12 MÜNAQİŞƏLƏRİN HƏLL OLUNMASININ ŞƏXSLƏRARASI ÜSLUBU**

**Boyun qaçırma (imtina etmə).** Bu üslub nəzərdə tutur ki, insan münafişədən uzaqlaşmağa çalışır. Onun mövqeyi - ziddiyyətlərin baş verməsinə təhrək edən situasiyaya düşməmək, ixtilafa səbəb ola biləcək məsələlərin müzakirəsinə girişməməkdir. Bu halda, hətta problemin həlli ilə məşğul olduqda belə, həyəanlı vəziyyətə düşmək baş verməyəcəkdir.

**Yumşaldılma (zəiflətmə).** Bu üslubda insan əmindir ki, hirs-lənməyə dəyməz, ona görə ki, “biz hamımız xoşbəxt komandayıq, qayığı yırgalamaq lazım deyil”. Belə yumşaldılma münaqişə amillərini kollektivdən xaricə çıxarmamağa çalışır. Bu halda münaqişənin əsasında duran problem unudulur. Nəticədə barışıq, asayiş başlayır, lakin problem qalır və son nəticədə “partlayış” baş verir.

**Vadar etmə (məcbur etmə).** Bu üslub çərçivəsində nəyin bahasına olursa-olsun öz nöqtəyi-nəzərini qəbul etdirməyə məcbur etmək üstünlük təşkil edir. Belə üslub rəhbərin tabeçiliyində olanlar üzərində böyük hakimiyyəti olduğu halda səmərəli ola bilər. Lakin bu hal tabeçilikdə olanların təşəbbüskarlığını boğur, yalnız bir nöqtəyi-nəzər olduğundan düzgün olmayan qərarın qəbul olunması ehtimalını artırır. O, kollektivi, xüsusilə də daha cavan və daha təhsilli adamları hiddətləndirə bilər.

**Kompromiss.** Bu üslub yalnız müəyyən dərəcəyədək digərinin nöqtəyi-nəzərinin qəbul edilməsi ilə xarakterizə olunur. İdarəetmədə kompromisə getməyə malik olmaq qabiliyyəti çox jdik-sək qiymətləndirilir. Belə ki, qərəzçiliyi minimuma endirir, əksər hallarda münaqişənin hər iki tərəfi təmin edən formada tez həll olunmasına imkan verir. Lakin, mühüm problem üzrə baş vermiş münaqişənin ilkin mərhələdə kompromissdən istifadə etməklə həll edilməsi, alternativlərin axtarılmasına sərf olunan vaxtı azalda bilər.

**Problemin həlli.** Bu üslub münaqişənin səbəbini dərk etmək və hər iki tərəf üçün məqbul olan fəaliyyət kursunun tapılması üçün fikirlərdəki müxtəlifliyin qəbul olunması, digər nöqtəyi-nəzərlərlə tanış olmağa hazır olmaqdır. Bu stildən istifadə edən hər kəs digərlərinin hesabına öz məqsədinə nail olmağa çalışmır, hər şeydən əvvəl məsələnin həllinin ən yaxşı variantını axtarır. Bu üslub təşkilatın problemlərinin həll edilməsində daha səmərəli nəticələr verir. Münaqişənin həlli üçün bu üslubun istifadə olunması üçün bir sıra təkliflər irəli sürülür;

1. Onun həllini deyil, kateqoriyalar üzrə problemi müəyyənləşdirmək;



2. Problem müəyyənləşdirildikdən sonra, bütün tərəfləri qane edən həllin müə<sup>3</sup>ənləşdirilməsi;
3. Diqqəti digər tərəfin şəxsi keyfiyyətlərində deyil, problem üzərində cəmləşdirmək.
4. Qarşılıqlı təsiri və informasiya mübadiləsini yüksəltməklə etimadlılıq mühitinin yaradılması;
5. Təmas vaxtı hər bir tərəfin fikrini dinləyib, simpatiya göstərməklə bir-birinə müsbət münasibət yaratmaq.

## **VII FƏSİL. MENECEMENTDƏ KOMMUNİKASIYA. KOMMUNİKASIYA ANLAYIŞI, ONUN NÖVLƏRİ**

Menecerin və sahibkarın fəaliyyətinin səmərəliliyinin mühüm tərkib hissəsi onların təşkilati və kommunikativ keyfiyyətləridir. **Menecerin və sahibkarın kommunikativ keyfiyyəti** - ünsiyyətdə olmağı, xoşa gəlməyi və inandırmağı bacanaq qabiliyyətidir.

**İstənilən təmas, o cümlədən işgüzar təmas** - hər şeydən əvvəl kommunikasiyadır, yəni təmas üçün əhəmiyyət kəsb edən informasiyaların mübadiləsidir.

**Kommunikasiya anlayışı özü (latın sözü olan “communication”dan götürülmüşdür, mənası əlaqə yolları deməkdir) sosial qarşılıqlı əlaqənin məna tərəflərini əks etdirir.**

**Kommunikasiya** - iki və daha artıq adamlar, qruplar və təşkilatlar arasında informasiya mübadiləsi prosesidir.

**İki və daha çox şəxs arasında olan kommunikasiya** - şəxslərarası kommunikasiyadır. **Şəxslərarası kommunikasiya** hər hansı bir informasiyanın (faktlar, fikirlər və s.) verbal (şifahi və ya yazılı forma) və ya qeyri-verbal (jest, mimika, poza, intonasiya və s.) fonuada verilməsidir. Şəxslərarası səmərəli kommunikasiya idarətmədə son dərəcə mühümdür, belə ki, menecementdə bir çox məsələlərin həlli insanların bir biri ilə qarşılıqlı əlaqələri üzərində qurulur (rəislə tabeçilikdə olanlar arasında, tabeçilikdə olanların özləri arasında).

Müəssisənin iş prosesində yazılı forma (sənəd dövriyyəsi) xüsusi əhəmiyyət kəsb edir, belə ki, məhkəmə araşdırmalarında diqqət mərkəzində şifahi razılaşmalar deyil, yazılı sübutlar olur. **Ünsiyyət prosesində verbal və qeyri-verbal işarələr bir-birini tamamlaya və ya təkzib edə bilərlər.** Bu onunla əlaqədardır ki, **qeyri-formal təmas dərk olunma səviyyəsində baş verir** və insanlar öz hərəkətinə nadir hallarda nəzarət edə bilir. Hazırda qeyri-verbal təmasa xüsusi diqqət yetirilir. Ona görə ki, şəxsiyyət kimi insanı daha dəqiq xarakterizə edir və onun əsl niyyətlərini

Şaquli kommunikasiyaya baxarkən, rəhbər-tabeçilikdə olan kommunikasiyası ayrılır, belə ki, bu şəxslərarası qarşılıqlı münasibətlər kommunikasiyasının özəyi hesab olunur. Bir çox məsələlərin həlli tabeçilikdə olanların rəhbəri hansı dərəcədə anlamalarından asılı olacaqdır, işçi qrupla kommunikasiya, rəhbərə bütövlükdə qrupun fəaliyyətinin səmərəliliyini yüksəltməyə imkan verir. **Bu halda kommunikasiya yalnız şəxsi xarakterdən deyil, həm də qrupda şəxsi liderlikdən asılı olacaqdır.**

Bundan əlavə, təşkilat həm də aşağıdan yuxarı gedən informasiya olmadan səmərəli fəaliyyət göstərə bilməz. Bu, əsasən iş haqqında operativ informasiya, onun mürəkkəbliyi, eləcə də müxtəlif şayiələrdir. **Şaquli kommunikasiya adətən hesabatlar, təkliflər, izahedici və xidməti qeydlərdən ibarət olur.**

Üfiqi istiqamətdə informasiya mübadiləsində əsasən komitələr, yaxud mütəxəssislər iştirak edir. Buna misal olaraq rəislər və istehsal mütəxəssislərindən başqa, eləcə də satış, marketing və təchizat şöbəsinin mütəxəssislərində iştirak etdiyi yeni əmtənin istehsalı və ya keyfiyyət probleminə həsr olunmuş yığıncağı göstərmək olar.

Bütün təşkilat formal və qeyri formal komponentlərdən ibarətdir. **Qeyri formal kommunikasiya kanalı şayiələrdir və bu da informasiyanın sürətli yayılmasının üsullarından biridir.** Rəhbərlər informasiyanın verilməsinin bu kanalından çox vaxt əməkdaşların fikirlərinin, onların dəyişikliklərə və yenilikliyi qəbul etməyə hazır olmalarının, təşkilata rəhbərlikdə “zəif” cəhətlərin öyrənilməsi üçün istifadə edirlər.

**Qeyri formal kanallarla verilən tipik informasiyalar aşağıdakılardır:**

- Təşkilatın strukturunda dəyişikliklər;
- Nəzarətin ciddiləşdirilməsi üzrə nəzərdə tutulan tədbirlər;
- Gözlənilən yüksəlmə və aşağıdüşmə;
- Rəhbərliyin şəxsi meyilləri (həvəsləri) barədə informasiyalar və s.

Belə qəbul olunmuşdur ki, şayiələr - az dəqiq informasiyalar

dır, lakin bütün kommunikasiya prosesi onlardan da çox asılıdır.

**Qrup və təşkilatlar arasında olan kommunikasiya - təşkilati kommunikasiyadır. Burada informasiyalar qrup və təşkilat! kontekstdə verilir (təqdim etmələr, əmrlər, təlimatlar, sərəncamlar və s.). Təşkilati kommunikasiyanın başlıca məsələsi - kommunikasiya şəbəkəsi çərçivəsində informasiya axınlarının formalaşdırılması və təkmilləşdirilməsidir. Təşkilatın kommunikasiya şəbəkəsi özündə üfüqi, şaquli və dioqonal əlaqələri birləşdirir. Şaquli əlaqələr rəhbər və icraçılar arasında təşkil olunur. Belə əlaqəyə misal hesabat məlumatlarının verilməsidir (aşağıdan - yuxarıya). Üfüqi kommunikasiya təşkilati quruluşun bir səviyyəsinə məxsus olan bölmələr və ya onun üzvləri arasında fəaliyyətdir (bir-birinə tabe olmayan xətti rəhbərlər).**

**Dioqanal kommunikasiya - şaquli əlaqələrə aid olmaqla yanaşı, təşkilatın digər səviyyə bölmələri ilə əlaqəli olan kommunikasiyadır.**

Rəhbərlə tabeçilikdə olanlar arasında informasiya mübadiləsinə misal kimi aşağıdakıları göstərmək olar; 1) məsələlərin, onların prioritetlərinin və gözlənilən nəticənin aydınlaşdırılması; 2) işin səmərəliliyinin müzakirə olunması; 3) motivləşdirmə məqsədi ilə mükafatlandırma; 4) mövcud və ya ortaya çıxmış problemlər barədə tabeçilikdə olanların məlumatlandırılması; 5) gözlənilən dəyişikliklər barədə tabeçilikdə olanların məlumatlandırılması; 6) ideyalar, təkmilləşdirmələr və təkliflər haqqında məlumatların alınması.

Rəhbərlə onun işçi qrupu arasında mövcud olan kommunikasiya rəhbərə imkan verir ki, qrupun fəaliyyətinin səmərəliliyini yüksəltsin. İnformasiya mübadiləsində qrupun üzvləri iştirak edir və onlardan hər biri qarşısında duran məsələlər, qrupun prioritetləri barədə fikirləşmək imkanına malik olur. Bəzi hallarda işçi qrup problemin həlli üçün rəhbərin iştirakı olmadan toplasa bilərlər. Bu, əməkdaşların öz işindən məmnunluq səviyyəsini göstərir.

**Müxtəlif bölmələr arasında kommunikasiya** onlar arasında informasiya mübadiləsi, məsələlərin və fəaliyyət istiqamətlərinin əlaqələndirilməsi üçün zəruridir. Çalışmaq lazımdır ki, ixtisaslaşmış bölmələr təşkilatı vacib iztiqamətə yönəltmək üçün birlikdə işləsinlər. Üfüqi kommunikasiyanın əlavə xeyiri bərabər hüquqlu münasibətlərin fonnalaşdırılmasıdır. Belə münasibət, təşkilat işçilərinin məmnunluğunu təşkil edən mühüm amildir.

Rəhbərlər şayiələrdən planlaşdırılmış itgilərin azaldılması və müəyyən informasiyaların yayılması üçün istifadə edirlər. Heç bir əsasa söykənməyən şayiələrə, dəqiq olmayan informasiyalar kimi istinad etmək olar. Tədqiqatlar göstərir ki, şayiələr şəkilində verilən informasiyalar əsasən dəqiq olur. **Təşkilatın özü haqqında olan şayiə xarakterli informasiyaların təqribən 80%-i səhih xarakter daşıyır.** Lakin, söhbətin şəxsi və emosional xarakterli informasiyalardan getdiyi halda, şayiələrin dəqiqliyi 0 qədər də yüksək olmur.

**Səmərəli kommunikasiya** - qarşılıqlı münasibət iştirakçılarının məqsədlərinə çatmasına imkan yaradan kommunikasiya - yadır. O, aşağıdakı məsələlərin aydınlaşdırılmasını nəzərdə tutur:

- kommunikasiya vasitələri hansılardır və ünsiyyət prosesində ondan necə düzgün istifadə etmək lazımdır;

- anlaşılmaz kommunikativ maneələri necə aradan qaldırmaq və kommunikasiyanı müvəffəqiyyətli etmək olar.

**Kommunikativlik-ünsiyyət** başlaya bilmək qabiliyyətidir. **Menecmentdə ən mühüm elementlərdən biri qarşılıqlı münasibətlərdir (ünsiyyətdir).** Ünsiyyət-adamlar arasında əlaqəyə girməyin (təmasın) yaradılması və inkişafının çox tərəfli mürəkkəb prosesidir. Bu birgə fəaliyyətə olan tələbatla əlaqədar əmələ gəlir və özündə informasiya mübadiləsi, qarşılıqlı əlaqənin birgə strategiyasının işlənilməsi, eləcə də qavrama və başqa adamı başa düşməyi birləşdirir.

yətin şüurlu olaraq onun düşüncəsinin digər adamlar tərəfindən qavranılmasına yönəldilmiş fəaliyyəti vasitəsilə özünü göstərir.

**Təmasın interaktiv tərəfi** şəxslərarası münasibətlər prosesində insanların bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqəsi kimi özünü göstərir (interaksiya- bu qarşılıqlı əlaqədir).

**Təmasın qavrama tərəfi** özünü insanlar tərəfindən sosial obyektlərin qavranması və qiymətləndirilməsində göstərir. Belə sosial obyektlər digər adamlar, təmasda olanlar özləri, qruplar və digər sosial birliklər ola bilər.

**Kommunikasiyanın məqsədi aşağıdakılardır:**

- idarəetmə obyektləri və subyektləri arasında informasiya mübadiləsinin təşkili;

- idarəetmədə emosional və əqli informasiyaların mübadiləsi prosesinin təşkil edilməsi;

- təşkilat daxilində adamlar arasında qarşılıqlı əlaqənin yaradılması;

- təşkilatın daxili mühitinə münasibətdə ümumi fikrin formalaşdırılması;

- təşkilat qarşısında duran məsələlərin yerinə yetirilməsi məqsədilə kollektivin birləşməsinin təşkil olunması.

**Xarici kommunikasiya** - müəssisə ilə xarici mühit arasında həyata keçirilən informasiya mübadiləsidir. Bu, müəssisəyə imkan verir ki, potensial alıcıların tələbatları, malgöndərənlərin, vasitəçi və rəqiblərin işi barədə məlumatla malik olsun, eləcə də elm və texnika sahəsində baş verən yeni meylləri izləsin (ixtiralar, texnologiyalar).

Firmanın müvəffəqiyyəti digər bərabər şərtlər daxilində kommunikasiya prosesinin necə təşkil olunmasından asılıdır.

**Müəssisədə informasiyanın verilməsi sürəti** nə qədər böyük, onun doğruluğu nə qədər yüksək olarsa, fəaliyyət o qədər məhsuldar olacaqdır. Kifayət qədər doğru olmayan informasiyanın nəticəsi müəssisənin fəaliyyətinə mənfi təsir edəcəkdir.

Yuxarıda göstərilənləri ümumiləşdirərək kommunikasiya tiplərini 6 sayılı cədvəldəki kimi əks etdirmək olar.

**Təşkilatda kommunikasiyanın əhəmiyyəti aşağıdakılardır:**

1. Kommunikasiya - təşkilatın fəaliyyət göstərməsi və inkişafın əsas şərtidir.

2. Kommunikasiya idarəetmə qərarlarının səviyyəsi və keyfiyyətini müəyyən etməklə, xarici mühitlə qarşılıqlı əlaqəni həyata keçirir.

3. Kommunikasiya adamların, strukturun, məqsədlərin, texnologiya və təşkilat qarşısında duran məsələlərin qarşılıqlı əlaqəsi və fəaliyyət göstənməsi yolu ilə daxili mühitin vəziyyətini xarakterizə edir.

4. Kommunikasiya təşkilatın fəaliyyəti prosesində qeyri-formal quruluşu (strukturu) yaradır və onunla formal strukturun yaxınlaşmasına yardım edir.

**Səmərəli kommunikasiyanın olmaması** ona gətirib çıxarır ki, təşkilat idarə olunmayan obyektə çevrilir. Ona görə də, məhsuldar işləyən bir rəhbərin mühüm və əhəmiyyətli vəzifələrindən biri bu proseslərin təşkili və nizama salınmasıdır. Bir sıra hesablamalara görə **rəhbər öz vaxtının 50-80%-ni kommunikasiya sərf edir.**

Kommunikasiyanın növləri	Kommunikasiyanın formaları	Kommunikasiya vasitələri
Səxslərarası kommunikasiva; a) Verbal informasiyanın şifahi və ya yazılı formada sözlər vasitəsilə verilməsi prosesidir b) Qeyri-verbal ünsiyyətin jestlər, pozalar, mimikalar, intonasiyalar, baxış-	Yazılı Şifahi Görüntülü (şəkil) Elektron Emosional	Sənədlər Nitqlər İşarə sistemləri Elektron əlaqə vasitələri Telekommunikasiya İnsanın fizioloji sisteminin quruluşunun elementləri

lar vasitəsilə həyata  
keçirilməsidir

Təşkilati

kommunikasiya:

a) Şaquli

kommunikasiya -  
rəhbər və onun  
təbəçiliyində olan  
işçilər arasında  
informasiya  
mübadiləsidir

b) Üfiqi

kommunikasiya -  
təşkilati quruluşun  
bir səviyyəsinə  
məxsus olan  
bölmələr və ya onun  
üzvləri arasında  
informasiyanın  
ötürülməsi  
prosesidir.

c) Diaqonal

kommunikasiya -  
şaquli əlaqələrə aid  
olmamaqla,  
təşkilatın digər

kommunikasiya:

Müəssisə ilə xarici  
mühit arasında  
həyata keçirilən  
informa- siya

Məhsuldar işləyən rəhbər-kommunikasiyada səmərəli olan  
rəhbərdir. Onlar kommunikasiya prosesinin mahiyyətini və



nəticəsini dərk edir, inkişaf etmiş şifahi və yazılı ünsiyyət formalarına malik olur. Müasir rəhbərlər həm də kommunikasiyanın elektron vasitələrini yaxşı bilirlər.

İdarəetmə subyekti haqqında obyektə və informasiya ötürməyə imkan yaradan hər şey kommunikasiya vasitəsidir. Onlara aiddir: yığıncaqlar, şəxsi söhbətlər (müsaibələr), xidməti qeydlər, iş barədə hesabat, telefon danışıqları, videoçarxlar (görüntü çarxları), elektron poçt, internet və s.

## **VII. I. TƏŞKİLAT VƏ ONU ƏHATƏ EDƏN MÜHİT ARASINDA KOMMUNİKASIYA**

Təşkilat dəyişkən və qeyri-müəyyən olan mühidə fəaliyyət göstərir. Belə bir şəraitdə uğurla işləmək üçün təşkilat onu əhatə edən xarici mühitlə əlaqədə müxtəlif kommunikasiya vasitələrindən istifadə etməlidir. Əsas məsələlərdən biri mövcud və potensial istehlakçılarla qarşılıqlı əlaqənin yaradılmasıdır. Belə qarşılıqlı əlaqə marketing alətləri vasitəsilə həyata keçirilir: müxtəlif növ reklamlar, “public relation” (ictimaiyyətlə əlaqənin yaradılması, mətbuatda kompaniyanın fəaliyyəti barədə hesabat, təşkilatın imici (surəti), sərgi və yarmarkalarda iştirakı və s.). Son dövrlərdə bir çox iri təşkilatlar xarici mühidə baş verən informasiyaların toplanılması və işlənilməsinin həyata keçirilməsi məqsədilə xüsusi bölmələr yaradırlar. Bu istehlakçılarla sıx əlaqələrin yaradılmasına köməklik edir, onların tələbatını nəzərə alır və bu da müasir təşkilatların uzunmüddətli fəaliyyətinin və bazarda özünə məxsus pay əldə edə bilməsinin əsasıdır. Təşkilat həm də dövlət və siyasi strukturların nümayəndələri ilə əlaqə saxlayır, müxtəlif siyasi hərəkatları müdafiə etməklə lobbidən istifadə edir. Təşkilatla xarici mühit arasında çoxlu digər müxtəlif kommunikasiya formaları da mövcuddur.

Bir çox hallarda verilən məlumatlar düzgün qavranılmır və təbii ki, informasiya mübadiləsi səmərəsiz olur. Belə hesab edi

lir ki, **informasiya mübadiləsinin yalnız 50yo-i üzrə ünsiyyətdə olanlar razdığa gəlirlər.** Yadda saxımaq lazımdır ki, kommunikasiya - mübadilədir. Mübadilənin gedişində hər iki tərəf fəal rol oynayır. Məsələn, rəhbər öz tabeçiliyində olana işin yerinə yetirilməsini necə dəyişmək barədə izahat verir. Bu mübadilənin başlanğıcıdır. Mübadilənin səmərəli olması üçün tabeçilikdə olan rəhbərə məlumat vennəlidir ki, rəhbərin ümidini o necə doğruldacaq, o qoyulan məsələni necə başa düşür. İnformasiya mübadiləsi o vaxt baş verir ki, bir tərəf informasiyanı verir, digər tərəf isə onu qəbul edir.

**Kommunikasiya prosesinin əsas məqsədi** - informasiyanın anlaşılmasının təmin olunmasıdır. Lakin informasiya mübadiləsi hələ bu mübadilədə iştirak edən adamların ünsiyyətinin səmərəliliyinə təminat vermir. İnformasiya mübadiləsi prosesini və onun səmərəlilik şərtlərini başa düşmək üçün iki və daha çox adamın iştirak etdiyi prosesin mərhələləri barədə təsəvvürə malik olmaq lazımdır.

İnformasiya mübadiləsi prosesində dörd əsas elementi ayırmaq olar: **1) informasiyam göndərən (mənbə)** - ideyaları generasiya edən, yaxud onları toplayaraq ötürən şəxsdir; **2) məlumat** - işarələr vasitəsilə kodlaşdırılmış həqiqi informasiyalardır; **3) kanal** - informasiyanın ötürülməsi vasitəsidir; **4) informasiyanı qəbul edən** o şəxsdir ki, informasiya onun üçün nəzərdə tutulub və o informasiyanı aydınlaşdırır (interpretasiya edir).

**İnformasiya mübadiləsi bir neçə mərhələdən ibarətdir:**

1) ideyaların yaranması; 2) kodlaşdırma, şiffləmə və kanalın seçilməsi; 3) informasiyanın ötürülməsi; 4) kodun (şifrənin) açılması. Bu mərhələlərin hər birində məlumatın məzmununu təhrif edilə, hətta itirilə bilər.

İnformasiya mübadiləsi ideyanın formalaşdırılması, konsepsiyası və ya seçilməsindən başlayır, informasiya göndərən hansı ideyanın mübadilə predmeti olmasını həll edir. Təəssüflər olsun ki, informasiya mübadiləsi üzrə təşəbbüslərin çoxu elə birinci mərhələdə müvəffəqiyyətsizliyə uğrayır. Ona görə ki, in-

formasiyanı göndərən konsepsiyanı, məlumatın mənasını aydın formalaşdırmır. Məsələn, rəhbər işin nəticəsinin qiymətləndirilməsini bildirmək istəyir. O, dəqiq anlamalıdır ki, ideya ondan ibarətdir ki, o, tabeçiliyində olana onun güclü və zəif tərəfləri, eyni zamanda onun işinin nəticəsinin necə yaxşılaşdırılması barədə konkret informasiya verməlidir.

Dərk etmək zəruridir ki, konkret situasiya və məqsədlər nəzərə alınmaqla, məlumatı göndərənə qədər hansı ideyanın verilmək üçün seçilməsi daha məqsədəuyğundur.

**Cədvəl 7**

Kommunikasiya prosesi elementlərinin məzmununu aşağıdakı cədvəldəki kimi təsvir etmək olar.

Kommunikasiya prosesinin elementləri	Kommunikasiya prosesi elementlərinin müəyyən olunması	Kommunikasiya prosesi elementlərinin məsələləri
Mənbə	İdeyaları, məlumatları, informasiyaları yaradan (kommunikant)	Kanalın, əlaqə vasitələrinin və kommunikasiya formasının seçilməsi
Məlumat	Mənbənin məlumatı qəbul edənə göndərdiyi informasiya	Kommunikasiya formasının seçilməsi. İnformasiyanın kodlaşdırılması
Birbaşa və əks(tərsinə) əlaqə kanalı	İnformasiyanın mənbədən informasiyanı qəbul edənə və əksinə ötürən vasitələrdir	Dəyişdirilməmiş (keyfiyyətli) informasiyanın verilməsinin texniki təminatı

İnformasiyanı qəbul edən	Kommunikant, hansı ki. kommunikasiya onun üçün fəaliyyət göstərir	İnformasiyanın kodunun açılması. Cavab informasiyasının verilməsi üçün kanalın, əlaqə vasitəsi və formasının seçilməsi
--------------------------	---	--

İdeyanı verməmişdən əvvəl, onu göndərən sözlər, intonasiyalar və jestlər vasitəsilə işarələrdən istifadə etməklə onu kodlaşdırmalıdır. Belə kodlaşdırma ideyanı məlumata çevirir. İnformasiyanı göndərən kodlaşdırma üçün istifadə olunan işarələrin tipinə uyğun gələn kanal seçilməlidir.

Ən məşhur kanallar nitqlər və yazılı materiallar, əlaqənin elektron vasitələri, o cümlədən kompüter şəbəkəsi, elektron poçt, videolentlər, telekərpülər və video-konfranslardır. Əgər kanal işarələri fiziki olaraq qəbul edə bilmirsə, onda məlumatların verilməsi mümkün deyil. Kanalın ideyaya uyğun gəlmədiyi halda, informasiya az səmərəli olacaqdır. Məsələn, rəhbər təbəçiliyində olanı xəbərdar etmək istəyir ki, təhlükəsizlik tədbirlərinin ciddi şəkildə pozulması yolverilməzdir. Bunu rəsmi məktubla bildirmək və ya yığıncaqda demək daha məqsədəuyğundur, nəinki qəhvə süfrəsi arxasında.

Məlumatların verilməsi vasitələrinin seçilməsi bir kanalla məhdudlaşmamalıdır. Məqsədəuyğundur ki, əlaqəli şəkildə iki və daha çox kommunikasiya vasitəsindən istifadə olunsun. Tədqiqatlar göstərir ki, yazılı və şifahi informasiyaların eyni vaxtda mübadiləsi daha səmərəli olur, nəinki bunlardan birinin istifadə olunması.

Növbəti mərhələdə məlumatı göndərən məlumatların göndərilməsi kanalından - kodlaşdırılmış ideyaları, yaxud ideyaların məcmusunu-istifadə edir. Burada söhbət məlumatların artıq

fiziki göndərilməsindən gedir. Çoxları bunu səhvən kommunikasiya prosesi kimi qəbul edir.

Göndərən tərəfindən məlumat verildikdən sonra onu qəbul edən şifrləri açır. Şifrlərin açılması - göndərənün işarələrinin qəbul edənün fikrinə çevrilməsidir. Əgər göndərən tərəfindən seçilən işarələr, alan üçün də eyni mənanı kəsb edirsə, onda sonuncu göndərənün nəyi nəzərdə tutduğunu biləcəkdir. İnformasiya mübadiləsi o vaxt səmərəli hesab ediləcəkdir ki, qəbul edən göndərənün ondan gözlədiyi hərəkətləri yerinə yetirdikdən sonra ideyanı başa düşdüyünü nümayiş etdirdin.

Əks (tərs) əlaqə - məlumatı qəbul edənün ona cavab reaksiyasıdır. Göndərənə geriyyə informasiya göndərilməsi, onun başa düşüldüyünə, məlumata etibar etdiyinə və məlumatla razı olduğuna və onu mənimsədiyinə dəlalət edir. Səmərəli informasiya mübadiləsi ikitərəfli olmalıdır: belə ki, məlumatın nə dərəcədə qavranılması və anlaşılmasını başa düşmək üçün əsk (tərs) əlaqə zəruridir. Əks əlaqə yaratmayan rəhbər, onun idarəetmə fəaliyyətinin səmərəliliyinin aşağı düşməsinə məhkumdur.

## **VII. 2. ŞƏXSLƏRARASI KOMMUNİKASIYA**

**Şəxslərarası kommunikasiya mübadiləsində bir sıra maneələrin aradan qaldırılması zəruridir:** 1) qavrama; 2) semantika; 3) qeyri-verbal informasiyanın mübadiləsi; 4) keyfiyyətsiz əks (tərs) əlaqə; 5) kifayət qədər diqqətli olmamaq.

İnsanlar nə baş verdiyinə deyil, baş verənlərin necə qavranmasına reaksiya verirlər. Bu da qavrama ilə əlaqədar maneələrin aradan qaldırılması zərurətini yaradır. Belə əngəllərdən biri göndərən və qəbul edənün mülahizələri arasında olan münaqişələrlə əlaqədardır. **Toplanmış təcrübədən asılı olaraq, adamlar eyni bir informasiyanı müxtəlif formada şərh edə bilirlər.** Məsələn, **marketing üzrə mütəxəssis** belə hesab edə bilər ki, məhsulun standartlaşdırılması nəticəsində məsrəflərin

sından, çeşidin genişləndirilməsi hesabına satışın fəallaşdırılması daha vacibdir.

İnsanın təcrübəsi və ya əvvəlcə mənimsənilmiş anlayışla ziddiyyət təşkil edən informasiya ya bütövlükdə ayrılır, yaxud da bu, təcrübə və anlayışa müvafiq olaraq təhrif olunur. Kommunikasiya prosesində qavramanın çətinliyinin bir səbəbi də, insanların sosial məqsədləri ilə əlaqədar meydana çıxan əngəllərdir.

Kommunikasiya mühiti təşkilatda qarşılıqlı münasibətlərə təsir edir. Tədqiqatlar göstərir ki, etibarlılıq atmosferində informasiya axını artır, təşkilatda insanlar arasında mübadilədə informasiyanın dəqiqliyi yüksəlir. Əgər rəhbər öz əməkdaşları ilə səmimidirsə, onda əməkdaşlar da, ona qarşı həmin münasibətdə olur. İnformasiya mübadiləsində iştirak edən adamlar nə qədər səmimi olarlarsa, ünsiyyətdən alınan məmnunluq o qədər hiss edilən olur.

**Simvollar** (işarələr, rəmzlər) istifadə edib informasiya əlaqəsinə daxil olan adamlar informasiya mübadiləsinə cəhd edir və onun başa düşülməsinə çalışırlar. Kommunikasiya prosesində insanlar bu simvolları mübadilə edirlər. Kommunikasiya probleminin bir hissəsi sözlərin istifadə olunması və simvolların keyfiyyəti ilə bağlı olur.

**Semantika** sözlərlə verilən söz və mənaların istifadə qaydasını öyrənir. Müxtəlif adamlar üçün sözlər müxtəlif mənə kəsb edə bilər, bir şəxs tərəfindən formalaşdırılmış məlumatların informasiya alan tərəfindən onun başa düşülməsi və şərh olunmasında həmin formada olacağı mütləq deyil. Dünya dillərinin tam lüğəti 500 ən çox istifadə olunan sözün orta hesabla 12-14 mənasının olmasını göstərir. 18 min sözdən ibarət olan Rusca- Azərbaycanca lüğətdə (Ə.H.Orucovun redaktəsi ilə) “A” ilə başlayan birinci sözün 14 mənası, “i” sözünün 10 mənası və s. vardır.

Bəzi hallarda düzgün başa düşülməməyin səbəbi semantik variasiya olur, belə ki, göndərən tərəfindən yazılan simvolun də

qiq mənası aydın olmur. Simvol təkrar olunmayan mənaya malik olmur. **Simvolun mənası** təcrübə vasitəsilə aşkara çıxarılır və simvolun istifadə olunduğu kontekstdən və situasiyadan asılı olur. Hər bir insan müəyyən təcrübəyə malik olduğuna və hər bir informasiya mübadiləsi müəyyən mənada yeni situasiya olduğundan, heç kəs tamamilə əmin ola bilməz ki, digər şəxs ona verilən simvola bizim yazdığımız mənayı verəcəkdir.

**Qeyri-verbal kommunikasiyada** sözdən başqa, istənilən simvol istifadə olunur. Çox vaxt informasiyanın qeyri-verbal verilməsi verbal forma ilə eyni vaxtda baş verir və bu sözün mənasını dəyişə, yaxud gücləndirə bilər. **Qeyri-verbal kommunikasiyaya misal kimi** - baxışların mübadiləsi, sifətin mənası, gülümsəmə və bəyən-məmə ifadə etmək, qaşın oynadılması, canlı və donmuş baxış, bəyənib-bəyənməyi əks etdirən baxış və s. göstərmək olar. İşarə üçün tək barmağın istifadə olunması, əllə ağızı bağlamaq, toxunmaq, yorğun pozada məlumatın mənasının verilməsinin qeyri-verbal qaydalarındandır. Çox vaxt hər hansı **bir məsələdə maraqlı olmağı gizlətmək üçün qara eynəkdən istifadə edirlər**, çünki, maraqlı halda bir qayda olaraq göz bəbəyi genişlənir.

Qeyri-verbal kommunikasiyanın digər bir növü verbalnan əlaqədar olmaqla, sözün tələffüz olunmasında özünü göstərir. Bunlar nitqi xarakterizə edən intonasiyalar, səsin dəyişdirilməsi, yumşaqlığı və s. **Tədqiqatlar göstərmişdir ki, məlumatların 55%-i sifətin poza və jestləriə ifadə olunması, 38%-i intonasiya və səsin dəyişdirilməsi vasitəsilə qavranılır. Cəmi 7%-i şəxsi söhbətlərdə sözlərlə qəbul olunur.**

Kommunikasiyada əks (tərs) əlaqə mühüm əhəmiyyətə malikdir. Ona görə ki, 0, müəyyənləşdirməyə imkan verir ki, qəbul edən tərəfindən alınmış məlumatın həqiqətən ona ilkin olaraq verilmiş mənada şərh olunması mümkün olsun. Dinləmək qabiliyyəti olmamaq çox vaxt məlumatın qavranmasma mane olur. Çox az insan gücündə olduğu qədər dinləmək qabiliyyətinə malikdir. Təhsil sistemində oxumağı, yazmağı, ədədlərlə əməliyyat

aparmağı öyrədirlər, amma demək olar ki, dinləmək qabiliyyəti öyrətməyə diqqət yetirilmir. Tədqiqatlar göstərir ki, menecerlərin bir çoxu dinləməklərinə baxmayaraq, məlumatın yalnız dördüdə birini qavrayırlar. Səmərəli dinləmək menecerin vacib keyfiyyətidir. Bu halda faktların qavranması azdır, həm də hissələrə diqqət yetirmək lazımdır.

**Ünsiyyət mədəniyyətinin təkmilləşdirilməsi** də mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Öz ideyalarını onun verilməsindən əvvəl tam aydınlaşdırmaq zəruridir. Bunun üçün verilmə obyektinə olacaq məsələlərin, problem və ya ideyaların sistemətlilik olaraq ətraflı düşünülməsi və təhlili vacibdir.

Həmişə ikimənəli sözlərin və ya mütləqliyin məlumatdan kənar edilməsi lazımdır. Dəqiq sözlər məlumatın məhsuldarlığını təmin edir. Ziddiyyətli siqnalların göndərilməməsi üçün poza, jest və intonasiyaya nəzarət etmək lazımdır. Həmsöhbətin səni necə görür və eşidirsə, sən də özünü elə görüb, eşitməlisən. Ziddiyyətli məlumatlar olmayan harmonik işarələr göndərməklə, böyük aydınlıq və əlaqəli sözlərin başa düşülməsinə nail olmaq olar.

Əks (tərs) əlaqənin yaradılmasına çalışın. Əks əlaqənin yaradılmasının bir sıra üsulları vardır. **Onlardan biri - sualların verilməsidir.** Məsələn, elə indi işin yerinə yetirilməsi qaydalarının dəyişdirilməsi prosedurunun müzakirə etmisiniz və özünü belə bir sual verə bilərsiniz: “işin yerinə yetirilməsi prosedurunun dəyişməklə, nədən başlamaq lazımdır ki, hər şey rahat və səlis getsin”.

Əgər bununla əlaqədar suallar yoxdursa, yaxşı olar ki, onları yazasınız. İstənilən halda məqsədəuyğundur ki, tabeçilikdə olana onun işinin prosedurunun dəyişməsi barədə məktub göndərilsin.

**Daha bir üsul insanın poza, jestləri və intonasiyasının** dilini qiymətləndirməklə əlaqədardır. Məsələn, əgər siz işçiyə yeni tapşırıq verirsinizsə, bu halda onun sifətində gərginlik ibarəti yaranırmı? Bu gərginlikdə 3dngül qıcıqlanma hiss olunur



mu, sizi eşidərkən insan aşağı baxmır ki? Bu siqnal ona dəlalət etmirmir ki, insan tapşırığı tam dərk etmir və ya onunla əlaqədar pərişan olur.

Əks əlaqəni işin əldə edilən ilk nəticəsinin yoxlanılması yolu ilə də yaratmaq olar. Daha bir üsul tabeçilikdə olanlarla “açıq qapı siyasəti” həyata keçinmək olar. Qoy onlar bilsinlər ki, siz müəyyən vaxtlarda onların istənilən məsələsini müzakirə etməyə və öz sözlərinizi fəaliyyətinizlə əsaslandırmağa hazırsınız.

## VII. 3. TƏŞKİLATI KOMMUNİKASIYA

Təşkilati kommunikasiyada əngəllər. Məlumatların təhrif olunması. Nə vaxt ki, **məlumat təşkilat daxilində yuxarıdan aşağıya hərəkət edir**, məlumatların məzmunu qismən təhrif olunur. Məlumat şəxslərarası əlaqələrin çətinləşməsi ilə əlaqədar qərəzsiz olaraq təhrif olunur. **Məlumatların şüurlu olaraq təhrif olunması**, hər hansı bir müdirin məlumatla razı olmadığı halda baş verir. Bu halda müdir məlumatı elə şəkildə dəyişdirir ki, məzmunun dəyişməsi onun maraqlarına cavab versin.

Məlumatların təhrif olunması üzündən informasiya mübadiləsi problemi, eləcə də yoxlanılma nəticəsində də baş verə bilər. Təşkilatda bir idarəetmə səviyyəsindən digər səviyyəyə yalnız ona olan məlumatların verilməsi üçün onun “süzgəcdən keçirilməsinə” tələbat yaranır. İnformasiyanın hərəkətinin sürətləndirilməsi üçün məlumata əlislik vermək, onu sadələşdirmək və yekunlaşdırmaq tələb olunur. Müdirilər hansı məlumatın göndərilməsi, hansının “xəlbirdən” keçirilməsi barədə qərar qəbul edir. İdarəetmənin hər bir səviyyəsində informasiyanın 30-50%-i “süzgəcdən” keçirilir.

**Aşağıdan yuxarıya göndərilən məlumatlar** idarəetmə səviyyələrinin müxtəlif statusa malik olmaları ilə əlaqədar təhrif olunur. Çox hallarda aşağı idarəetmə səviyyələri yuxarı instansiyayı yalnız müsbət informasiyalarla təmin etməyə

görə ki, tabeçilikdə olanlar istəyirlər ki, rəhbərlik tərəfindən həmişə təriflənsinlər. Bu səbəblər içərisində cəzalandırma qorxusu, məlumatlandırmanın səmərəsizliyinin hiss edilməsi də ola bilər.

Daxil olan informasiyaların emalına bütün iş vaxtını sərf edən rəhbər, çox vaxt bütün informasiyalara səmərəli reaksiya vermək iqtidarında olmur. O, məcburdur ki, daha az əhəmiyyətli informasiyaları nəzərdən qaçırınsın və ona daha əhəmiyyətli görünən informasiyaları saxlasın. Bu halda, təəssüflər olsun ki, informasiyanın mühümlüyü anlayışı meyarı hər bir işçidə müxtəlif ola bilər.

**Təşkilatın strukturunun qənaətbəxş olmaması.** Əgər təşkilatın strukturu qənaətbəxş deyilsə, rəhbərin qarşıya qoyulan məqsədlərin yerinə yetirilməsi və planlaşdırılması sahəsində imkanları məhdudlaşır. Çoxpilləli idarəetmə səviyyəsi olan təşkilatlarda informasiyanın təhrif olunması ehtimalı yüksəkdir. Ona görə ki, hər bir sonrakı idarəetmə səviyyəsi məlumatları təshih edə və “süzgəcdən” keçirə bilər.

Təşkilatda bütün səviyyə rəhbərləri özünün, öz rəislərinin, həmkarlarının və tabeçiliyində olanların informasiya tələbatlarını ifadə etməlidirlər. Onlar təşkilatda özlərinin, eləcə də digər informasiya istehlakçılarının kəmiyyət və keyfiyyət tərəflərini qiymətləndirməyi bacarmalıdırlar. İnformasiyaya olan tələbat əsaslı şəkildə rəhbərin qarşısına qoyduğu məqsəddən, onun qəbul etdiyi qərarlardan və onun işinin nəticəsinin qiymətləndirilməsi göstəricilərinin xarakterindən asılı olacaqdır.

Rəhbər gələcək dəyişiklikləri, yeni prioritet istiqamətləri, işin optimal bölünməsinə tabeçiliyində olan bir və ya bir neçə nəfərlə müzakirə etmək üçün qısamüddətli görüşlər keçirmək təcrübəsindən istifadə edə bilər. O, həm də öz mülahizəsinə görə bu və ya digər məsələyə baxılması üçün bütün tabeçiliyində olanlarla dövrü görüşlər keçirilməsi variantına üstünlük verə bilər. Bir çox təşkilatlar rəhbərlərin hər həftə görüşlər-yığıncaqlar keçirməsini təkid edirlər. Tabeçilikdə olanlar da öz təşəbbüsləri ilə rəhbərlə və ya iş yoldaşları ilə oxşar addım ata bilərlər.

Əks əlaqə sistemi təşkilatın nəzarət-idarəetmə informasiya sisteminin bir hissəsini təşkil edir. Əks əlaqə sisteminin variantlarından biri insanların problemi müzakirə etmək məqsədilə təşkilatın bir hissəsindən, digər hissəsinə yerdəyişməsidir. Məsələn, təşkilat məhsulun keyfiyyətini yerində müzakirə etmək məqsədilə aparıcı əməkdaşlarını özünün zavodlarına göndərir.

Əks əlaqə sisteminin daha bir variantı - əməkdaşlarla sorğu keçirilməsidir.

**Sorğu (interview; survey)**-firmanın öz fəaliyyəti və əmtəəsi barədə əməkdaşların məlumatlılıq dərəcəsi, onların əmtəəyə qarşı münasibətləri və əlaqələri, eləcə də nəyə üstünlük verdikləri barədə məlumat toplamaq məqsədilə keçirilən tədqiqatdır.

**Sorğunun məqsədi** - auditoriyanın nəzərində finuamn öz mövqeyinin dayanıqlığını yoxlamasıdır.

Müşahidə axtarış tədqiqatları, təcrübə səbəb-nəticə əlaqələrinin aşkar edilməsi üçün, sorğu işə, təsviredici tədqiqatların aparılması zamanı daha münasibdir.

Sorğu üsulu ən çox yayılmaqla idarəetmə tədqiqatlarının 90%-də istifadə olunur. Sorğu üsulu daha çox təsviri tədqiqatlarda istifadə olunur. Lakin onu eləcə də, idarəetmə tədqiqatlarının bütün istiqamətlərində istifadə etmək mümkündür.

Belə sorğunun məğzi əməkdaşların firmaya, əmtəəyə münasibəti, istehlakçı davranışı, firmaya və əmtəəyə verdikləri üstünlükləri barədə, bilgiləri barədə bir sıra suallar verməkdən ibarətdir.

Dünya praktikasında anketləşdirmə və müsahibə yolu ilə sorğunun aşağıdakı növlərindən istifadə olunur:

*ayani sorğu* - tədqiqatçının respodentləri üzbəüz sorğu etməsidir;

*qiyabi sorğu* - menecment üzrə mütəxəssisin informasiya toplanması prosesində, respodentlərlə bilavasitə təmasda olmadan keçirdiyi sorğudur;

*poçtla sorğu* - sorğu vərəqəsinin çap olunmuş şəkildə və yaxud kompüter disklərində göndərilməsi yolu ilə sorğu keçirilməsidir;

*telefonla müsahibə* - tədqiqatçının sorğu vərəqəsini telefon rabitə xətti vasitəsilə göndərməsidir;

*kompüter sorğusu* - *e-mail (elektron poçta)* və yaxud inter«e/-interaktiv sistem vasitəsilə keçirilən sorğudur;

*şəxsi müsahibə* - müsahibə götürənin respondentlərlə şəxsi təmasda olmaqla sorğu keçinməsidir.

Əgər sorğu aparılanların hamısı eyni bir suala cavab verirlərsə, onda belə sorğu *stukturizə olunmuş sorğu*, müsahibə götürənin alınmış cavabından asılı olaraq sual verərək apardığı sorğu *stukturizə olunmuş sorğu* adlanır.

Firma öz əməkdaşları arasında sorğu keçirmək məqsədilə ekspert qiymətləri üsulundan da istifadə edə bilər.

*Ekspert qiymətləri (jury of expert or/n/o«sj-ekspertlər fərdi və qrup halında (kollektiv) bir və çox səviyyəli, ekspertlər arasında məlumat mübadiləsi edilməklə, anonim və açıq ola bilər.*

Ekspert qiymətləndirilməsi üsulunun tətbiqi onunla əlaqədardır ki, tədqiq olunan obyektin digər üsullarla öyrənilməsi çox çətindir.

Ekspertiza keçirilməsinin əsas üsullarına aşağıdakılar aiddir: *Komissiya* «sH/w-ekspertlərin vahid rəyinin tərtib edilməsi üçün açıq diskussiyanın keçirilməsidir. Bu üsulun üstünlüzm ekspertlərin məlumatlılığının artım imkanlarıdır. Qüsuru isə anonimliyin olmamasıdır ki, bu da daha nüfuzlu ekspertlərin fikirlərinin polemikasına gətirib çıxara bilər.

*“Şeytanın vəkili”* «s«/tt-ekspertlərin bir hissəsinin baxılan alternativin tərəfdarı elan olunaraq müdafiəçi qismində, digər hissəsinin isə alternativin mənfi təsirini aşkara çıxarılməğa çalışmaqla onun ələhdarı kimi çıxış etmələridir. Ekspertlərin üçüncü hissəsi ekspertizanın gedişini tənzimləyir və son qərarı qəbul edir. Ekspertizanın gedişi prosesində ekspertlərin funksiyaları dəyişə bilər.

*“Beyin həmləsi” üsulu.* Bu üsulun əsas istiqaməti yeni ideyaların meydana çıxarılması məqsədilə, ekspertlərə ağıllarına nə gəliyərsə də onu demələrinin təklif olunmasıdır. Bu halda müzakə

rə olunan problem qısaca və dürüst ifadə edilməli və istənilən tənqid qadağan olunmalıdır.

*Proqnoz qraf üsulu* - hər bir ekspert tərəfindən global məqsədə nail olunması üçün alt məqsədlərin açıqlandığı məqsəd-vasitə matrisinin istənilməsi və hər bir alt məqsədə nail olunması vasitələrinin göstərilməsidir.

*Ssenari* «sw/w-problemin ilkin nizama salınması vasitəsi olmaqla, həm də onun digər problemlərlə qarşılıqlı əlaqədə olması və gələcək inkişafının mümkün və ehtimal olunan istiqamətləri haqqında informasiyaların alınması və toplanması vasitəsidir.

Burada yüksək ixtisaslı mütəxəssislər qrupu tərəfindən ssenari planı hazırlanır və çalışır ki, problemin qoyuluşu və həllində gərəqli ola biləcək elm, texnika, iqtisadi-siyasi sahələr diqqətdən kənar qalmasın.

Ssenarinin ayrı-ayrı bölmələri müxtəlif mütəxəssislər və ya mütəxəssislər qrupu tərəfindən yazılır və burada vaxt amili nəzərə alınmaqla hazırkı vaxtda mövcud situasiyadan başlamaqla, hadisələrin gələcəkdə ehtimal oluna biləcək mümkün variantları açıqlanır. Ssenarinin yazılmasında müxtəlif ixtisaslı, geniş əhatəli mütəxəssislərdən istifadə olunması problemə hərtərəfli aspektdən baxılmasını təmin edir, onun şaxələnməsinə və digər problemlərlə qarşılıqlı əlaqəsinə nəzarət etməyə imkan yaradır. Ssenari sistem təhlilinin ən müxtəlif mərhələlərində, tamamilə qeyri-həmcins və strukturizə olunmamış informasiyaların toplanması və qaydaya salınması tələb olunduqda istifadə oluna bilər. Ssenari təhlükələri vaxtında dərk etməyə və daha səmərəli qərar qəbul etməyə imkan verir.

Təkliflərin toplanması sistemi yuxarı səviyyəyə informasiyanın daxil olmasının təkmilləşdirilməsi məqsədilə işlənmişdir. Bu halda bütün işçilər təşkilatın fəaliyyətinin bütün tərəflərinin təkmilləşdirilməsinə aid olan ideyaları generasiya etmək imkanı əldə edirlər. Bu sistemin məqsədi ideyaların aşağıdan yuxarıya verilməsi yolunda “süzgəcdən” keçirilməsi meyillərinin və ya ona etinasızlıq göstərilməsinin aşağı salınmasıdır.

Belə sorğuları yüzlərlə məsələ barədə informasiya alınması məqsədilə keçirmək olar: 1) fəaliyyətin məqsədi dəqiqmi çatdırılmışdır; 2) onlar hansı problemlərlə qarşılaşırlar və ya qarşılaşa bilirlər; 3) onlar işin yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan informasiyaları dəqiq və vaxtında ala bilirmi; 4) onların rəhbəri təklifləri qəbul etməyə hazırdımı; 5) onlar işlərinə təsir edəcək dəyişikliklər barədə məlumatlandırılırlarmı və s.

#### **VIL4. KOMMUNİKASIYA - MENEJMENTİN ƏSASIDIR**

Menecment üçün kommunikasiyanın əvəzsiz rolunu qiymətləndirmək çox çətindir. Qeyd edildiyi kimi, istənilən idarəetmənin əsası ünsiyyətdə olmaqdır. Tabeçiliyində olanlarla təmasda olmağı bacarmaq, onlarla kollektivin müvəffəqiyyətli fəaliyyətinə kömək edən münasibətlər qurmaq - birinci rəhbərin əsas məsələsidir. Müəssisənin işində bütün problemlərin səbəbi ünsiyyətdə olmağı bacarmamaqdır. İş prosesini əsaslı şəkildə ləngidən problemlərdən biri də əməkdaşlara onlardan nə tələb olunduğunu izah edə bilməməkdir.

Menecer öz iş vaxtının çox hissəsini ünsiyyətdə olmağa həsr edir. **Bu ünsiyyət müxtəlif formalarda həyata keçirilir:** yığıncaqlar, görüşlər, telefon zəngləri, elektron poçtla iş və s. Menecer rəhbərlərlə, təbəçilikdə olanlarla, həmkarlarla, eləcə də müştərilərlə ünsiyyətdə olur.

Əsl menecer əla kommunikativ olmalıdır. O, həm də başa düşməlidir ki, digərləri ilə ünsiyyətin necə qurulmasından yalnız işgüzar etibar deyil, bütövlükdə kompaniyanın gələcək taleyi asılıdır.

Menecerin məqsədi məlumatları yalnız rəhbərlikdən təbəçilikdə olanlara və əksinə çatdırmaq deyil, həm də onları birləşdirmək və həm də imkan yaratmaqdır ki, tutduğu vəzifədən asılı olmayaraq bütün əməkdaşlar müəssisənin rifahı üçün

Menecmentdə ünsiyyət yalnız işin gedişində replika mübadiləsi, birdəfəlik müşavirə və yığıncaqların keçirilməsi deyil, hər bir layihənin vaxtında və keyfiyyətlə yerinə yetirilməsi üçün gündəlik iş, mübahisələr, danışıqlar və inandırmaqdır.

Menecer üçün mühüm keyfiyyətlərdən biri də eyni vaxtda həm məharətli və inandırıcı danışmağı bacarmaq, həm də müsahibini dinləmək qabiliyyətinin olmasıdır. Demək olmaz ki, bu vərdişlərdən hansı daha vacibdir - onlardan hər biri mühüm və dəyərlidir. Menecer həm də müxtəlif nöqtəyi-nəzərlərə təsir etməyi və müsahibi özünün fikrinə doğru meyilləndirməyi bacarmalıdır. Yalnız bu halda onun işi səmərəli və məhsuldar olacaqdır.

Menecerin nə dərəcədə dinləmə qabiliyyətinə malik olmasını yoxlamaq üçün sadə test mövcuddur. **Əgər növbəti suala, o heç bir şübhə etmədən müsbət cavab verirsə, deməli o çox yaxşı dinləyicidir (qulaq asandır).**

1. Siz həmsöhbətin sözünü kəsmədən dinləyə bilərsinizmi?
2. Əgər söhbətin nədən getməsinə dəqiq təsəvvür etməirsinizsə, əlavə sual verəcəksinizmi?
3. Danışanlarla müşahidə əlaqəsi saxlayırsınızmi?
4. Sizə çatdırmaq istədikləri informasiyaya reaksiya verirsinizmi?
5. Bu anda sizə deyilənləri təkrar edə bilərsinizmi?
6. Deyilənlərin düzgün anlaşılığına inanmaq istəyirsinizmi?
7. Danışanın nə hiss etdiyini dərk etməyə cəhd edirsinizmi?

Diktatura şəraitində müvəffəqiyyətli iş qurmaq çətindir. Ona görə də işçi heyəti ilə işləyərkən həm öz göstərişlərini digərlərinə çatdırmaq, həm də danışmağı bacarmaq, eləcə də dinləməyi bacannaq lazımdır. Bu axırıncı ona görə lazımdır ki, menecer bilsin ki, onun tabeçiliyində olanları nə qane edir, nə qane etmir, əməkdaşların müvəffəqiyyətli fəaliyyəti üçün nə etmək lazımdır.

Bir çox müasir menecerlərdə ünsiyyətdə olmağa kifayət qədər vərdiş yoxdur. Həvəs və arzu olduqda bu vərdişlərə vüqulənmək mümkündür. Bunun üçün bəsa düşmək lazımdır ki

səmərəli kommunikasiya yalnız şifahi ünsiyyət deyil. **Ünsiyyətdə bir sıra mühüm xüsusiyyətlər vacibdir:** məsələn, danışmaq prosesində pozadan anlamaq olar ki, müsahib bu mövzuda fikir mübadiləsi etməyə nə qədər maraqlıdır. Mimika (sifətin cizgiləri) deyilən sözə reaksiyanı bildirir. Əgər müsahib sizi informasiya mənbəyi kimi qavramır və daha dinləmirsə, onda sizin sözlərinizə onun reaksiyasını başa düşməkdə sizin qavrama da pozulur. **Bu bir sıra tədqiqatlarla da təsdiq olunur:** məsələn, boşanmaların əsas səbəblərini öyrənən psixoloqlar təsdiq edirlər ki, istənilən boşanmanın əsasında ünsiyyətdə olmağı bacarmamaq, ümumi dil tapa bilməmək və problemi müzakirə etmək qabiliyyətinin olmaması durur. **Bir sözlə desək, istənilən kollektiv - ailədir.** Həmkarların müxtəlif evlərdə yaşamasına baxmayaraq, günün yarısını onlar bir-birinin əhatəsində keçirirlər. Ona görə də, istənilən kollektivdə adi ailədə olan qaydalar mövcuddur.

Həmkarlarla düzgün ünsiyyətdə olmaq qaydalarını necə öyrənmək olar? Bunun üçün bir neçə vərdişə malik olmaq lazımdır.

**1.Sualı qoymağı bacarmaq.** Sualın köməkliyi ilə təcəllikdə olanların və rəhbərlərin sizin ideyalara iş üslubuna, nə dərəcədə bacarıqlı mütəxəssis olmağınıza necə münasibət bəslədiklərini öyrənə bilərsiniz. Sualların köməkliyi ilə əməkdaşı anda olan yeni ideyanı bölüşməyə stimullaşdırmaq olar. Sual - istənilən dialoqun əsasıdır - dialoq isə - iki kommunikaiv tərəfin müvəffəqiyyətli qarşılıqlı əlaqəsidir.

**2.Məqsədi qoymağı bacarmaq.** Ümumiyyətlə hər bir əməkdaş özü müəyyənləşdirməlidir ki, işdə onun üçün üstün istiqamət nədir, bu gün o, müəyyən layihə üzərində işləyərkən nə əldə etmək istəyir və ya uzaq gələcəkdə nə istəyir. Əməkdaşların özlərinin qarşılarına məqsəd qoymaları nəyə görə lazımdır? Ona görə ki, onlar məqsədin həyata keçirilməsinə daha inamla və sürətlə istiqamətlənsinlər. İnsana həmişə xoşdur ki, o, özü seçdiyi işi yerinə yetirsin, nəinki ondan başqalarının tələb etdiyini. İnsan həmişə çalışır ki, ondan heç kəs tələb etməsə də, həmkarlarının tələblərinə uyğun gəlsin.



Ona görə də işin planlaşdırılması mərhələsində problemin doğru həllini tapmaq üçün bir sıra sualların qoyulması vacibdir. Belə suallar nə qədər çox olarsa, nəticə o qədər yaxşı olar.

Belə suallardan bir neçəsini misal gətirək:

- bu gün bizim kompaniyanın müvəffəqiyyətli işləməsinə nə mane olur;

- bizim müvəffəqiyyət nədən asılı ola bilər;

- biz indi gələcək müvəffəqiyyətlərə necə təsir edə bilərik;

- sabah biz nə edə bilərik ki, bizim fəaliyyətimiz daha yaxşı olsun;

- bizim işimizdə hansı müsbət və mənfi cəhətləri ayırmaq olar;

işin keyfiyyətini nəyin əsasında qiymətləndiririk;

bizim qiymətləndirməyimiz nə dərəcədə obyektivdir?

işin müvəffəqiyyəti üçün nəyi etmək lazımdır, nəyi etməmək;

- bizə nə kömək edir, nə maneə törədir;

- biz nə edə bilərik və nəyi dəyişdirə bilərik;

- biz kollektivin işinin səmərəliliyini necə yüksəldə bilərik;

- kollektivi necə maraqlandırmalıyıq lazımdır;

- müvəffəqiyyətlə işləyən kompaniyanın müvəffəqiyyətli əməkdaşı necə olmalıdır?

**Biznes üçün yazılmamış qanunlar vardır:** kağızda yazılı şəkildə heç nə qeyd olunmamışdırsa - onda deməli bu yoxdur. Ona görə də təşkilatda işin təşkilinin yazılı planı, vəzifə təlimatları, hər bir əməkdaşın iş planının olması vacib məsələdir. Biznes dəqiq alqoritmlər üzrə işləyən böyük maşındır, əgər bu alqoritm pozuntu olsa, o həm də maşının işində özünü göstərir. Ona görə də alqoritm dəqiq müəyyənləşdirilməlidir.

**Məqsədin qoyuluşunda da bir sıra qaydalar istifadə olunmalıdır:**

- tabeçilikdə olana ümumi situasiyanı xarakterizə etmək lazımdır;

- sonra əldə ediləcək məqsədi kifayət qədər aydın və dəqiq

formalaşdırmaq lazımdır;

- əmin olmaq lazımdır ki, əməkdaş aldığı informasiyam başa düşmüşdür;

- əgər 0, nəyisə düz anlamamışdırsa - onu əlavə izah etmək lazımdır;

- onunla məqsədə nail olma yollarını müzakirə etmək lazımdır;

- əgər lazımdırsa, əməkdaş əlavə öyrədilməlidir;

- işin yerinə yetirilməsinə müddəti müzakirə olunmalı və ona diqqət yetirilməlidir;

- işin yerinə yetirilməsi üçün əməkdaşlar emosional olaraq həvəsləndirilməli və müdafiə olunmalıdırlar.

Əks əlaqənin daha bir üsulu - rəhbər və təbəçilikdə olanların, keçmiş müvəffəqiyyətləri birlikdə müzakirə edərək, belə bir suala cavab tapmağa çalışmalarıdır: situasiya necə təşəkkül tapmışdır ki, hər şey istənilən kimi deyil, məhz belə alındı və bundan hansı nəticələri çıxarmaq lazımdır.

## VIL5. İDARƏETMƏDƏ İNFORMASIYA SİSTEMİ

*İnformasiya* - bu və ya digər hadisə, təzahür, amillər və onların qarşılıqlı əlaqəsi barədə insan biliklərinin ölçüsünü müəşənləşdirən məlumatların məcmusudur. Müasir dövrdə istənilən sistemin (fiziki, iqtisadi, sosial) müvəffəqiyyətlə inkişafının təmin edilməsi üçün keyfiyyətli, səhih və vaxtında toplanılmış məlumatların olması zəruridir.

Hazırkı zamanda dünya bazarında situasiyanın çox tez dəyişməsi ilə əlaqədar olaraq firmanın xarici bazarda müvəffəqiyyətli fəaliyyəti üçün ali rəhbərliyin vaxtaşırı olaraq dəqiq məlumatlarla təmin olunması zəruridir. Demək olar ki, bazara çıxan firmanın taleyi ali rəhbərliyə təqdim olunan informasiyaların obyektivliyi, tamlığı, səhihliyi, sistemliliyi, vaxtında toplanması

masından asılıdır. Bu məlumatlar bazar haqqında firmada olan bilgiləri artırır, optimal qərar qəbulu prosesinə müsbət təsir göstərir.

Bazardakı vəziyyəti daha yaxşı dərk etmək üçün əldə edilmiş amillər dərindən öyrənilməli və kəmiyyət şəklində alınmış rəqəmlər təhlil edilməlidir.

**İdarəetmədə istifadə olunan informasiyaları aşağıdakı qruplara bölmək olar:**

1) bazarlar və orada mövcud olan bazar konyunkturası haqqında informasiyalar;

2) beynəlxalq ticarətin forma və üsulları haqqında informasiyalar;

3) firmanın özünün məqsədləri və potensial imkanları barədə informasiyalar.

Marketing və bazar məlumatları bazası idarəetmə tədqiqatlarının məqsədindən asılı olaraq təşkil olunur və müəssisənin fəaliyyətinin inkişafı ilə əlaqədar olaraq əlavə məlumatlar hesabına daha da genişləndirilir.

İdarəetmə tədqiqatları bütövlükdə dünya üzrə hər hansı bir sahə, yaxud da ayrı-ayrı regionlar və sahələr üzrə aparıldığından məlumat bazası da bu səviyyələr üzrə yaradılmalıdır. Həm də toplanan məlumatlar baxılan səviyyələrdə ümumi vəziyyəti və inkişaf meyillərini əks etdirməli və aşağıdakı səpgidə həyata keçirilməlidir:

- firmanın bazara çıxarmaq istədiyi əmtəənin aid olduğu sahə;

- bu əmtəənin əsas istehsalçıları və istehlakçıları olan ölkələr;

- ayrı-ayrı istehsalçı firmalar, istehsalçılar və əmtəənin satıcıları;

- bazar konyunkturasının vəziyyəti.

Bir qayda olaraq tədqiqatların aparılması zamanı istifadə olunan məlumatlar *ilkin və təkrar məlumatlar* əsasında formalaşdırılır.

**İlkin məlumatlar** - hər hansı bir məqsəd üçün ilk dəfə toplanılan məlumatlardır. İstənilən tədqiqatlar bu və ya digər dərəcədə İlkin məlumatların toplanması əsasında həyata keçirilir. İlkin məlumatlar konkret idarəetmə problemlərinin həlli üçün xüsusi olaraq aparılmış tədqiqatlar nəticəsində əldə edilir. Ona görə də ilkin məlumatlar çox məsuliyyətlə və geniş spektrdə toplanmalı və tədqiqatların bütün tərəflərini əhatə etməlidir. Bunun üçün ilk növbədə tədqiqat metodları seçilməlidir. *Tədqiqat metodları* - qoyulan məqsəd üçün məlumatların toplanması üsullarının məcmusudur. Tədqiqat metodlarının əsas dörd üsulu mövcuddur: *müşahidə, təcrübə, sorğu, ekspert qiymətləri*. Digər üsullar da vardır.

İlkin məlumatları toplayarkən marketinq tədqiqatçıları *anket və mexaniki qurğular* kimi tədqiqat alətlərindən istifadə edirlər. Bu məqsədlə istifadə olunan ən geniş yayılmış tədqiqat aləti anketdir.

*Anket* - kompaniya tərəfindən hər hansı bir məsələnin aydınlaşdırılması üçün respondentlərin cavab verəcəyi suallar toplusudur. Anketin üstünlüyü ondan ibarətdir ki, orada sualları müxtəlif kombinasiyada qoymaq olar. Anket o dərəcədə dəqiq hazırlanmalıdır ki, onlardakı suallar birmənalı olsun, təkrarlanmaya yol verilməsin, firmanı ən çox maraqlandıran məsələləri əhatə etsin, xarici bazarda istehlakçıların ən çox istifadə etdikləri dilin incəlikləri nəzərə alınsın. İkinci dərəcəli əhəmiyyət kəsb edən suallar soruşulanların əlavə vaxt itkisinə səbəb olduğundan onlar suallara cavab vermirlər.

*Suallar iki formada qoyula bilər: qapalı və açıq. Qapalı suallar* mümkün olan bütün cavabları özündə birləşdirir və rəyi soruşulanlar qoyulmuş cavablardan birini seçir.

*Açıq suallar* - rəyi soruşulanlara öz sözləri ilə cavab verməyə imkan verən suallardır.

**Açıq sualların üstünlüyü ondan ibarətdir ki,** respondentlər qoyulan suallara öz cavablarını verməkdə heç bir məhdudiyyətlə üzləşmirlər. Ona görə də açıq sualların cavabları fərqinə daha real nəticə əldə etməyə imkan verir.

Marketing tədqiqatlarında mexaniki qurğulardan da geniş istifadə olunur. Müxtəlif reklam başlıqları və mətnləri, yaxud da şəkillə qarşılaşdıqda sorğu edilənin marağının intensivliyini, eləcə də emosional hisslərini ölçmək üçün *qalvanometr*dən istifadə olunur. *Taxistoskan* adlanan cihazla sorğu edilənə saniyənin yüzdə birindən bir neçə saniyəyədək müddətdə reklam elanları nümayiş etdirilir. Belə nümayişdən sonra respondentlər nə gördüklərini və nələrin onların yanında ən çox qaldığını danışırlar. Digər mexaniki vasitələr də istifadə olunur.

F.Kotler auditoriya ilə ünsiyyət üsulları arasında telefon, poçt və şəxsi müsahibəni seçir.

İlkin informasiyaların toplanması və qiymətləndirilməsinin aşağıdakı sxemdəki kimi həyata keçirilməsi məqsəduyğundur.

*Təkrar məlumatlar* - əvvəllər başqa məqsədlər üçün toplanılmış və artıq hardasa mövcud olan məlumatlardır. Təkrar məlumatlar daxili və xarici məlumat mənbələrindən toplanır və onlar xüsusi olaraq aparılmış tədqiqatların nəticəsində əldə edilmirlər.

*Daxili məlumat mənbələrinə* - kompaniyanın hesabatları, satış şöbəsinin əməkdaşları və digər şöbələrin rəhbərləri və əməkdaşları ilə müsahibə, marketing informasiya sistemi, mühasibat və maliyyə hesabatları, satıcı heyətinin məlumatları, istehlakçıların şikayət və təkliflərinin icmalı, ETTKİ və istehsal planları, firmanın işgüzar yazışmaları və s. daxildir.

*Cari xarici idarəetmə informasiyası sisteminin toplanması sistemi* özündə müxtəlif sənədləri, dövrü nəşrlərdə, kitablarda, ixtisaslaşmış jumallardakı göstəriciləri, xarici bazarda baş verən yeni hadisələr haqqında, eləcə də malgöndərənlərdən, tərəf müqabillərindən, müştərilərdən və s. məlumatların daxil olması və təhlilini birləşdirir.

*Xarici məlumat mənbələri aşağıdakılardır:*

BVF, Dünya Bankı, Avropa əməkdaşlıq və inkişaf təşkilatları, BMT və digər beynəlxalq təşkilatların göstəriciləri, dövlət orqanlarının qanunları, fərmanları, normativ aktları, dövlət,

siyasi VƏ İctimai xadimlərin çıxışları, dövlətlərin rəsmi statistik göstəriciləri, dövrü mətbuat, dövlət idarələrinin nəşrləri, elmi-tədqiqat işlərinin nəticələri, sərgilər, yarmarkalar, birjalar, beynəlxalq simpozium, konfrans və seminarlar, kommersiya məlumatları və sairə.

İnkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatı olan ölkələrdə müxtəlif biznes növləri sahəsində marketinq məlumatları alınması mənbələrini göstərən xüsusi nəşrlər çap olunur.

Təkrar məlumatların istifadə olunmasının dörd əsas üstünlüyü mövcuddur:

İlkin məlumatların toplanmasına nisbətən əldə edilməsinin tezliyi;

2) ilkin məlumatlara nisbətən ucuz başa gəlməsi;

3) istifadə olunmasının asanlıığı;

4) ilkin göstəricilərin istifadə olunmasının səmərəliliyinin yüksəldilməsi.

Marketinq tədqiqatçısı nəzərdə tutmalıdır ki, bir çox xarici bazar haqqında olan məlumatlar tam olmaya və köhnəlmiş ola bilərlər. Ona görə də onların istifadə edilməsində aşağıdakıların nəzərə alınması zəruridir:

- statistik hesabatlarla hansı əmtəə barədə məlumatlar daxil edilmişdir;

- məlumatlar hansı məqsədlə, hansı ixtisas səviyyəli mütəxəssis tərəfindən toplanmışdır. Bu məlumatların təhrif olunması üçün hər hansı bir səbəb olmuşdurmu;

- məlumatlar kimlərdən alınmışdır və bu mənbələrin məlumatları təhrif etməyə, yaxud da yalan məlumat verməyə səbəbləri olmuşdurmu;

- məlumatlar hansı üsulla alınmışdır və onları etibarlı hesab etmək olaran;

İlkin məlumatların toplanması və qiymətləndirilməsi sxemi



Sxem №6

- statistik rəqəmlər yerli və beynəlxalq nəşrlərdəki göstəricilərə uyğun gəlirmi və onlardakı fərq nə dərəcədə əsaslıdır.

Xarici marketing məlumatlarına həm də sindikativ məlumatlar daxildir. Sindikativ məlumatlar-ənənəvi təkrar məlumatlardan fərqli olaraq geniş istehlakçı kütləsi üçün baha başa gələn və ayrı-ayrı təşkilatlar tərəfindən xüsusi olaraq nəşr olunan məlumatlardır. Belə məlumatlar adətən, həmin nəşrlərə abunə yazılmaqla pulla əldə edilir. Belə ki, ixtisaslaşmış məlumat məsləhətçi təşkilatlar tərəfindən toplanılan ilkin məlumatlar toplanılıb işlənilərək istifadə üçün hazır şəkllə salınır və bundan sonra öz abunəçilərinə satılır.

Buna misal olaraq ABŞ-da nəşr olunan “Marketing jurnalı” (Journal of Marketing), “Marketing tədqiqatları jurnalı”-nı (Journal of Marketing Research) göstərmək olar.

Sindikativ məlumatların alınmasına əsaslanan iki xidmət növünü ayırırlar: bazar situasiyasının müşahidəsi; firmaya marketing tədqiqatlarını həyata keçirməyi asanlaşdıran məlumatların toplanması.

Təkrar məlumatların toplanması adətən ilkin məlumatların toplanmasından əvvəl həyata keçirilir.

Maliyyə vəziyyəti yaxşı olan və müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərən kompaniyalarda marketing informasiyası marketing informasiya sistemi (MİS) (marketing information system) çərçivəsində toplanır, təhlil olunur və bölüşdürülür. MİS təşkilatın idarə olunmasının informasiya sisteminin tərkib hissəsidir.

MİS-nin konsepsiyası ilk dəfə ABŞ-da meydana gəlmişdir və keçən əsrin 70-ci illərindən praktiki olaraq istifadə olunmağa başlamışdır.

MİS-həm marketing, həm də strateji planlaşdırma məsələlərinin həllinə köməklik edən konseptual sistemdir. MİS-in məqsədi - daxili və xarici mənbələrdən alınmış göstəricilərin ali rəhbərliyə, eləcə də marketing xidmətinin rəhbərləri və mütəxəssisləri üçün lazım olan formada informasiya şəklinə salınmasıdır. MİS-in vahid forması yoxdur. Firmanın rəhbərliyi və



marketing xidməti onlar üçün zəruri olan informasiyalara öz spesifik tələblərini qoyurlar.

Müasir dövrdə marketing informasiyasının yeni texnologiyaların köməklili ilə, o cümlədən ümumdünya məlumat şəbəkəsi olan internet vasitəsilə alınması asanlaşmış və daha da dolğunlaşmışdır.

Son dövrlərdə kompüter şəbəkəsinin inkişafı ilə əlaqədar olaraq internet xidmətindən istifadə etməklə həm ixtisaslaşmış marketing firmaları, həm də müəssisələrin marketing xidmətinin mütəxəssisləri müstəqil olaraq istənilən növ məlumatları, məsələn dünyanın istənilən ölkəsində müəyyən əmtəə bazarıdakı vəziyyət barədə istədikləri informasiyanı çox asanlıqla əldə edə bilərlər.

Hazırda ixtisaslaşmış məlumat sistemləri yaradılmışdır. Məsələn, maliyyə marketingində Global Custody standartlarına cavab verən sərmayəçilər və emitentlər üçün xüsusi informasiya infrastrukturunu tətbiq olunur. Global Custody-nun əsasını beynəlxalq kommersiya informasiyaları mənbələri (International Business Information System) şəbəkəsi təşkil edir. Sistemin informasiya strukturunun əsasını bütün aparıcı Qərbi ölkələrində qanunvericiliklə qəbul olunmuş və fərqli bank, eləcə də korporasiyalara şamil edilən göstəricilərin yoxlanılması sxemi və mexanizmi təşkil edir.

Bu sistem banklar, maliyyə kompaniyaları, məhsulların idxalçı və ixracçıların, dövlət qeydiyyat orqanlarının fəaliyyətini əks etdirən minlərlə sənədlər bazasını özündə birləşdirir. Bu sistemə Asiya, Afrika, Amerika kompaniyaları daxildir.

Ciddi marketing tədqiqatları çoxlu maliyyə xərcləri və yeni informasiya texnologiyalarının istifadə olunmasını tələb edir ki, onların da alınması və saxlanması kiçik firmaların imkanları daxilində deyil. Ona görə də belə firmalara əsaslandırılmış idarəetmə qərarları qəbul etmək üçün zəruri informasiyanı əldə etmək məqsədilə ixtisaslaşmış məlumatverici firmalara müraciət etmək daha əlverişlidir.

MİS vasitəsilə alınmış məlumatlar maddi daşıyıcılara kö-

çürülməli və müə<sup>5</sup>ən müddət ərzində saxlanılmalıdır. Bu onunla əlaqədardır ki, xarici bazarda hər hansı daxili və ya xarici amilin təsiri altında şərait əsaslı şəkildə dəyişdikdə onları müqayisə etməklə optimal qərar qəbulu mümkün olsun. Bununla əlaqədar olaraq aşağıdakı əməliyyatları ayırmaq olar:

- **saxlanılma.** Məlum olduğu kimi göstəricilər və ya məlumatlar bir sıra təzahürlərin müşahidəsi, yaxud da qeydiyyatı nəticəsində meydana gəlir. Ona görə də onlar işlənilməmişdən və istifadə edilmədən əvvəl haradasa saxlanılmalıdır;

- **göstəricilərin dəyişdirilməsi.** Saxlanılan göstəricilərin saxlanılma, qavranılma, çevrilmə və s. məqsədilə daha əlverişli formaya salınmasıdır;

- **seçmə, sintez, işlənilmə.** Bir qayda olaraq göstəricilərin daxil olması təsadüfi xarakterdə olur. Ona görə də zəruri göstəricilərin axtarılması, işlənilməsi üçün tələb olunan müddətin azaldılması məqsədilə, onların verilmiş əlamətlər üzrə əvvəlcədən seçilməsi zəruridir. Bəzi hallarda tam məlumat almaq üçün bir sıra göstəricilərin birləşdirilməsi tələb olunur;

- **istifadə.** Göstəricilərin zəruri qərar qəbulu məqsədilə çevrilərək istifadə üçün əlverişli formaya salındıqdan sonra onların informasiya şəklində yenidən istehsalıdır;

- **qiymətləndirmə.** Göstəricilərin əhəmiyyəti ona olan tələbdən, etibarlılıqdan və vaxtında toplanmasından asılıdır. Ona görə də göstəricilərin massivi sistematik olaraq baxılmalı və yeniləşməlidir;

- **etibarlılıq və həqiqiliyi.** İnformasiyanın həqiqiliyi və onun təyinatından asılı olaraq nəzərdə tutulan prosesi nə dərəcədə əks etdirməsini xarakterizə edir. Etibarlılıq, hər şeydən əvvəl, informasiyanın işlənilməsi və ötürülməsində istifadə olunan vasitələrin texniki imkanlarını xarakterizə edir. İnformasiya etibarlı, lakin həqiqi olmaya bilər və əksinə;

- **tez verilməsi.** İnsan tərəfindən informasiyaların verilməsi və qəbul olunmasının sürəti tətbiq olunan obyektə situasiyanın dərk edilməsi üçün zəruri olan vaxtla müəyyənləşdirilir;

- **dövriliyi.** İnformasiyanın verilməsinin dövriliyi və ya

tezliyi qərar qəbulunun zəruriliyi ilə əlaqədardır. Operativ idarəetmə səvişində informasiyanın daxil olması real hadisələrin baş verməsinin dövriliyinə uyğun şəkildə tələb olunur. Vaxtında verilən və daxil olan informasiyalar daha qiymətli olur.

Azərbaycan Respublikasının məlumat bazarı müxtəlif dərəcədə ətraflı işlənmiş iqtisadi-siyasi xarakterli məlumatlar təklif edən, eləcə də marketinq tədqiqatları sahəsində bütün mümkün xidmətlər göstərilən çoxlu sayda kompaniyalarla təmsil olunur. Bunun üçün müxtəlif təşkilati forma və üsullardan istifadə olunur; informasiya agentlikləri, marketinq tədqiqatları agentlikləri, analitik nəşrlər, göstəricilərin informasiya bankı, informasiya xidməti bazarında provayderlər və s.

İnformasiyanın alınmasının ən səmərəli üsulu belə kompaniyalara müraciət edilməsidir. Lakin bu kompaniyalar informasiya xidmətləri təklif edərkən göstəricilərin əldə edilməsi və onların hazır şəkllə salınmasında müxtəlif üsullardan istifadə edirlər ki, bu da son nəticədə informasiyaların keyfiyyətinə təsir edir.

Marketinq agentlikləri müxtəlif əmtəələrin, istehsalçı-firmaların, istehlakçı-firmaların məşhurluq və geniş yayılması dərəcəsinin müəyyənləşdirilməsinə, istehlakçıların gözündə əmtəənin, yaxud da firmanın formalaşmış nüfuzunun öyrənilməsinə köməklik göstərir. Bu agentliklərin ən geniş yayılmış xidmətləri rəqib firmaların xarici və daxili bazarda fəaliyyətinin öyrənilməsidir.

Azərbaycanda hətta iri sənaye müəssisələrinin belə, istehsal etdikləri məhsullara alıcıların münasibətlərini dərindən öyrənmək üçün maliyyə imkanları yoxdur. Ona görə də onların marketinq tədqiqatları agentliklərinə müraciət etmələri daha məqsədəuyğundur.

## VIII 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 is- thelakçıya 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 layihələ

rində İstehlakçıların tələbləri və tələbatları maksimum dərəcədə nəzərə alınsın, istehsal xərclərinin azaldılmasına, qiymətin aşağı düşməsinə gətirib çıxarsın.

İstehlakçılar tərəfindən istehsal olunan əmtəyə 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 marketinq, planlaşdırma, təşkil, nəzarət, uçot, tənzimləmə, ümumi rəhbərlik və s. kimi funksiyaların qarşılıqlı əlaqəli şəkildə həyata keçirilməsinin təmin olunmasıdır.

Ehtiyacların və tələbatların mübadilə yolu ilə ödənilməsinin təmin olunmasına xidmət edən marketinq 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, marketinq 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, əmtəələrin bölüşdürül

məsi və irəlilədilməsi sisteminin təşkili, əlverişli stimullaşdırma metodlarının hazırlanıb həyata keçirilməsi, firmanın sərəncamında olan bütün ehtiyat növləri nəzərə alınmaqla, onun cari və strateji məqsədləri və bu məqsədlərin həyata keçirilməsi yollarının aşkar edilməsi də marketingin həll etməli olduğu vacib məsələlərdəndir.

Marketing hələ lap qədim zamanlardan insan cəmiyyətinin bütün sahələrində fəaliyyət göstərmişdir. Müasir marketing, onun hərtərəfli tədqiqatlarının həyata keçirilməsi XX əsrin 60-cı 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 istehlak quruluşunun şaxələnməsi zərurətinə gətirib çıxarır. Eyni zamanda, dövlət idarələri bazarlarının xidmət etdiyi ictimai tələbat da artır. Belə bir şəraitdə transmilli korporasiyalar arasında dünya bazanın 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 uyğunlaşsın 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, 0 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 məqsəduyğun 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 təzələnməmiş, 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 stiuasiya, müxtəlif ölkə iqtisadiyyatlarının daha möhkəm inteqrasiyası, firmaların 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 texnologiyanın işlənilməsi və tətbiqi nəticəsində daha keyfiyyətli məhsul istehsalı öz əksini tapsın. Bunlarda firmaya konkret bazarda öz mövqeyini möhkəmlətməyə, bazar sərhədlərini genişləndirməyə, 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 istehlaktır. Bu fikri təqribən 100 ildən sonra K.Marks özünün "Kapital" əsərində təkrar edərək əsaslandırmışdır.

Klassik marketingin naməlum bazar üçün nə olur-olsun istehsal olunsun, tək məhsul satılsın və fənnaya 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 çoxvariantlı hasablamalara, 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 əmtələrin təkmilləşdirilməsi, həm də istehsaldan çıxarılmalı olan əmtələr 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 əmtələr üzrə marketing proqramlarının işlənilib hazırlanmasıdır. Belə proqramların hazırlanması istehsalın potensial imkan-



lari və ehtiyatlarından maksimum dərəcədə səmərəli istifadə olunmasına əsaslanmalıdır.

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

Təsərrüfat fəaliyyətinin növündən, istehsal və satış həcminin 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 işlənməsi 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, istehsalın 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 satışı fəaliyyətinin idarə edilməsi (marketing management);

2) maksimum kommersion sərəmərəliliyi 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 bazasını, konkret məhsul və xidmətlərin lokal və regional bazarlardan ibarət olan makro səviyyəni və firmanın marketing tədbirlərini müəhlənləşdirmək üçün zəruri olan məlumatların toplanılması və təhlilini özündə birləşdirən mikro səviyyəni əhatə edir.

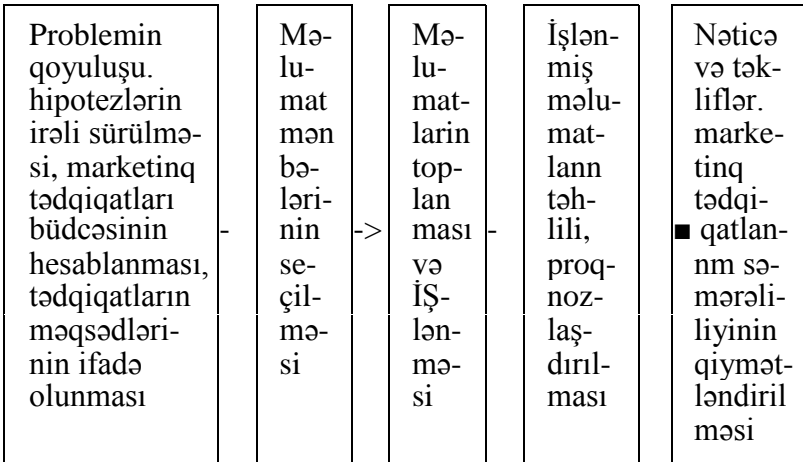
Marketing tədqiqatları istənilən səviyyədə konkret marketing fəaliyyəti üçün zəruri məlumatların toplanılması, işlənilməsi, təhlili və proqnozlaşdırılması sistemidir.

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

ğün xüsusiyyətlərini vermək, həmçinin firmanın bazarda imkanları və mövqələrini əks etdirməkdir.

Marketing tədqiqatları ardıcıl olaraq yerinə yetirilən beş mərhələni özündə birləşdirir:

Marketing tədqiqatları mərhələlərinin ardıcılığı



**Sxem № 6**

Marketing tədqiqatları üç altsistemə ayrılır:

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

2) məlumatların toplanması, işlənilməsi, axırıncı 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

rinin səviyyəsini aşağı salır, bazarın müəyyən seqmentini tapmaq imkanı əldə edir, diversifikasiya qaydasında inkişafın düzgün istiqamətlərini seçir, qiymətin optimal səviyyəsini müəyyənləşdirir ki, bu faktorlar da bütövlükdə firmanın idarə olunması səviyyəsinin əsaslı şəkildə yüksəldilməsinə gətirib çıxarır.

Marketing tədqiqatlarının təşkil olunmasının prinsipləri bunlardır:

- elmilik;
- sisteminik;
- komplekslilik;
- operativnik, çeviklik və perspektivlik;
- səmərəlilik.

İdarəetmə sistemində marketing tədqiqatlarının həll edəcəyi əsas məsələlər aşağıdakılardır:

- məlumatların toplanması, işlənməsi və təhlili;
- bazarın, onun hər hansı seqmentinin, bazar payının, konkurentlərin qiymətləndirilməsi və təhlili;
- firmanın bütün mümkün imkanları və ehtiyaclarının qiymətləndirilməsi, təhlili və proqnozlaşdırılması;
- firmanın rəqiblərinin marketing imkanlarının, ehtiyatlarının və fəallığının qiymətləndirilməsi və təhlili;
- konkret bazarın əsas parametrlərinin daimi ölçülməsi, qiymətləndirilməsi, bazarın həcminin müəyyənləşdirilib proqnozlaşdırılması;
- tələb və tələbatların proqnozlaşdırılması, tələbatın elastikliyi qiymətləndirilməsi;
- rəqiblər və onların bazar imkanlarını nəzərə almaqla kommersiya təhlükəsinin aşkar edilib qiymətləndirilməsi;
- əmtənin həyat dövrünün (bazara çıxarılma, artım, yetginlik, tənəzzül) bütün mərhələlərində qiymətlərin proqnozlaşdırılması, onlara qiymət qoyulmasının marketing strategiyasının məlumat təminatı;
- müxtəlif bazar şəraitində istehlakçıların əmtəyə olan

münasibətlərinin və hansı texniki-iqtisadi və estetik keyfiyyətlərə malik olan əmtəələrə üstünlük vennələrinin aşkar edilib modelləşdirilməsi;

-əmtəənin rəqabətə davamlılığı, bazarda sınaqdan keçirilməsi və keyfiyyət xüsusiyyətləri;

-əmtəənin irəlilədilməsi metodları və bölgü kanallarının səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi;

- ticarət-satış fəaliyyətinin 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 təfəkkür 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, bazanın 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 məsrəflərin hesablanması (o cümlədən, zəruri kapital qoyuluşlarının), ETTKİ, istehsal, satış, nəqliyyat, reklam, texniki xidmət və bu kimi sahələrə çəkilən xərclərin təhlili və bazarın tələbinin kompleks şəkildə uçota alınması nəticəsində əmtəə (əmtəə qrupu) üzrə marketing proqramının tərtibi;

- əmtəyə 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 səmərəliliyyəsinin 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 çoxvariantlı 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 kommertiya istehsalının təşkili;

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

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

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

- mal göndərənlərlə qarşılıqlı səmərə əsasında uzunmüddətli əlaqələrin yaradılması, ucuz xammal mənbəyi və işçi qüvvəsi olan ölkələrdəki 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 programının işlənilib hazırlanmasıdır.** Bu program 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 məqsəduyğun 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 rasionallıq 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



İstehsal vasitələri istehsal edən kompaniyalarda da geniş istifadə olunur.

Mütəxəssislər belə hesab edirlər ki, marketing proqramının bu formada qurulması idarəetmənin bütün funksiyalarının maksimum dərəcədə inteqrasiyasını, 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 idarəedicinin funksiyası təbii olaraq istehsa- İm 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.

- "General 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 istehsalın 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, fonnası

VƏ metodları əsaslı surətdə bir-birindən fərqlənirlər. 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 amilləri;
- firmanın təşkilatı quruluşu amilləri:

**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 rentabelliyyənin qiymətləndirilməsi;

Əmtəə üzrə marketing proqramının əsas göstəriciləri aşağıdakıları özündə birləşdirir:

**I. Məqsədli bazarların və ya onun seqmentinin seçilməsi,** mövcud bazarlarda mövqeyin möhkəmləndirilməsi və bazar sərhədlərinin genişləndirilməsi; bazarın və ya seqmentin ölçüsü və onların həcmi; bazarın və ya seqmentin səmərəliliyyənin qiymətləndirilməsi; tələb və tələbatın qiymətləndirilməsi; cari və perspektiv satışın qiymətləndirilməsi; satış həcmində artım tempi; mənfəət və onun artım tempi; əmtəə vahidinin istehsalının rentabelliyyəsi; bazarın nəzərdə tutulan payı.

Qeyd etmək lazımdır ki, məqsədli bazarın və ya seqmentinin 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 seqment həmcins olmalıdır;

3) istehlakçılar qrupunun əlamət və xüsusiyyətləri ölçülə bilməlidir;

4) məqsədli bazar və ya seqment mümkün qədər böyük olmalıdır, əks təqdirdə firmanın nəzərdə tutulan gəlir əldə etməsi mümkün olmayacaqdır;

5) bazar və ya seqment marketing təsirinə məruz qalmağa əlverişli olmalıdır.

**İstehlak bazarının seçilməsi və seqmentləşdirilməsinin əsasında dörd prinsip durur: coğrafi (regional); psixografik; sosial-demoqrafik və davranış prinsipi üzrə seçilmə və seqmentləşdirmə.**

Coğrafi prinsip istehlakçıların ərazi əlamətləri üzrə qruplaşdırılmasını nəzərdə tutur.

Sosial-demoqrafik prinsip istehlakçıların aşağıdakı əlamət-

lər 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: əmtənin tanınması vaxtı; əmtəni almağın səbəbi; əmtənin qiyməti və keyfiyyətinə münasibət; əmtənin istifadəçisinin statusu; əmtənin istehlak intensivliyi; əmtəə markasına bağlılıq; alıcıların bilikləri; əmtəyə qarşı reaksiya; əmtədən axtarılan fayda; bazarlıq etmək üçün bəhanə.

**II. Əmtələrin təbəqələşməsi:** dəyər və kəmiyyət göstəricilərində firmanın ümumi istehsal həcmi; bütövlükdə firmanın ümumi istehsal həcmində konkret əmtənin payı; əmtənin kəmiyyət və dəyər şəklində satış həcmi; əmtənin ümumi satış həcmində payı; firmanın və onun istehsal bölmələrinin ümumi istehsal və satış həcmində yeni əmtənin payı.

-maşın 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. Əmtənin satılmasının maliyyə xərcləri:**

a) bilavasitə əmtənin satışına sərf olunan məsrəflər:

- ticarət və marketinq vasitəçilərinin xidmətlərinin ödənilməsi;

- satış şəbəkəsinin saxlanılmasına çəkilən xərclər;
  - dilerlərin, distribütorların, agentlərin fəaliyyətlərinin həvəsləndirilməsinə çəkilən xərclər;
  - firmanın 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;
  - nəqlədilmə 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 hesabına istehsal prosesinin zə-mri 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 (uzunmüddətli, qısamüddətli 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 saxlanılmasına, 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 həcminin 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 qiymətinin, rəqib əmtəənin istehlak xüsusiyyətlərinin, yeni yaradılmış əmtəəyə olan tələbatın, onun uzunömürlüliyinin, davamlılığının

VƏ digər İstismar xüsusiyyətlərinin, tələbat həcmnin və bazarda əmtənin mövqeyinin müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutur. Həm də marketing proqramında nəzərdə tutulmuş istehsal proqramının yerinə yetirilməsi üçün zəruri olan istehsal məsrəfləri hesablanmalıdır. Bunlarla yanaşı, yeni əmtənin bazara tətbiq edilməsi üçün əmtənin həyat dövrünün mərhələlərinin düzgün müəyyənləşdirilməsi vacib şərtlərdən biridir. Çünki bu yeni əmtənin 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.

Əmtələrin təbəqələşdirilməsi onların bazar seqmenti və keyfiyyət, həyat dövrünün mərhələləri, istehlakçıların tələb, tələbat və verdişlərindən asılı olaraq əmtənin 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. Əmtənin satışı və istehsalın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi:**

- kapital qoyuluşlarından gəlir;
- kapital qoyuluşlarına xərcin çıxarılması müddəti;
- kapital qoyuluşları xərclərinin illik özünü ödəməsi;
- yeni əmtələrin işlənilməsi, yaradılması və tətbiqindən əldə edilən mənfəət;
- satış həcmnin bütün ümumi məsrəflərdə xüsusi çəkisi.

Məqsədli bazarın və ya segmentlərin seçilməsi konkret əmtəyə 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. Əmtələrin təbəqələşdirilməsi əmtənin istehsalı və satışının kəmiyyət və dəyər göstəriciləri üzrə həcmnin hesablanmasını, firmanın istehsal və satış imkanlarının aşkara çıxarılmasını, finanın özündə tədqiqat işlərinin aparılmasını, istehsalın texniki və texnoloji imkanlarının həmişə yüksək səviyyədə saxlanılmasını, istehsal məsrəflərinin hesablanması üzrə sabit, dəyişən və ümumi xərclərin hesablanmasını nəzərdə tutur.

Sabit xərclər istehsal prosesində dəyişməz qalan xərclərdir. Buraya aylıq kirayə haqqları, istilik və su təchizatına görə ödənilən haqqlar, 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 əmtənin satılmış həcmnin dəyişməsindən 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 optimalıq 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

infilyasiyanın 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 0 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 marketinq 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 işlənilməsi və istehsalı, istehlakçıların artan tələbatından asılı olaraq hazırda istehsal olunan əmtəələrin təkmilləşdirilməsi və mükəmməlləşdirilməsini əhatə edir.

Marketinq fəaliyyətində firmanın tez-tez dəyişən bazar şəraitinə uyğunlaşması, rəqabətə davamlı məhsul istehsal etməsi, fəinann 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 marketinq proqramında istehsal bölmələrinə həvalə olunur. Ona görə də, istehsal bölmələrinin idarəetmə aparatı bazarda əmtəənin sınaqdan keçirilməsi nəticəsində əmtəənin təkmilləşdirilməsi və yeni əmtəələrin istehsalı üzrə qərarı müstəqil olaraq qəbul edir və həyata keçirirlər.

Marketinq proqramı üzrə yenilikçiliyin tətbiqinin planlaşdırılması və həyata keçirilməsi istehsal prosesinin və idarəetmənin tədricən qeydlərinin əvvəlki səviyyədə təmin

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 növbədə 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 özünəməxsus lisenziyası, patenti, əmtəə nişanı və s. olması kimi məsələlərin əsaslandırılmasını nəzərdə tutur. Aparılmış hesablamalar və texniki-iqtisadi əsaslandırılmalara 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 çoxvariantlı hesablamalar və seçilmiş optimallıq kriteriyası əsasında istehsal prosesinin xammal, material, avadanlıq kimi maddi ehtiyatlarla təminatı, onların mənbəyi, başqa ölkələrdə marketingin daha sövqəddici cəhətlərini nəzərə almaqla orada filiallar törəmə müəssisələri, birgə sahibkarlıq fəaliyyəti, birbaşa investisiyalar qoymaqla xarici bazara çıxmaq, uzunmüddətli 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 alınmasıdır.

sək İxtisaslı 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 sərflənən 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 dövrüyyə vəsaitlərinə, özlərinin sərbəst balansına, hesablaşma hesabına, müqavilə bağlamaq statusuna, fərdi və firmadankənar 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, alman yarım-fabrikatlar 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, fərdi məhsul istehsalı üçün elmi-tədqiqat, layihə-konstruktor və texnoloji işlərə, ixtira və səmərələşdirici təkliflərə, məhsulun standartlaşdırılması və sertifikatlaşdırılmasına (kəonüllü və ya məcburi), müəssisənin və avadanlıqların pasportlaşdırılmasına da əlavə xərclər çəkir ki, bunlar da yenə də istehsal məsrəflərinə daxil edilirlər. 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 fəvqəladə təbəqədən əmtəyə 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.

Əmtəyə müəyyənləşdirilən satış qiyməti ümumi hasilatın mənfəət və rentabellik səviyyəsinə bilavasitə təsir göstərir. Satışın verilmiş həcmi və quruluşunda satış qiymətlərinin dəyişməsi hasilatın artmasına və yaxud azalmasına gətirib çıxarır.

Qiymətdəyişmə siyasəti planlı qaydada dəyişməli, özündə zəruri əmək məsrəflərini mümkün qədər tam nəzərə almalı, istehsal və satışın dəyişən şərtlərini əks etdirməlidir. Əks təqdirdə qiymətdəyişmə dəyər göstəricilərinin planlaşdırılmasında vacib əlaməti kimi öz funksiyasını itirir.

*İstehsal olunan əmtəələrə əsasən üç qiymət qoyulur:*

topdansatış, hesabat və pərakəndə satış qiymətləri. **Müəssisənin topdansatış qiyməti**, əmtəənin böyük partiyalarla, məhsul istehsalçıları olan digər müəssisələr, təchizat və satış təşkilatlarına əmtəə buraxılması zamanı tətbiq olunur.

*Topdansatış qiymətinin* başqa bir növü, sənayenin bir sıra sahələrinin rentabelliyyəsinin təmin olunması üçün tətbiq olunan hesabat qiymətləridir.

**Pərakəndə satış qiymətləri** əhaliyə satılan əmtəələrə qoyulan qiymətlərdir.

**Qiymət** - istehlakçıların bazarda aldıkları əmtəyə 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 olaraq 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.

Hərraclar (asıq satışlar) üç növdə həyata keçirilir:

-əmtəə istehlakçılar tərəfindən təklif olunan ən yüksək qiymətə satılır;

- veylinq satışı. Burada əmtəyə ən yüksək qiymət qoyulur.

İstehlakçı əqrəbi arxaya çevinnəklə, 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*

görə, dayanıqlıq dərəcəsinə görə: qəti, mütəhərrik, dəyişən, sonradan təsbit edilmiş qiymətlərdən istifadə olunur.

Yuxanda deyilənlərdən əlavə transferi (bir finuanm sexləri arasında, törəmə müəssisələri, xarici filiallar, konfidisional) və dünya (əmtənin 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 beləliklə 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 finuadaxili planlaşdırma ilə əlaqələndirilməsi;
- planlaşdırma aparatının marketinqin idarə edilməsi aparatı ilə qarşılıqlı əlaqəsinin təmin olunması;
- marketinq proqramı əsasında qarşıya qoyulan məqsədə nail olunması yollarının müəyyənləşdirilməsi;
- qısamüddətli və ortamüddətli planların tərtib olunması (büdcə, kapital qoyuluşu, satış, təchizat və digər).
- planların qarşılıqlı əlaqəsinin uzlaşdırılması və optimalh-ğmm təmin olunması məqsədilə planların çoxvarianth tərtib olunması;
- qarşıya qoyulan məqsədə nail olunmasının ən əlverişli yollarının müəyyənləşdirilməsi üçün optimalhq 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-ayn 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 rəhbərliyinə 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 marketing 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 marketing fəaliyyəti ilə düz əlaqədə olduğu kimi, həm də tərs əlaqədə olurlar. Bunun da məqsədi, hesabat dövründə firmanın istehsal- satış fəaliyyətindən asılı olaraq, marketing fəaliyyətinin səmərəliliyinin müəyyənləşdirilməsidir. Bütün yuxarıda şərh edilənlərdən görüldüyü kimi, marketing idarəetmənin vacib funksiyalarından biri olmaqla, firmanın istehsalat-təsərrüfat və satış fəaliyyətinin planlaşdırılması və səmərəli idarə olunmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edir.



## **IX FƏSİL, İDARƏETMƏDƏ MOTİVASIYA**

### **IX. I.MOTİVASIYANIN FORMALARI**

İstənilən əmək prosesinin tədqiqində hər şeydən əvvəl insan fəaliyyətinin məqsədə uyğunluğu, 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 vadə etmə obyektiv zərurətdir və bütün səviyyə rəhbərləri tərəfindən qəbul olunur.

Müəssisə işçilərinin əməyinin motivasiyasının əsas formaları bunlardır:

**1. Müəssisənin fəaliyyətinin nəticəsinə işçinin töhfəsinə qiymətləndirən əmək haqqı.** Burada işçi öz əmək haqqını başqa müəssisələrdəki analoji əməyə görə verilən haqqla daimi müqayisə etdiyindən müəssisə rəhbərliyi çalışmalıdır ki, onun işçi-

larınin 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;

- fənnanm nəqliyyat vasitələrindən pulsuz istifadə etmək hüququnun verilməsi;

- müəssisənin hesabına işçilərin həyatının sığorta olunması;

- müəyyən olunmuş müddətdən artıq dövr üçün xəstəlik vəərəqləri üzrə ödəmələrin həyata keçirilməsi;

- səmərəli mükafatlandırınna, 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 həyatınə 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 təşkilatı 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 qoyulmuş məqsədlər çox yaxın gələcəklə bağlıdırsa, onda belə motivasiya "**qısa motivasiya**" adlanır. Əgər onlar uzaq gələcəklə, insan üçün perspektiv əhəmiyyət kəsb edən prinsiplial 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" isə perspektivsizlik ucbatından işə yaradıcılıqla yanaşma meyilləri əmələ gətirə bilmir və passivliklə xarakterizə olunur.

Motivasiyanın düzgün həyata keçirilməsi kadrların səviyyəsinin yüksəldilməsi, onların yenidən hazırlanması, onlara 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 stimula müxtəlif mənalı anlayışlardır. Səbəb insan davranışının daxili gücü olmaqla onu fəaliyyət göstərməyə vadar edir. Stimula isə "xarici" vadar etmədir. Heç bir stimula birbaşa və bilavasitə səmərə verə bilməz. İstənilən stimula insanların həyata münasibətləri, hissləri, əhval-ruhiyyəsi, maraqları və s. kimi psixoloji amillərlə ifadə olunur. Ona görə də eyni bir stimula müxtəlif işçilərdə müxtəlif səbəblər oyadır. Stimula 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 özünəxas 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.

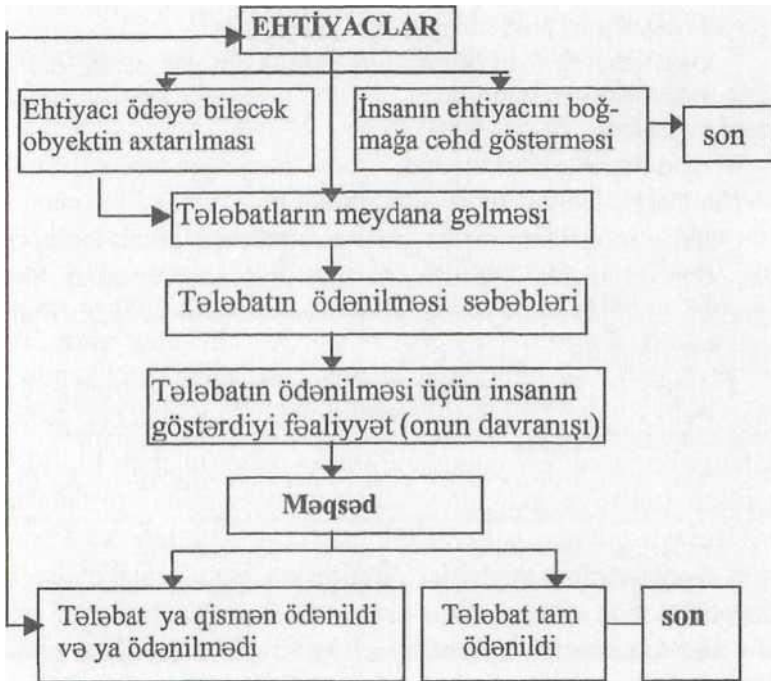
**Ehtiyac** - insanın müəyyən bir məqsədə xidmət edəcək nəyənsə çatışmamazlığını hiss etmək qabiliyyətidir.

Motivasiyanın vacib alətlərindən biri mükafatlandırma. 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 haqqlar vəzifəyə irəli çəkilməsi və sairədir

Tələbatla əlaqəli şəkildə davranışın motivasiyası modelini sxematik olaraq aşağıdakı fonnada vermək olar:



Sxem №7

## IX. 2. MOTIVASIYANIN MƏZMUNLU NƏZƏRİYYƏSİ

Motivasiyanın bu nəzəriyyəsinin başlıca məqsədi insanları fəallıq/ət göstərməyə vadar edən tələbatların müəyyənləşdirilməsindən ibarətdir.

İstənilən vaxtda insan sonsuz sayda 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 özünün ödənilməsi üçün insanı, 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 düzülüşlər. Maslounun işləyib hazırladığı tələbatların ierarxiyası 8 №- li sxemdə verilmişdir.

Əhəmiyyət dərəcəsinə görə A.Maslou tələbatları aşağıdakı qaydada düzmüşdür:

a) İlkin tələbatlar:

- fizioloji tələbatlar - bu tələbatlar yaşamaq üçün zəruri olan tələbatlardır.

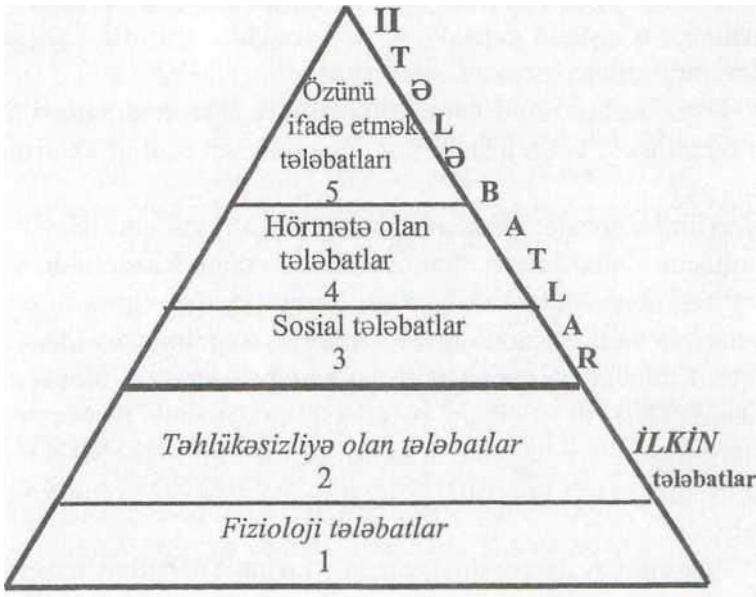
- təhlükəsizliyə olan tələbatlar - bu qrupa ətraf mühit tərəfindən yarana biləcək fiziki və texnoloji təhlükələrdən mühafizə oluna bilmə imkanları daxildirlər.

b) İkinci tələbatlar:

- sosial tələbatlar - buraya qarşılıqlı sosial əlaqə, bir-birinə bağlılıq və dayaq olmaq, mənəvi yaxınlıq hissi, məhəbbət daxildir;

- hörmətə olan tələbatlar - buraya özünə hörmət, ətrafdakılar tərəfindən göstərilən hörmət və ehtiram, tanınma, 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 nöqtəyi-nəzərindən Mak Klellondun tələbatlar nəzəriyyəsi diqqəti cəlb edir. Mak Klellondun belə hesab edir ki, insanlara üç növ tələbat xarakterikdir: *səlahiyyət, müvəffəqiyyət və əlaqədarlıq.*



*Max Klellondum səlahiyyət tələbatı*, insanların malik olduğu hüquqları, onlara verilmiş səlahiyyətləri və bunlar daxilində onların motivasiya imkanlarını nəzərdə tutur. Bu təxmini olaraq Maslounun səlahiyyətlərin ierarxiyası nəzəriyyəsində 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 marağ doğuran fikirlərdən biri də Qertspərqin *ikifaktorlu nəzəriyyəsidir*. Nəzəriyyədə baxılan faktorlardan birini o gigiyenik faktor, digərlərini isə, ierarxiya qaydasında düzölmüş 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: həmkarları, rəis və tabeciliyində olanlarla	4	Yüksək məsuliyyət hissi
5	İşin gedişinə birbaşa nəzarətin dərəcəsi	5	Yaradıcılıq və işgüzarlıq imkanlarının artımı

**Sxem №**

## **IX. 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 qəbildən olan amillər kompleks şəkildə nəzərə alınmaqla aparılsm 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 şəxsiyyətindən asılı olaraq müxtəlif olacaqdır.

*Gözləməyə* - şəxsiyyətin müəyyən hadisənin mümkünlüyünə verdiyi ehtimal olunan qiymət kimi də baxmaq olar. *Gözləmə nəzəriyyəsi* qarşılıqlı əlaqənin mövcudluğu üzərində qurulur; *əmək məsrəfləri* - *nəticə*; *nəticə* - *mükafatlandırma*; *valentlilik* (yəni əməyin nəticəsinin mükafatlandırılması- dan məmnunluq).

**1. Əmək məsrəfləri ilə nəticə arasındakı münasibətlərə nəzərən gözləmə (3-P)**. Bu müəyyən bir məqsədə nail olmaqla tələbatın ödənilməsi üçün sərf olunan səylə, alınan nəticə arasındakı fərqi müəyyənləşdirməyi nəzərdə tutur.

**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.**

**2. Valentlilik**^ Bu görülən işin nəticəsindən asılı olaraq alınmış müəyyən mükafatdan nisbi məmnunluq və ya qeyri-məmnunluq dərəcəsidir.

Bu üç faktorun münasibətini aşağıdakı kimi ifadə etmək mümkündür:

$$\text{Motivasiya} = (3-P) \times (P-B) \times V$$

Burada, V - valentlilik, 3- əmək məsrəfləri; P - nəticə, B - mükafatlandırmadır.

*Ədalətlik 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 məsrəfi 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.

*Ədalətlik nəzəriyyəsinin əsas məğzi ondan ibarətdir ki, nə vaxta qədər ki, insanlar öz əməklərinin nəticəsinə görə aldıkları mükafatdan razı qalmaqacaqlar, 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.*

#### IX.4.PORTER-LOULER MODELİ

Layman Porter və Edvard Louler gözləmə nəzəriyyəsi və ədalətlik nəzəriyyəsini kompleks şəkildə özündə birləşdirən, motivasiyanın prosesual nəzəriyyəsini işləyib hazırlamışlar.



Sxem № 10

Göründüyü kimi, modeldə 5 dəyişən öz əksini tapmışdır: məsrəf olunmuş **söylər** (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 görüldüyü 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 mükafatlandırılmanı 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 çoxsaylı tədqiqatların nəticəsi göstərir ki, insanların başlıca arzulan daimi iş yerinin olmasına inam, sonra özünü tanıتماğa və hörmətə olan tələbatları, həmçinin işə olan marağıdır. Əmək haqqının miqdan 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.

## **X FƏSİL, MENECMENT SISTEMINDƏ**

### **İDARƏÇİLİK İNNOVASIYASI**

#### **X. İNNOVASIYA 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 işlənilməsi və həyata keçirilməsidir.

*Bu mərhələdən sonra innovasiya menecementinin 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.

*iri kompaniyalar adətən, özlərinin innovasiya siyasətini elə elm tutumlu məhsulların istehsalına yönəlmişdir 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 gətirməsinə gətirib çıxarır.*

## X. 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 marketinq fəaliyyətinin ayrılmaz tərkib hissəsini təşkil edir. Bu xüsusilə elm tutumlu mürəkkəb maşın və avadanlıqlar istehsalı ilə məşğul olan firmalara aiddir.

Belə firmalarda marketinq xidməti ilə ETTKİ bölməsi arasında möhkəm qarşılıqlı əlaqə mövcuddur. ETTKİ bölməsi bazarın tədqiqi, istehlakçılann tələblərinin öyrənilməsi nəticəsində əldə edilmiş ideyaların və onların işlənilməsinin mərkəzi olur və məhsul üzrə marketinq proqramının hazırlanmasında fəal iştirak edir.

Tələbatın ödənilməsi ilə ETTKİ arasında əks əlaqə

Tələbat ————— ETTKİ



Bu İmkan 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 aparılan ETTKİ-nin əsas məqsədinin formalaşdırılması, onların həyata keçirilməsi vaxtının müəyyənləşdirilməsi, alınmış praktiki nəticələrin qiymətləndirilməsi, nümunənin sınaqdan keçirilməsi və yeni əmtəənin tətbiqi müddətinin azaldılmasından ibarətdir.

İnnovasiya prosesinin əsas mərhələlərini sxematik şəkildə aşağıdakı kimi vermək olar (Sxem JVI9 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?

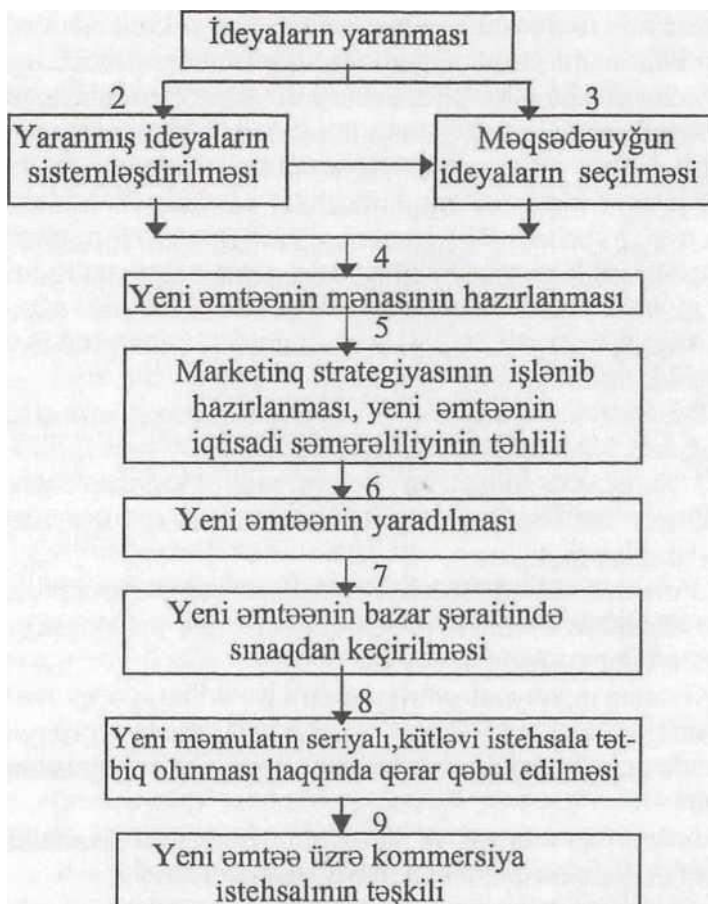
O dəqiq müəyyənləşdirməlidir ki:

- hansı yeni əmtəələri hansı bazarlar üçün yaratmaq istəyir;
- yeni əmtəəni yaratmaqla külli miqdarda pul qazanmaq istəyir;

-konkret bazarda və ya onun müəyyən bir segmentində yeni əmtəə yaratmaqla hakim mövqə tutmaq istəyir;

- tamamilə orjinal əmtəə yaratmaq istəyir;
- mövcud əmtəələri modifikasiya edib təkmilləşdirməyi nəzərdə tutur;

- əmtəələrdə müəyyən texniki yenilik tətbiq etməklə rəqiblərin əmtəələrini təqlid etmək istəyir.



Sxem № 11

**U 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 müəy

yənləşdirməyə xidmət edir. Bundan əlavə, yeni əmtəənin hazırlanması və istehsalı üçün firmanın potensial 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, marketinq tədqiqatları firmaları və s. ola bilərlər. Bundan əlavə, firma rəqiblərin əmtəələrini dərindən öyrənərək müəyyənləşdirməlidir ki, o əmtəələrdə alıcıları cəlb edən hansı əlavə xüsusiyyətlər mövcuddur.

**III mərhələ. Məqsədəuyğun ideyaların seçilməsi** Bu mərhələdə yeni əmtəələrin 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, analoji 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 yaxşı olan seçilib, daha qabarıq şəkildə alıcıya çatdırılmalıdır. Nəzərdə tutmaq lazımdır ki, son istehsalçı ideyanı deyil, real əmtəənin 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 əmtəə ideya və mənadan real əmtəəyə çevrilməlidir.

Bu mərhələdə həll olunan məsələlər aşağıdakılardır:

-yeni əmtənin ideyasının məmulatda öz əksini tapan 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 əmtəyə münasibətləri, ondan istifadə xüsusiyyətləri, ikinci dəfə satılma problemləri, həmçinin bazar həcmi müəyyənləşdirilir;

- əvvəllər hazırlanmış marketinq 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 seriyalı, kütləvi istehsala tətbiq olunması.**

Bu mərhələdə görülmək işlər əmtəə üzrə işlənilib hazırlanmış marketinq 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 həcminin müəyyənləşdirilməsi;

- satışın rentabelliği;

- tələb və təklifin ödənilmə dərəcəsinin müəyyənləşdirilməsi;

- firmanın bazarda mövqeyi, onun alıcılar və istehlakçılarla əlaqələrinin möhkəmliyi;

- anoloji əmtəələrin satışında firmanın təcrübəsi və bu sahədə ixtisaslı kadrlara malik olması;

- yeni əmtəənin nə vaxt bazara çıxarılmasının məqsədəuyğunluğunun müəyyənləşdirilməsi;

- ilk dəfə əmtəənin harada və hansı miqyasda bazara çıxarılacağı və kimə satılacağı;

- əmtəənin necə satılacağı (partiyalarla, xüsusi distributorlar vasitəsilə, kreditlə, hədiyyələr təklif etmək yolu ilə, müəyyən güzəştlərlə və s.);

- reklamlaşdırma və satışın stimullaşdırılması xərclərinin müəyyənləşdirilməsi;

Əgər firma əmtəənin kütləvi, seriyalı istehsalı barədə qərar qəbul edib, kommertiya 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 əmtəənin kütləvi, seriyalı istehsalını təmin etməklə onun kommertiya işini mənimsəməkdir. Yeni əmtəənin yaradılması firma üçün o vaxt əlverişli olur və tez bir zamanda mənfəət gətirməyə başlayır ki, yeni məmulat texnoloji nöqtəyi-nəzərdən, 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 əmtəənin satışı və irəliləməsi üçün əlavə xərclər çəkilməsinin qarşısını alır.

Qeyd etmək lazımdır ki, istehlak malları istehsal edən firmalarda yeni əmtəə istehsalı məsələsinin həllində başlıca rol marketinq üzrə mütəxəssislər, istehsal xarakterli məhsullar istehsal edən firmalarda isə ETTKİ bölmələri oynayırlar.

Yeni əmtəənin istehsalı barədə marketinq xidməti tərəfindən daxil olmuş təkliflər əsasən rəqiblərin istehsal etdiyi məhsulların təhlilinə, bazarda tələb və təklifin vəziyyətinə və firmanın imkanlarına əsaslanır.

Əgər yeni əmtəənin 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 konstruktör işlərinin nəticəsi o vaxt firma üçün əlverişli olur ki, o ideya yaradılması xatirinə deyil, birbaşa mövcud istehsalın imkanlarını nəzərə almaqla istehsala yönəldilmiş olsun və "elm-istehsalat" vahid proqramı əsasında həyata keçirilsin.

İnnovasiya 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 yaradılarkən, 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 fəinən 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 əmtələrin yaradılmasının təşəbbüskarı sifarişçi olur, əmtənin yaradılması üçün texniki tapşırıqları 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 aviakosmik, gəmiqayırma, dəzgahqayırma, avtomobil sənayesində, iri komplekslərin layihələşdirilməsi və tikintisində geniş şəkildə tətbiq olunur.

ABŞ-m və dünyanın digər ölkələrinin bu sahələrə aid olan firmalarında məlumat mübadiləsi ilə məşğul olan və fərdi istehlakçılara xidmət edən xüsusi bölmələr fəaliyyət göstərir. Məsələn, "IBM", "General 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 "IBM" firması bütün hallarda istehsal etdiyi məhsullarda bir yenilik etmək istəyərkən və ya tamamilə yeni məmulat yaratmaq ideyası yaranarkən onun istehlakçıları ilə daim 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-nm 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 yaymasına 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 yararır və buna görə də çox vaxt istehlakçıları özünə cəlb edə bilmir.

Innovasiya 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 olurlar.

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.

### **X. 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 nöqteyi-nəzərdən elə qurulmalıdır ki, 0 "elmi-texnika-istehsalat-istehlakçı" kompleksinin idarə edilməsinə xidmət etsin. Elm və texnikanın hazırkı inkişaf meylləri və müasir elmi-texniki inqilab yenilikçiliyin işlənilməsini, istehsal və istehlaka tətbiq edilməsini arasıkəsilməz bir prosesə çevirmişdir. Elmi-texniki tərəqqinin kompleks idarə olunması bir-biri ilə əlaqədə olan iki xüsussijq^ətlə 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 işlənilməsinin, 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 işlənilməsi yeni təsərrüfat mexanizminin yaradılmasını, idarəetmə funksiyalarını və onun quruluşunun yenidən 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.

**ikincisi - elmi-texniki tərəqqinin "üflqi istiqamət" üzrə idarə olunmasının kompleksliyi.** Burada nəzərdə tutulur 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 et

məsi 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 surlar, 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, marketinq xidmətinin rəhbərləri, ayrı-ayrı hallarda isə sifarişçi təşkilatın və istehlakçıların nümayəndələri daxil edilirlər.

**Innovasiya 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. Innovasiya prosesinin həyata keçirilməsinə nəzarət də bu bölmənin funksiyasına daxildir.

**Yeni əmtəə üzrə 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. Innovasiya 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 prosesinin idarə edilməsinin belə quruluşu, yeni məhsulların istehsalının hazırlanması şəraitində, idarəetmə funksiyalarının maksimum dərəcədə inteqrasiya olunmasını və elmi-texniki tərəqqinin müasir səviyyəsinə xarakterik olan, yeni texnoloji proseslərin işlənilməsinin təmin edir.

Həm də qeyd etmək lazımdır ki, funksional idarəetməyə müqabil olaraq, idarəetmənin istehsal prinsipi əsasında qurul

ması innovasiya prosesinin idarə edilməsinin operativliyini və səmərəliliyini, onun peşəkarlıq səviyyəsini yüksəldir, işin son nəticəsinə görə məsuliyyəti artırır. İnnovasiya 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 işlənməsindən tutmuş satışına 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 işlənməsi, eləcə də satışla məşğul olan bölmələrə məsləhətlər verilməsi və köməklik göstərilməsi;

- yeni məhsulun istehsalına təsir göstərən bütün amillərin proqnozunun və cari maliyyə şəraitinin işlənilib hazırlanması;

- reklam kompaniyasının təşkil olunması;

- rəqabət şəraitində əmtəənin dəyərinə yenidən baxılması.

Məsələn, "Düpon" kompaniyasında yeni məhsulların istehsalına yiyələnmək məqsədilə tam məsuliyyət daşıyan 20-dən çox xüsusi bölmə (qrup) fəaliyyət göstərir. İnnovasiya prosesində belə qrupların yaradılıb kompaniyanın mövcud quruluşuna daxil edilməsi, yeni ideyaların yaranma tempindən və seçilmiş ideyaların sayından asılı olaraq həyata keçirilir.

"General elektrik" korporasiyası innovasiya prosesinin idarə edilməsinin bu formasını müxtəlif məhsullar üzrə həyata keçirmək üçün 100 şöbə yaratmışdır.

**İnnovasiya prosesinin həyata keçirilməsi üçün yeni məmulatın işlənməsi üzrə məqsədli layihə qruplarının və ya 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 işlənən layihənin mürəkkəbliyindən 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 işlənməsi 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 işlənməsi və mənimsənilməsi üçün özlərinin xüsusi motivasiya sistemində malik olur və yalnız yeniliyin maliyyələşdirilməsi və rentabelliyyənin müəyyənləşdirilməsi məsələlərinin həllini ali rəhbərliyin razılığı ilə həyata keçirirlər.

Məsələn, "IBM" 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 "IBM" firmasında yeni məhsulun işlənməsi 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 "Loksid", "(Jeneral motors", "Avio" "Xyu eyrkraft" kimi aparıcı aviokosmik firmalarında həyata keçirilmişdir.

**Yeni texnika və texnologiyaya yiyələnmək üçün** xüsusi sahə laboratoriyalarının, institutların, layihə, konstruktor, texnoloji büroların yaradılması.

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 işlənildən layihənin mürəkkəbliyindən asılı olaraq 10-15 nəfərdən 400-500 nəfərədək yüksək ixtisaslı kadrlardan ibarət təşkil olunur, müstəqil şəkildə fəaliyyət göstərir və fəinən 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.

İnnovasiya 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.

İnnovasiya 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 maliyyə 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 prosesinin də 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".'

Ona görə də, innovasiya fəaliyyəti nəticəsində pul qazanmaq üçün firma birinci növbədə yeni əmtənin texniki-iqtisadi əsaslandırılmasını işləməli və layihə tez sərəmə verib mənfəət gətirə biləndirsə, sadalanan zəruri ehtiyatları axtarmalıdır.

### **Xüsusi innovasiya stimullaşdırma fondunun yaradılması.**

Bu fond kompaniyanın mənfəətindən ayırmalar hesabına yaradılır və yeni əmtənin seriya ilə istehsalə tətbiq olunmasının sürətləndirilməsinə istifadə olunur.

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 sərəmə versin. Belə texnikanın qiyməti imkan verməlidir ki, onun tətbiqindən alınan sərəmə 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 nonnativlərin tətbiqi, yeni texnikanın mənimsənilməsinə

‘ G.Vmck. The Private Strategy of Vethlehem steel. - "Fortune" 1962, vol. 65, rage 105.

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 stimullaşdırınua 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.

Bank 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 stimullaşdırınua 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 nisbətənin müəyyənləşdirilməsi üçün köhnə texnikanın qiymətinin iqtisadi cəhətdən əsaslandırılaraq aşağı salınması;

İnnovasiya 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 istehsala 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 qə

bul 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 istehsala 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.*

## XI FƏSİL. İDARƏETMƏDƏ QƏRAR QƏBULU

### XI. 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 səviyyəsinə 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 sis-

temin müxtəlif vəziyyətlərə keçə bilməsini müəyyənləşdirmək 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 çoxölçülü fəzada hansı vəziyyətdə olması və idarəetmənin qəbul edilən qərarından asılı olaraq sistemin hansı vəziyyətə keçə biləcəyi müəyyənləşdirilir. 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 müəyyənləşdirilməmişsə, onda idarəetmə öz mənasını itirir və qərar qəbuluna ehtiyac qalmır.

Əgər idarə edilən sistemi xarakterizə edən "nöqtə" öz hərəkət trayektoriyası olan fəzada dalbadal 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 edə bilməyən qərarlar yığınınından ibarət olmamalıdır. Bu o deməkdir ki, idarəetmənin məqsəd və vəzifələri tam aydın olmalıdır. İdarə edilən sistemi xarakterizə edən başlıca parametrlərin qiymətləri elə seçilməlidir 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 0 qeyri-müəyyən vəziyyətdədirsə, onda sistemin idarə edilməsinə təşəbbüs göstərilməsinin heç bir mənası yoxdur. Son məqsədi olmayan sistemin hərəkəti, məqsədsiz, xaotik hərəkətə bənzəyir.

5. İdarəetmə sistemi elə imkana malik olmalıdır ki, o qəbul etdiyi optimal qərarı, bir sıra mümkün həllərin içərisindən 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 qiymətlərdən 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 0 sistem üçün faktiki olaraq idarəetmə həyata 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 keçirilməsi 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 xarakterinin 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 bacannaq lazımdır, başqa sözlə desək, idarəetmənin səmərəlilik (məqsəd) kriteriyasının seçilməsi



şərtlərdən biridir. İdarəetmənin keyfiyyətinin qiymətləndirilməsinin əsas faktoru, idarəetmə qərarlarının təsiri nəticəsində qoyulmuş məqsədə çatmaq dərəcəsidir. Ən səmərəli hal onda olur ki, idarə edilən obyektə 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 çalışdır 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 olmaz 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 kimi 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; beynində həmin məsələnin modeli necə əks olunmuşdur? Bütün mümkün variantlar nəzərə alınmışdırmı? Əgər səmərəlilik kriteriyası bir deyil, bir neçə olarsa nə etməli? və s.

Deməli, sadəcə olaraq belə demək olar ki, qərar qəbulu prosesi standart formaya salma bilməz. Bu, elə bil ki, incəsənətdə istedadla bənzəyir - birinə verilir, digərinə yox.

## **XI. 2. QƏRAR QƏBULUNUN ELMİ ÜSULLARI. ƏMƏLİYYATLARIN TƏTQIQI**

Hazırda ictimai və istehsal sahələrində qarşılıqlı münasibətlərin quruluşu 0 dərəcədə mürəkkəbləşmiş, işçilərin sayının artması o qədər çoxalmışdır ki, idarə edən orqanın səmərəli qərar qəbul etməsi bütöv kollektivin müvəffəqiyyətinin rəhmidir və ona da ümid yoxdur ki, bütün idarəetmə aparatları istedadlardan ibarətdir. Bu halda idarəetmənin səmərəliliyinin yüksəldilməsinə, rəşional qərarlar qəbul edilməsinə məntiq və ədədi təblilə 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 seçilməsində 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 işi qüvvəsi, xammal, pul, avadanlıqlar parkı və sairədir. Həmin

bu aktiv vəsaitlərin səmərəli istifadə edilməsi üsulları əməliyyatçı tərəfin stratejiyası 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  $x'(t), (i=1, \dots, n)$  kimi zaman funksiyaları, yaxud da  $t(1=1, \dots, k)$  diskret məqamında  $x'$  funksiyasının məcmusu kimi təsvir olunur.

Bizim misalda  $x'$  -1 ayının axırında  $i$  növlü məhsulun istehsalıdır.

Əməliyyatın nəticəsində qoyulan məqsədə nail olunması dərəcəsi səmərəlilik funksiyası adlanan  $co = F(x^1, \dots, x^k, x)$  funksionalın əldə edilən qiyməti ilə xarakterizə olunur.

Əməliyyatın məqsədi riyazi formada əməliyyatçı tərəfin  $ii$  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 (dəməli, həm də kriteriyanı) kifayət qədər dəqiq verə bilmir.

Sahənin illik fəaliyyətinin modelində səmərəlilik kriteriyası, verilmiş çeşid münasibətlərində məhsul buraxılması kimi verilə bilər.

Harda ki,  $F = \min_i x_i / di$  çeşid münasibətləridir. Burada əməliyyatçı tərəfin mümkün fəaliyyəti, verilmiş çoxluqdan bir sıra  $u/(j = 1, m, i = 1, k)$  kəmiyyətlərin seçilməsidir.

R..

kəmiyyətləri 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  $ij$  strategiyaları (yəni aktiv vəsaitlərin istifadə üsullarını) axtarıb 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 təsadüfüdürsə, onda onların bölünməsinin 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 (biliyin) 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;

- çoxvariantlı hesablamaların aparılması;
- optimal variantın fonnalaşdırılması və seçilməsi;
- icraçılar üçün yerinə yetirəcəkləri məsələlərin konkretləşdirilib çatdırılması;
- qəbul olunmuş qərarın yerinə yetirilməsinə nəzarət.

## **XI. 3.MENECMENTİN TEXNOLOGİYASINA GÖRƏ QƏRAR QƏBULUNUN MƏRHƏLƏLƏRİ**

Menecmentin texnologiyası idarəetmə qərarlarının qəbuluna 5 mərhələdən ibarət proses kimi yanaşır : (Sxem № 12).

**1) İnformasiyanın toplanması, sistemləşdirilməsi və təhlili.** Bu mərhələdə finnanm 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), firmanın 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 çıxma 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.

İnformasiyanın toplanılması, təhlili və sistemləşdirilməsi

Y - Məlumatların toplanılması və qavranılması

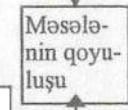
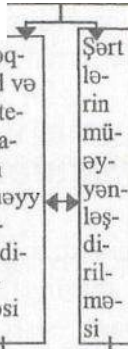
» — Məlumatların sistemləşdirilməsi, saf-çürük edilməsi və təqdim olunması

İmkanların və maneələrin müəyyənəndirilməsi

Problem şəraitlərin müəyyənəndirilməsi

Problem şəraiti quruluşunun aşkar edilməsi

Məsələnin qoyuluşu



Məsələnin həllinin üsul və modellərinin hazırlanması

Modelin- [ ■ həlli alqoritminin işlənməsi

Alternativlərin qəbulu >1 qəbulatların olunması işlənilməsi

Alternativlərin qruplaşdırılması

Kriteriya	Ehtiyatlar
Üzrə	üzrə

Alternativlərin həyata keçirilmə biləcəyinin qiymətləndirilməsi və proqnozu

Alternativlərin həyata keçirilməsi nəticələrinin qiymətləndirilməsi və proqnozu

Xüsusi kriteriyaların müəyyənəndirilməsi və məqsədəuyğun alternativ üçün onların ümumiləşdirilməsi

Qərarın seçilməsi

Sxem № 12

Qərarın həyata keçirilməsi

Qərarın hər bir icraçıya çatdırılması

Qərarın həyata keçirilməsi üçün direktivlərin işlənilməsi və icraçıya verilməsi

Qərarın yerinə yetirilməsinə nəzarət





**3) Alternativ variantların işlənməsi.** Bu mərhələdə məsələnin həlli modeli, axtarış, işlənmə və seçmə mərhələləri, 0 cümlədən məsələnin həlli alqoritmi işlənilir 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 qlobal 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 nisbətərini dəyişdirir. Amma qərar qəbul edilməsinin ümumi sxemi dəyişmədən qalır. Aydındır ki, sxemdən görüldüyü kimi qərar qəbulu prosesinin mərhələləri düz və əks əlaqəyə malikdir.

Məsələn, məsələnin həll alqoritminin işlənməsi 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 yetirilməsi məqsədilə 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 məhdudyyətləri ödəyən qərar **mümkün saydan 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, çoxvariantlı hesablama 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 işlənməsi insanın fiziki imkanları daxilində mümkün deyil. Bu çətinlik iri miqyaslı istehsal firmalarının idarə edilməsində elektronhesablama 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 optimalhğa 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 üfiqi 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 qarşısını alınması, idarəetmədə həlqə prinsipinin gözlənilməsi və hər bir səviyyənin bilavasitə, özündən yalnız bir həlqə aşağıda olan səviyyə ilə birbaşa əlaqəsinin təmin olunmasıdır.

Qərar qəbulunda funksiyalararası 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 əlal- xüsus yeni əmtələrin yaradılması və yenilikçiliyin istehsalata tətbiqi ilə məşğul olurlar. Onların peşəkarcasına hazırladıqları təkliflər əsasında ali rəhbərlik yeni məhsulun işlənilməsi, hazır

lanması, sınaqdan keçirilməsi və istehsalı üçün kapital qoyuluşu 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 edilirlər.

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 bilər 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 əmtəənin işlənilməsi və tətbiqi ilə əlaqədar, qərar qəbul edilməsini aşağıdakı mərhələlərə bölmək olar:

-yeni əmtəənin 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, marketinq 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 əmtəənin konstruksiyasının yaradılması. Zəruri hallarda konstruksiyada mütəxəssislər tərəfindən ideyada

nəzərdə tutulmayan parametrlər üzrə dəyişikliklər aparılır. Marketing strategiyası işlənilib hazırlanır, əmtəənin ilkin maya dəyəri, qiyməti, uzunömürlülüyü və davamlılığını, istehsal və satış imkanları müəyyənləşdirilir;

-yeni əmtəənin axırcı variantı işlənilib hazırlanması və onun laboratoriya şəraitində sınaqdan keçirilməsi. Laboratoriya şəraitində texniki tələblərə cavab verdikdə yeni əmtəə bazar şəraitində sınaqdan keçirilir. İstehlakçıların bazar şəraitində əmtəəni necə qəbul etmələrindən asılı olaraq, ali rəhbərlik bazarın tələbatını təmin edəcək qədər əmtəənin kütləvi istehsalının müəyyənləşdirilməsi məsələsini həll edir;

-fırna yeni əmtəənin kommersiya istehsalını təşkil edir, yəni tam miqyasda əmtəə istehsalına başlayır. Eyni zamanda, firma yeni əmtəəni nə vaxt, harada, kimə və necə təklif edib salacağını müəyyənləşdirir. Bu son mərhələdə əsas diqqət tələb olunan miqdarda xammal, material və dəstəkləyici hissələrin tədarük olunmasına, istehsal prosesinin bütün mərhələlərində keyfiyyətə nəzarətin həyata keçirilməsinə, əmtəənin irəlilədirilməsi, reklamı, təbliğatı və satışın stimullaşdırılmasına yönəldilir.

## **XII FƏSİL. STRATEJİ İDARƏETMƏ. STRATEJİ PLANLAŞDIRMA**

### **XII. I.STRATEGİYANIN İŞLƏNİLMƏSİ**

Ölkənin və istərsə də firma və kompaniyaların yaxın və uzaq gələcək üçün fəaliyyətinin məqsəd və vəzifələrinin, həmçinin inkişaf strategiyasının müəyyənləşdirilməsi iqtisadi siyasətin işlənilməsinin 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. Başqa sözlə desək, **məqsəd** - həyata keçiriləcək fəaliyyət növlərinin nəzərdə tutulan nəticələri haqqında qəbul edilən qərardır.

**Strategiya** isə firmanın elmi-texniki, maddi, maliyyə, əmək ehtiyatlarını, onun istehsal-satış imkanlarını nəzərə almaqla qarşıya qoyulmuş məqsədə nail olunması üçün əsaslandırılmış tədbirlər və planlar işlənilməsini nəzərdə tutur.

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 işlənmiş 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 İdarəetmə sahəsində görkəmli mütəxəssis M.Porter belə hesab edir ki, bazar iqtisadiyyatında strategiyanın formalaşdırılmasında üç istiqaməti mövcuddur.

**Birinci istiqamət** istehsal xərclərinin minimumlaşdırılması sahəsində liderliyi ələ almaqdır. İstehsal xərclərinin minimuma endirilməsi nəticəsində firma istehsal etdiyi əmtələri nisbətən ucuz qiymətə sata bilər və bunun da nəticəsində bazarın əksər payını ələ keçirər. Bu növ strategiyanı həyata keçirən müəssisə istehsalın yüksək səviyyədə texnoloji təşkilinə, mühəndis-konstruktor mərkəzinə, məhsulların istehlakçılara çatdırılmasının əlverişli sistemə malik olmalıdır.

**İkinci istiqamət** məhsul istehsalında ixtisaslaşma ilə əlaqədardır. Müəssisə verilmiş qrupdan olan məhsul istehsalı üzrə lider olmalıdır. Bu ona gətirib çıxarır ki, həmin məhsulun qiyməti kifayət qədər yüksək olsa da istehlakçılar həmin markanı seçirlər. Bu növ strategiyanı həyata keçirən firma yüksək elmi- texniki potensiala, yaxşı marketinq sistemə, məhsulun keyfiyyətini təmin edə bilən işlək sistemə malik olmalıdır.

**Üçüncü istiqamət** bazarın müəyyən segmentinin firma tərəfindən qəti müəhdən 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:

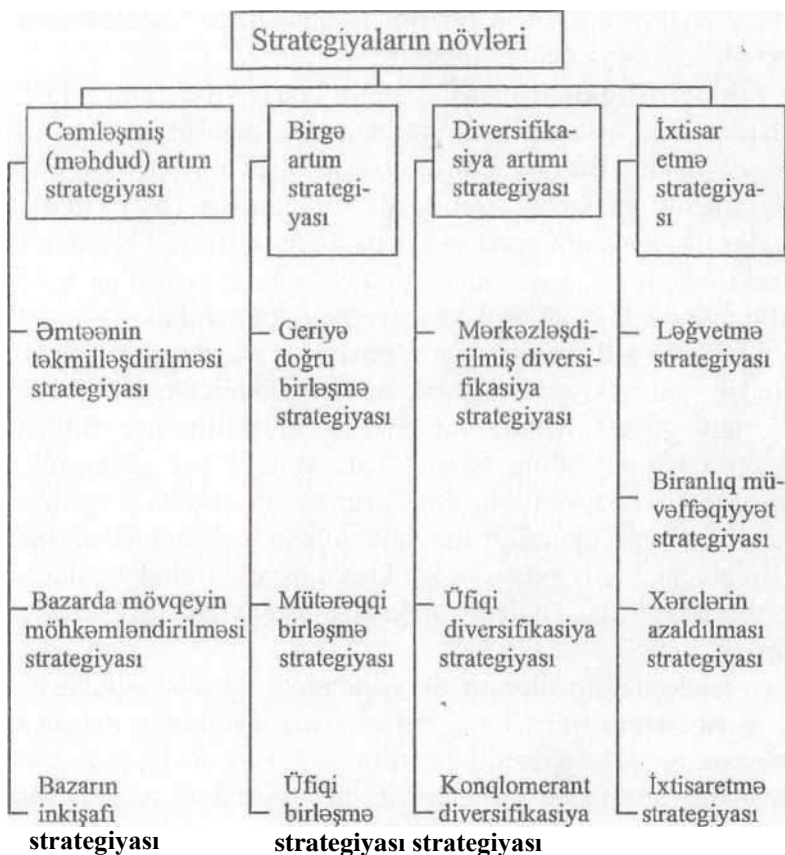
- istehsal məsrəflərinin aşağı salınmasına cəhd edilməsi;
- əmtənin istehsalında ixtisaslaşma siyasətinin həyata keçirilməsi;

- bu yanaşmaların bir-biri ilə birləşdirilərək istifadə olunması

Bu deyilən istiqamətlər çərçivəsində firmanın müxtəlif strategiyaları formalaşdırıla bilər. Strategiyaların müxtəlif vari

antları içərisindən 4 daha vacib strateji alternativləri seçmək olar. Bu 4 strategiyanın baxılması zamanı müəyyənləşdirilir ki, niyə firma başqa strategiyanı deyil, məhz bu strategiyanı seçir. Bu deyilən 4 alternativə aşağıdakılar daxildir: **cəmləşmiş artım strategiyası; inteqrasiya (birgə) artımı strategiyası; diversifikasiya artımı strategiyası; ixtisar etmə strategiyası.**

**Müəssisənin strategiyalarının növləri:**



**Sxem 13**



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 əmtələri yaxşılaşdırsın və ya yeni əmtə 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:

- **Əmtənin təkmilləşdirilməsi strategiyası.** Bu strategiya firmanın artıq zəbt etdiyi mövcud bazarlarda satılan əmtəələrinin təkmilləşdirilməsi və yenilərinin istehsalı hesabına satış həcminin artırılmasını nəzərdə tutur.

- **Bazarda mövqeyin möhkəmləndirilməsi strategiyası.** Burada firma nə istehsal etdiyi məhsulu, nə də mövcud bazarını dəyişmədən daha yaxşı mövqə əldə etməyə çalışır. Bu strategiyanın həyata keçirilməsi üçün firma daha təcavüzkar marketinq 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 strategi

yanın 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 malgöndərənlerini öz mülkiyyətinə keçirmək və ya onlar üzərində daha ciddi nəzarəti həyata keçirməyə yönəldilmiş cəhdləridir. Belə strategiyadan istifadə olunması firmanın xammal, material və dəstləşdirici hissələrin qiymətlərinin enib-qalxmasından asılılığını, təchizat əməliyyatlarına çəkilən xərcləri azalda bilər;

- **Mütərəqqi 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 hüdudlarından kənarında artımın daha cazibədar olduğu hallarda özünü doğruldur. Bu strategiyanın seçilməsinin əsas amilləri aşağıdakılardır:

- Bazarın həmin əmtəələrlə dolu olması və yaxud həmin əmtəələri həyat dövrünün tənəzzül mərhələsində olduğundan onalara 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 uzunmüddətli 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 praktikada 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 etdir- mək 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 edərək, öz müəssisələrinin bir hissəsini sata bilər və eyni zamanda artım strategiyasını həyata keçirməklə, digər firmaları almağa səy göstərir.

Strategiya işlənildikdən sonra 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 sonra firmadaxili amillərində 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 surəti.

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 çıxacaq təhlükələr;
- keçmiş strategiya haqqında məlumatlar;
- vaxt amili;
- istehsalçıların əmtəələrə qarşı reaksiyası;
- beynəlxalq bazar.

## **XII. 2.FIRMANIN 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



Sxem № 14

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 diversifikasiyadan 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 ix-

**2. Firmanın məqsədi.** Məqsəd seçilmiş strategiyanı konkretləşdirir və ona orijinalıq verir. Məqsəddə firma nəyə nail olmaq istəyirsə, 0 da əks olunur.

**3. Ali rəhbərliyin maraqları və münasibətləri.** Firma rəhbərliyinin firmanın inkişafına subyektiv baxışı çox vaxt biznesin inkişafının obyektiv şəraiti (şərtləri) ilə üst-üstə düşür. 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 məhdudiyət ola bilər. Məsələn, yüksək ixtisaslı mühəndis-texniki heyətin olması yeni istehsalat, 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 götürdükdü öhdəliklərlə əlaqəli olur. Bəzən götürülmüş öhdəliklərdən imtina edib yeni strategiyaya keçmək bəzən mümkün olmur.

**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 işlənilməsini 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 kənarında fəaliyyət göstərən makromühit amilləri daxildir. Makromühit amilləri sırasına demografik, iqtisadi, təbii, elmi



texniki, siyasi və mədəni mühit amilləri daxildirlər. Subyektiv faktorlar sırasına, görkəmli kəşflər, ixtiralar, mürəkkəb texniki problemlərin həllinin yeni yolları və s. aid edilə bilərlər.

## **XII. 3. FİRMANIN STRATEJİ İDARƏ EDİLMƏSİ**

Firmanın strateji idarə edilməsinin vacib elementlərindən biri uzunmüddətli perspektivdə məqsədin müəyyənləşdirilməsi üçün düzgün istiqamətin (oriyentirin) seçilməsidir.

Strateji idarəetmənin məqsəd, strategiya və düzgün istiqamətinin seçilməsi arasında qarşılıqlı əlaqə mövcuddur və onlar biri-birindən asılıdırlar. Elə ola bilər ki, hər hansı bir problemin həlli (məsələn, bazar payının müəyyənləşdirilməsi, məqsədli bazarın seçilməsi, satış həcminin 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 qlobal (ümumi) məqsədləri işlənilib hazırlanır 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 qoyulu-

şunun həcmi, maliyyələşdirilmə mənbələri və quruluşu, məqsədli bazar payının seçilməsi, fond tutumu və fond veriminin, məhsulun keyfiyyət göstəricilərinin müəyyənləşdirilməsi nəzərdə tutulur. Bütün bu göstəricilər istehlakçıların artan tələbatının marketing tədqiqatlarının keçirilmə 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 progressiv texnologiyanın istehsalata tətbiqi tamamilə yeni əmtənin istehsalını, firmanın istehsal etdiyi ənənəvi məhsulların modernləşdirilməsini və onun konkret xarici bazarın tələblərinə uyğunlaşdırılmasını, istehsalın texniki təminatının təkmilləşdirilməsini və istehsal olunan əmtənin 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 işlənib hazırlanır. Bu məqsədlər sırasına birinci növbədə mənfəət mərkəzi hesab edilən hər bir istehsalat bölməsi üzrə rentabelliyyənin hesablanması - mənfəət səviyyəsi, mənfəət norması, mənfəətin illik artımı, dividənlərin bütün növləri daxildir. İdarəetmənin mərkəzləşdirilməsi dərəcəsi asılı olaraq istehsalat

bölmələri üzrə rentabellik finnanın 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 marketinq 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 həcmünün müəyyən edilməsi; xarici bazara çıxmaq üçün yeni əmtəələrin istehsalı və ya mövcud əmtəələrin xarici bazara uyğunlaşdırılması; satış həcmünün optimal qaydada 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 proqressiv 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 həcmünün 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 məqsədəuyğunluğunun, 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 meyillərin seçilmiş strategiyaya təsir gücünün müəyyənləşdirilməsi;

- nəzərdə tutulmuş strateji məqsəd və planlar üçün optimalıq 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 dərəcəsinə 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, əhalinin sosial-iqtisadi vəziyyəti və dünya bazarında müvafiq sahədə yaranmış mövcud və perspektiv imkanları, elmi-texniki tərəqqinin inkişaf istiqamətləri mütləq nəzərə alınmalıdır.

Firmanın seçdiyi strategiyaları təxmini olaraq aşağıdakı qaydada təsnifləşdirmək olar:

- marketinq 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 marketinq tədqiqatlarının aparılması və bununla əlaqədar xərclərin müəyyənləşdirilməsi;

- satışın və kommersiya səylərinin gücləndirilməsi üçün kompleks tədbirlərin hazırlanması;

- bütövlükdə marketinq fəaliyyətinin həyata keçirilməsinə ayrılmış vəsaitin seçilmiş bazarların cəlb ediciliyindən asılı olaraq bölüşdürülməsi;

-yeni əmtəələrin işlənilib hazırlanması və mövcud əmtəələrin yeni bazar seqmentlərinin 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 işlənməsi, birgə sahibkarlıq fəaliyyəti) müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutur.

Bundan əlavə, xarici fəaliyyətin genişləndirilməsi, başqa firmaların satın alınması və digər məsələlər barəsində də spesifik strateji məqsədli proqramlar işlənilib hazırlanır.

Strategiyanın işlənməsi prosesinin təşkili bir neçə formada həyata keçirilir. Kompaniyanın uzun müddətli perspektivə strategiyasının seçilməsində baş rolü 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 daşdığından, 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 şəbəsində 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 bilirlər. 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 işlənildikdən 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 nöqtəyi-nəzərindən işlənir.

*Strategiya yunan sözü olub "Strateqos" sözündən əmələ gəlmişdir və "generalın məharəti" kimi tərcümə edilir.*

## **XII. 4. STRATEJİ PLANLAŞDIRMA**

Strateji planlaşdırma bütün idarəetmə qərarlarının, o cümlədən strateji idarəetmənin əsasını təşkil edir. Strateji planlaşdırma firmanın qarşısına qoyduğu məqsədlərə nail olması

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 obyektini hadisələrin perspektiv inkişafına həsr olunmuş xüsusi elmi araşdırmaların həyata keçirilməsidir. Proqnozlaşdırmanın reallaşdırılması elmi, ekspert və ekstropolyasiya 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.

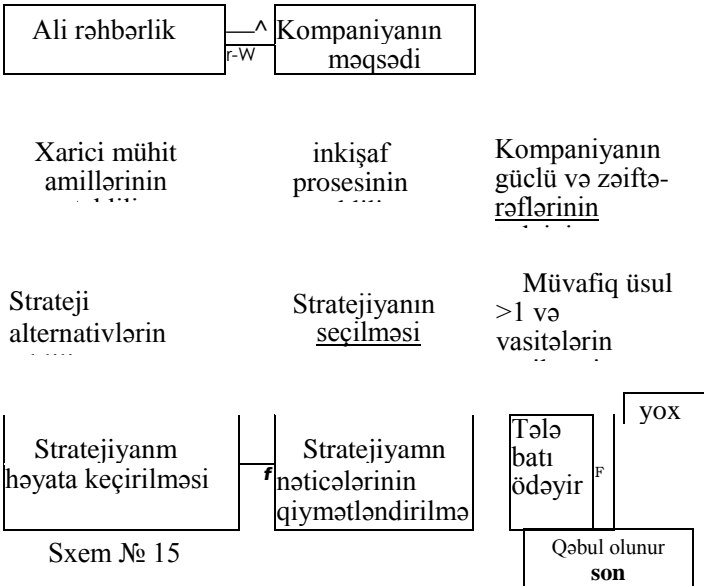
Strateji planlaşdırma prosesini aşağıdakı mərhələlərə bölmək olar:

- *müəssisənin vəzifəsinin müəyyənləşdirilməsi*;
- müəssisənin fəaliyyətinin məqsəd və məsələlərinin formalaşdırılması;
- daxili quruluşun təhlili və qiymətləndirilməsi;
- xarici mühit amillərinin təhlili;
- müvafiq üsul və ilkin rəqəbi quruluşun seçilməsi.



- Strateji alternativlərin təhlili;
- strategiyanın seçilməsi;
- seçilmiş strategiyanın həyata keçirilməsi;
- nəticələrin obyektiv qiymətləndirilməsi; (strategiyanın qiymətləndirilməsi).

*Sxematik şəkildə strateji planlaşdırma prosesini aşağıdakı kimi göstərmək olar:*



Sxem № 15

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 termininə strateji idarəetmənin sinonimi kimi baxılır. Amma əslində bu be

lə deyil. Çünki strateji idarə etmə strateji planlaşdırmadan başqa, həm də strateji planlaşdırmanın həyata keçirilməsi mexanizmini özündə birləşdirir.

Strateji planlaşdırmanın əsas mərhələlərini izah edək:

**1. Müəssisənin, 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 xüsusi ^ətlərin- dən, 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 işgüzarlığın 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;
- kəmiyyət məqsədləri

Makromühitin təhlili aşağıdakı amillərin öyrənilməsini nəzərdə tutur:

- iqtisadiyyatın vəziyyəti;
- hüquqi tənzimləmə;
- siyasi proseslər;
- təbii mühit və ehtiyatlar;
- cəmiyyətin aynımaz 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;
- marketing;
- müəssisənin təşkilati quruluşu.

**5. Strateji alternativin işlənilməsi və təhlili, strategiyanın 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 planın həyata keçirilməsi üçün səmərəli tədbirlər həyata keçirilməzsə, onda yaxşı işlənmiş strateji plan belə müvəffəqiyyətsizliyə uğraya bilər. Çox hallarda finna seçdiyi strategiyayı 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 axırınıcı 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 nöqtəyi nəzərdən əks prosesdir.

Bir tərəfdən ardıcıl olaraq subyektiv momentlərin hadisələrin gedişinə təsiri, digər tərəfdən isə obyektiv faktorların təsirindən 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

## **XII.5. STRATEJİ PLANLAŞDIRMADA OPTİMALLIQ KRİTERİYASININ FORMALAŞDIRILMASI**

Planlaşdırmanın nəticələrinin müəyyən mənada qiymətləndirilməsi həmin qiymətləndirmə üçün optimallıq kriteriyası- nm 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, mənəvi, 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, tabeçilik 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 məhdudiyətlər sistemini əmələ gətirir. Bu məhdudiyətlər aşağıdakılardır:*

- eyni zamanda bir-birini tamamlayan və əvəz edilə bilər müxtəlif məqsədlərin mövcudluğu;

- istehsal və qeyri-istehsal tələbatlarının maksimum dərəcədə ödənilməsinin zəruriliyi;

- ictimai məqsədin həyata keçirilməsinin üstünlüyü və zamana görə tələbatın ödənilməsi;

-son məhsul vahidinə görə istehsal ehtiyatlarının ən az xərclənməsinə nail olunması.

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 global xarakter daşıyır və səviyyələr xırdalandıqca kriteriyalar da

## **XII.6.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 təsərrüfatçılıq strateji mərkəzi adlandırırlar. Firmalar strateji idarəetmənin birinci mərhələsi kimi həmin mərkəzlərin seçilməsini həyata keçirirlər. Aparılmış marketinq tədqiqatları nəticəsində bu mərkəzlərdə konkret əmtəyə olan tələbat müəyyənləşdirilir və firmanın konkret fəaliyyəti bu tələbatın ödənilməsinə yönəldilir. Həm də belə tədqiqatlar diversifikasiya qaydasında inkişaf nöqtəyi-nəzərindən aparıldığından firmanın hazırkı quruluşu və

yəti 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, korporasiya öz əsas fondlarını, istehsal etdiyi əmtələri birdən dəyişmək imkanına malik deyildir. Ona görə də onlar yeni texnologiya ilə yeni əmtə is-thesah ilə yanaşı, köhnə əmtələrin istehsalını da davam etdirir və onları istehsaldan tədricən çıxarmaq məcburiyyəti qarşısında qalırlar.

ABŞ-da iri kompaniyalarda strategiyanın işlənməsi 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. Təsərrüfatçıların 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 əmtələrin 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 əmtələrin 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, əmtələrin satış bazarları uğrunda rəqabətin güclənməsi zərurətindən irəli gəlmişdir.

1960-70-ci illərdə ABŞ-da dövlət idarəetmə sistemində strateji idarəetmənin gücləndirilməsi məqsədilə "planlaşdırma-proqnozlaşdırma-büdcənin işlənməsi" (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 qısamüddətli 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.

## **XIII FƏSİL. İDARƏETMƏDƏ İQTİSADİ-RİYAZİ MODELLƏŞDİRMƏNİN ROLU**

### **XIII. 1 .İQTİSADİ-RİYAZİ MODDELLƏŞDİRMƏ**

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 yaradılır 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 Lüdovikin 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 adlandırırsa 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 varianth hesablamalar nəticəsində, modelə hazır daxil edilmiş mühüm parametrlərin ədədi qiymətlərinin dəyişdiyi interval daxilində əldə edilən varianlar içərisindən seçilir.

Amma 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 səviyyəsini yüksəltməsi 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 problemi də 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 səviyə 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 bütöv

lüksdə ərazi üzrə balanslaşdırılmış plan tərtibinə nail olunur.

Qurulmuş imitasiya modellər sistemi iqtisadi fəaliyyətin xüsusatlarının - istehsal, istehlak, yığım - bütün formalarını əlaqələndirməlidir ki, bununda 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 məcmuu 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 öz-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 infonasiyalarının 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 (regressiv), 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.

## **XIII.2.QRAFIK MODELLƏR**

Bu modellər təsərrüfat fəaliyyətinin idarə edilməsi praktikasında geniş tətbiq olunur. Bu növ modellərin ən geniş tətbiq olunan növü şəbəkə qrafikidir. Şəbəkə qrafikinə köməkliyi ilə çox dəqiq və əyani şəkildə istənilən mürəkkəb və çoxmərhələli proseslərin yerinə yetirilməsi ardıcılığı vaxt və məkan nöqtəyindən 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 daşı

yır. Onlar müəyyən bir əməliyyatı, işin son nəticəsini əks etdirir. Hər bir fiqurda konkret olaraq görüləcək işlər, onların harada, nə vaxt, kim tərəfindən yerinə yetiriləcəyi göstərilir. Yerinə yetiriləcək işlər (hadisələr) arasındakı əlaqələr bir işin qurtarıb, 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 tərəfindən zəruri

hallarda operativ qaydada düzəlişverici qərarlar qəbul edilir.

Şəbəkə qrafikinın 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, gəmiqayırmada, aviasiya sənayesində, maşınqayırmada, elmi-tədqiqat, təcrübi-konstruktor işlərində, dağ-mədən, geoloji-kəşfiyyat işlərində və başqa sahələrdə geniş tətbiq olunmasına gətirib çıxarmışdır.

Şəbəkə qrafikinın əsasını şəbəkə strukturunun qurulması, kompleks çərçivəsində yerinə yetiriləcək işlərin tələb olunan dərəcəyədək alt sistemlərə 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 kafi şərtləri təhlil edilib qərar qəbul edilir.

Şəbəkə qrafiki qurulduqdan sonra hər bir parametərə 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 mümkünsüzlüyü müəyyən olunduqda mövcud variasiyalarda şəbəkə qrafikinın təhlili dayandırılır və yeni həll metodları axtarılır.



Ümumiyyətlə, idarəetmədə qrafiki modellərdən istifadə etmənin üstünlüyü həm də ondan ibarətdir ki, a) qrafiki 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.

### **XIII. 3.KORRELYASIYA (REQRESSİV) MODELƏRİ**

Şəbəkə qrafiki 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 əsliində "öz arzusu" ilə işdən getməsinin, "iş şəraitinin pisliliyi", "yaşayış yerindən uzaqlığı", "mənzil şəraitinin pisliliyi" və s. kimi faktorlardan funksional asılılığını müəyyənləşdirmək çox çətindir.

Korrelyasiya modelləri təsadüfi kəmiyyətlər arasındakı korrelyasiya əlaqələrinə əsaslanır. İki təsadüfi  $x$  və  $y$  kəmiyyətləri 0 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 olunmayandırlar.

$f(x,y)=\rho$  onda deyilir ki,  $x$  və  $y$  kəmiyyətləri korrelyasiya olunandırlar və onlar arasında xətti funksional asılılıq mövcuddur.

Bizim misalda əgər mənzil şəraiti yaxşılaşsa, firmada kadr axını sabitləşəcək və hətta minimuma enəcəkdir. Göründüyü ki

mi, kadr axıcılığы 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 temperaturlardakı 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 ucaboy olanda oğul da ucaboy olur. Ata xasiyyətə 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 məğzi ondan ibarətdir ki, hər hansı bir hadisənin dəyişməsinə başqa bir hadisənin müəyyən olunmuş qiymətləri deyil, onun orta qiymətləri təsir edir.

Korrelyasiya termini təbiətşünaslıqdan götürülmüşdür. Hə

lə 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 0 birisi orqanda da dəyişikliyə səbəb olur. Tapılan heyvanların qalıqlarını öyrənərkən, Kyüvye onların formasının öyrənilməsinin əsasına "Korrelyasiya forması" prinsipini qoydu. Kyüvye 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".\* 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, əmtələrin çeşidi və qiyməti, onların özlərinin mədəni səviyyəsi və şəxsiyyət tipi, rolları və statusları, dəblər, reklamlar, ölkədəki makro mühit və s. təsir edir.

İqtisadiyyatın planlı idarəedilməsinin 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 (req-ressiv) təhlil modellərinin köməkliliyi ilə həll etmək mümkündür.

1 Ж.Кйуве. Рассуждения о переворотах на поверхности земного шара. М.-Л., Биомедгиз, 1937, с. 13

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.

$$Y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n \quad (1)$$

**x<sub>1</sub>-ə nəzərən loqarifmalasaq**

$$\log y = a_0 + a_1 \log x_1 \quad (2)$$

$$Y = a_0 + a_1x_1 \quad (3)$$

$$Y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n \quad (4)$$

$$Y = a_0x_1^{a_1} x_2^{a_2} \dots x_n^{a_n} \quad (5)$$

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.

$x_1, x_2, \dots, x_n$  - 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 (7) hansı istiqamətdə və hansı dərəcədə təsiredici faktorun ( $x_i$ ) bir vahid dəyişməsindən necə asılı olmasını göstərir. Bu əmsal nə qədər böyükdürsə, asılılıq o qədər güclüdür. EHM-nin 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

dağınıq 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 da o qədər böyük olacaq və əyintilər bir-birini qarşılıqlı şəkildə azaldacaqdır.

İqtisadi göstəricilər arasındakı korrelyasiya əlaqələrinin sıxlığını xarakterizə edən ən başlıca göstəricilərdən biri korrelyasiya əmsəlidir.

Bu əmsal korrelyasiya olunan kəmiyyətlərin asılılıq dərəcəsinə 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.

### **XIII. 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 çıxacaq məsələlər öz həllini tapır. Bütün bu məsələlərin həlli isə idarəetmənin başlıca vəzifəsidir.

Balans modellərinin ən çox yayılmış növü tənliklər siste-

mi, yaxud da cədvəl şəklində qurulmuş məhsulun istehsalı və bölüşdürülməsinin sahələrarası balansıdır.

Sahələrarası balansın həm statik, həm də dinamik modeli 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 axınını və onun bərpa və son məhsula bölünməsinə özündə əks etdirir;

$$x_i = \sum_{j=1}^n u_{ij} + f_i, \quad i = \overline{1, n}$$

ikinci qrup tənliklər hər bir sahədə zəruri xərclərin forma-

laşdırılmasmm iqtisdi prosesini əks etdirir.

Buraya xammal, material, yanacaq və eneji xərclərindən əlavə, həm də istehsal fondlanmn amortizasiyası  $C^{\wedge} b y X j$ ), əmək  $\neq I$  haqqı xərcləri ( $V.$ ) və cəmiyyətin xalis gəliri ( $M.$ ) daxildir.

$$+ Y j b . j X . y . + \{ V^{\wedge} + M . \}$$

$7=1$

$\neq I$

Harda ki,  $x$ ,-sahədə istehsal olunan məhsulun miqdarı,  $i$ -sahənin şərti adı,  $a, y$ - xərclərin texnoloji əmsalı,  $Z_1, y$ -amortizasiya əmsalıdır,] - sahənin nömrəsidir.

Tənlıklərə daxil olan texnoloji əmsallar müsbət qiymətə malik olmalıdırlar, yəni istehsal prosesi aşağı düşə bilməz  $\{ a_{ij} > 0 \}$ . Bu məhdudyyətin 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 sisteminin quruluşunu yenidən təkrar edən sahələrarası balansın statik modelindən fərqli olaraq, sistemin bu və ya digər dərəcədə hadisələrin gedişindən asılı olaraq, strukturunun dəyişməsinə əks etdirməklə, uzun müddətə onun inkişafını əhatə edən dinamik modeli meydana çıxmışdır. Dinamik model nəinki cari xərclərin formalaşdırılması və istehsal prosesini yenidən təkrar edir, həm də istehsal fondlarının yığılı prosesini, yəni geniş təkrar istehsal prosesini özündə əks etdirir.

Dinamik modellərin işlənilməsi idarəetmənin elmi səviyyəsinin yüksəldilməsində vacib mərhələdir.

Sahələrarası balans əsasında tam əmək xərcləri, tam fond-tutumu və məhsulun kapital tutumu əmsalları kimi yeni növ məlumatlar əldə edilmişdir.

Tam əmək xərcləri əmsalı göstərir ki, cəmiyyət  $l_k q$  un istehsal etmək üçün neçə saat iş vaxtı sərf etmişdir. Buraya yalnız kənd təsərrüfatı işçilərinin əməyi deyil, energetiklərin, maşınqa-

yıranlarm, 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 əhəmiyyət kəsb edir və idarəetmənin ən əlverişli qərarının seçilməsinə imkan verir.

### **XIII. 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 kateqoriyalarını az və ya çox dərəcədə dəqiqliklə əks etdirən riyazi tənliklər sistemi qurur ki, bu tənliklərin 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 işlənməsi, 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 makroiqtisadi 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 idarədilməsi 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 funksiyalandır.

Elmi ədəbiyyatda çoxlu sayda istehsal funksiyalarına baxılır. Lakin əsas məsələ ondan ibarətdir ki, bir başlanğıc istehsal funksiyası mövcuddur ki, o da ümumiyyətlə istehsal həcminin sərf olunan ehtiyatlardan asılılığını və bunun səmərəliliyini əks etdirir. İstehsal funksiyasının klassik forması Kobba-Duqlas funksiyasıdır:

$$y = TF^{x_1} h^{x_2} / 2'$$

Burada iki növ istehsal xərci nəzərdə tutulur: Əsas istehsal fondlarından (F) və əmək resurslarından (h) istifadə xərcləri;  $x_1, x_2$

- funksiyanın parametrləridir. Funksiya göründüyü kimi xəttidir. Nəzərdə tutulur ki, son məhsulun artımı hər iki faktorun birlikdə artımından mütənasib qaydada asılıdır, yəni F və h-m dərəcələrinin cəmi vahidə bərabərdir. Burada canlı və maddiləşmiş əmək tamamilə qarşılıqlı əvəz olunandır. Bu 0 deməkdir ki, evni 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 həcmnin 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 şəirələr 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.

## XIVFƏSİL. FİRMALARIN TƏSNİFATI

### XIV. r.FİRMALARIN NÖVLƏRİ

Firmalar təsərrüfat fəaliyyətinin xarakteri və növü, hüquqi statusu, mülkiyyət forması, kapitalın 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 fərqlənilirlər. İqtisadiyyatın beynəlmilləşməsi ilə əlaqədar olaraq istehsal olunan sənaye məhsulunun böyük əksəriyyəti az sayda iri kompaniyaların və transmilli korporasiyaların əlində cəmlənmişdir.

Bunlara misal olaraq, Amerikanın “General elektrik”, “General motors”, Lokxid”, 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 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 imkanlarına

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 cəlbedicidir 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 kənarında inkişafın daha real olduğu qərarına gəlir. Diversifikasiya heç də firmanın qarşısına çıxan hər bir imkandan 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 nöqtəyi-nəzərdən sənayenin tamamilə əlaqədar olmayan digər sahələrinə aid olan müxtəlif cinsli məhsullar istehsal etmək qərarına gəlir ki, bu da firmanın təsərrüfat dayanıqlığını təmin edir. Diversifikasiyanın üç növü mövcuddur ki, bunların da hər birindən firma istehsalı diversifikasiyalaşdırma 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. **Üfüqi 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 ən 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, kauçukun,

pambığın, meşə materiallarının dünya üzrə satışının böyük bir hissəsi azsaylı 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 fənnalardır. Kənd təsərrüfatı profilli firmaların əsas məqsədi kənd təsərrüfatı və heyvandarlıq məhsullarının istehsalı, tədarükü, ilkin emalı və satışından ibarətdir. Hazırda kənd təsənoifatı 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 daşınan 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.

*Dəmir yol 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 daşımaları ümumilikdə yük daşımalarının təxminən 20%-ni təşkil edir. Hava nəqliyyatından sonra ən bahalı nəqliyyat növüdür.

*Bom-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 bağ



laya 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 finna 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 münsiflər məhkəməsində iddiaçı və cavabdeh ola bilən müstəqil balansla malik təşkilatdır. **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 zəmrə 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-ternehmung**, Einrelfirma; Fransada - Entreprise individuelle; İngiltərədə - **Ownership**; ABŞ-da - **individual proprietorship**, RF-da частное (семейное) предприятие, Azərbaycanca 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 Yun-

sonlar ailə kompaniyasıdır. İndi səhmdar cəmiyyətləri formasında fəaliyyət göstərən Almaniyanın “Bank Rotşild frer”, İtaliyanın dəftərxana avadanlıqları istehsalı ilə məşğul olan “Olivetti”, Amerikanın məşhur “Ford motor Ko” kompaniyaları əvvəllər təmiz ailə müəssisələri olmuşlar.

1968-ci ildə “Ford motor K<sup>o</sup>” 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 aerokosmik, 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 tərəfindən idarə olunur və onların əmlakı dövlət mülkiyyətidir. Dövlət müəssisəsi mülkiyyətçi tərəfindən 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 isə 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 isə 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 texnologiyanı 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.

## **XIV.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: **şəriqli (tam ortaqlı) müəssisə; payçı və şəriqli (kommandint ortaqlıqlar) müəssisə; məhdud məsuliyyətli cəmiyyət; səhmdar cəmiyyəti; müəssisələr birliyi**.

**Şəriqlik (ortaqlıq)** ayrı-ayrı fiziki və (və ya) hüquqi şəxslərin birləşməsi, cəmiyyət isə kapitalların birləşməsidir.

**Şəriqli (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 payına müvafiq olaraq mütənasib qaydada bölünür. Şərikli (tam ortaqlı) müəssisə özünün təsərrüfat və maliyyə fəaliyyəti barədə hesabatı dərc etdirməyə borclu deyil. Onlarda iştirakçıların sayma məhdudiyət 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 bağlanırlar.

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 tərəfindən 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 müəssisənin 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 ancaq 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 vəli ilə öz nizamnamə fondunu

ləşməsi əsasında yaradılan müəssisədir (birlikdir).

Həmin **səhmlər** qiymətli kağızdır, fond birjalarında alınıb-satılır, azad surətdə bir əldən başqa ələ keçə bilər 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 sayma və səhmlərə abunəyə heç bir məhdudiyət qoyulmur. Bu səhmlər azad şəkildə digər səhmdarlara verilir.

**Fərdi tipli kompaniyalar** öz hüquqi vəziyyətinə görə məhdud məsuliyyətli cəmiyyətlərə uyğundur. Burada hər bir iştirakçının öz payım başqasına verməyin (satmağın) xüsusi qayğısı var, iştirakçıların sayı məhdudlaşdırılır, infonasiya 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, sirket, sənaye holdingi, maliyyə qrupları kimi birləşmələr də



**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.

**Sindikət** - 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.

Sindikət iştirakçıları özlərinin hüquqi, kommersiya, bəzən də vahid satış orqanı ilə sıx əlaqə saxlamaq şərti ilə 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 keçirilməsi 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 "üfüqi" birləşmə xarakteri alır. Şaquli istehsal prosesləri qarşılıqlı əlaqədə olub, sənayenin müxtəlif sahələrinə aid olan müəssisələrin birliyidir. Üfüqi 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 mə

liyyə 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 bir-birinə əngəl törətməmək üçün öz fəaliyyətlərini əlaqələndirir və əmtələrin 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 "outsayder" 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 outsayderləri 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 tədarük fə

liyyətindən 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 fəal<sup>15</sup>ət göstərən ən iri kooperativ ittifaqı İngiltərənin topdansatış 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.

#### **XIV. 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 daşmasına baxmayaraq, o, ABŞ firması hesab olunur və onun kapitalının təqribən cəmi 4%-i xarici firmalara məxsusdur.

Bundan əlavə, avtomobilqayırma, dağ-mədən və metallurgiya sənayesində fəaliyyət göstərən firmaların əksəriyyəti milli kompaniyalardır.

Bunlara misal olaraq ABŞ-nin "General motors", "Ford", Almaniyanın "Folkswagen", "Daimler-Benz", İtaliyanın "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 bütövlükdə və ya onun əksər hissəsi xarici sahibkarlara məxsus olur və firmanın fəaliyyətinə nəzarət onlar tərəfindən həyata keçirilir.

Xarici firmalar hər hansı bir fəaliyyətin filialı, törəmə müəssisəsi, ixrac şöbəsi və ya digər formalarda yaradılır. Onlar yerləşdiyi ölkənin mövcud qanunlarına uyğun olaraq qeydə alınmış 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 məhdudiyət

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 finalları daha çox cəlb etdiyindən bu yoldan daha geniş istifadə olunur.

**Qarışıq firmalar** o firmalar adlanır ki, orada kapital iki və daha çox ölkənin sahibkarlarına məxsus olur. Qarışıq firma onun təsisçilərinin birinin ölkəsinin qanunlarına müvafiq olaraq qeyd olunur və onun qərargahı 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, aliminium 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 kontrak- tı"nm 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 ucuz xammal ehtiyatları və işçi qüvvəsini ələ keçirmək məqsədi güdürlər.

İstehsal və kommertiya fəaliyyətləri xarici ölkələri əhatə edən firmalar **beynəlxalq firmalar** adlanırlar. Beynəlxalq firmalar başqa ölkələrdə öz fəaliyyətlərini həyata keçirmək üçün həmin ölkələrdə qarsısına qovduğı məqsəddən asılı olaraq özla

rinin 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 lazımı 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, marketing 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 miq

yası;

- xarici fəaliyyətin genişləndirilməsi nəticəsində kapitalın və istehsalın beynəlmilləşdirilməsi;
- TMSŞ daxilindəki iştirakçılar arasında münasibətin özünəməxsus xüsusiyyətləri;
- TMSŞ-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 göstənuəsi;
- inhisarçı xarakteri;
- ana kompaniya ilə törəmə kompaniyalar, həmçinin törəmə kompaniyaların öz aralarında mal mübadiləsinin xüsusi xarakteri;
- elmi-texniki tərəqqinin yüksək sürətlə inkişafı və bunun nəticəsi olaraq yeni əmtəələrin istehsalı;
- istehsalın difersifikasiya qaydasında inkişafı.

#### **XrV.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 nöqtəyi-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 qeydiyyatla 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 ortaqlıq) 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;**

Firmaya öyrənilərkən aşağıdakı məlumat mənbələrindən istifadə olunur:

- firmalar haqqında xüsusi məlumatlar dərc edən dövrü mətbuat. Burada firmaların istehsal və satış həcmi, onun kapitalının məxsusluğu, təsən'üfat 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, nizam

namə fondunun miqdarı, firmanın qiymətli kağızlar (istiqrarlar, veksellər və s.) barədəki öhdəlikləri, əsas kapitalın miqdarı, maliyyə ili ərzində gəlirlər, məxariclər və çıxışlar, qarşılıqlı kredit əlaqələri, büdəə ilə qarşılıqlı hesablaşmalar, istehsalın rentabelliği, 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, tiarət və sənaye palatalarından, məsləhətxanalardan, dövlət təşkilatlarından, beynəlxalq bankdan, BMT-nin beynəlxalq iqtisadi təşkilatlarından 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 zəmri məlumatları daxil edir və vaxtlı-vaxtımda onlarda baş verən dəyişikliklər barədə düzəlişlər aparırlar. Bu da firmalara öz fəaliyyətlərini düzgün əlaqələndirmək, təhlükələrdən qaçmaq və açılmış imkanlardan faydalanmağa köməklik edir.

#### **XIV. 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 mövcud 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;

*İnterpretasiya, təcrübə, fəaliyyətinin xüsusiyyətləri:*

- İdarəetmə 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, finna 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 "Incorporated" - Inc və ya Corp göstəricisinə malik olmalıdır.

Azərbaycan Respublikasında firmaların qeydiyyatı vahid pəncərə prinsipi üzrə Azərbaycan Respublikasının Vergilər 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;

- finnalarm 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.

#### **XIV.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 üçpil- ləli 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. Üçpil- ləli 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 lazımi tədbirləri həyata keçirir. Bu da

rın firmanın idarə edilməsində öz hüquqlarını həyata keçinnəyin 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 finuanm nizamnaməsində öz əksini tapır.

**Firmanın ləğv olunması** (fəaliyyətinə xitam verilməsi). Finuanm 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.

## **XV FƏSİL. SAHİBKARLIQ FƏALİYYƏTİ VƏ MENEJCMENT**

### **XV. I. 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 öyrənil 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!

Hər bir sahibkarın başlıca vəzifəsi yerinə yetirdiyi fəaliyyət və sərf etdiyi vəsaitlər hesabına mənfəət əldə etməkdir.

Azərbaycan Respublikasının 1992-ei 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, kommertiya, maliyyə- kredit, intellektual komplekslərdir.

Bu sahələrin arasında ölkənin inkişafı üçün ən əhəmiyyətli bilavasitə cəmiyyət üzvlərinin həyat fəaliyyəti üçün maddi nemətlər yaradan istehsal sahəsidir.

İstehsal sahəsinə aşağıdakılar aid edilir:

- sənaye və onun sahələri;
- kənd təsərrüfatı sahələri;
- balıqçılıq və meşə təsərrüfatı;
- nəqliyyat (istehsala xidmət edən və ictimai);
- istehsal xarakterli xidmətlər.

İstehsal sahəsində sahibkarlığın əsas məqsədi əmtəyə olan tələbatın öyrənilməsi və formalaşdırılması, həmin tələbata cavab verən keyfiyyətli məhsul istehsalı və onun satışının təşkil olunmasından ibarətdir. Sahibkarlıq fəaliyyətini digər qeyri-kommertiya strukturalardan 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 tələbata 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. Amma əslində belə deyil. Bütün bazar subyektlərini, 0 cümlədən də bir sıra biznesmenləri tam mənada sahibkar adlandırmaq olmaz. Məsələn, öz pulunu banklara qoyub faiz şəklində mənfəət əldə edənləri və yaxud ilbəl eyni çeşiddə məhsul istehsal edən və ya xidmət göstərən firma sahibi tam mənada sahibkar deyillər. Belə subyektlər sahibkarlıq deyil, reproduktiv funksiyaları yerinə yetirirlər

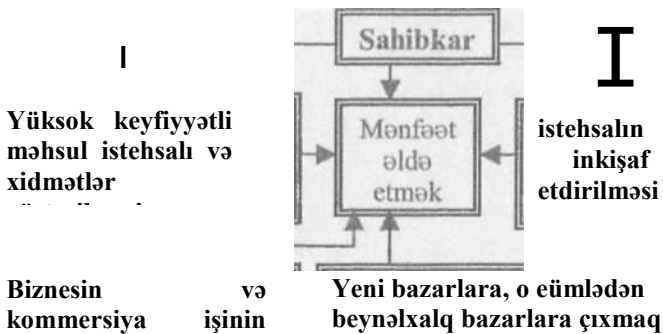
Sözün tam mənasında desək, sahibkar aşağıdakı spesifik xüsusiyyətlərə malik olan fiziki və hüquqi şəxslərdir:

- bazardakı fəaliyyətinin xarakteri yenilik axtarmaqla məşğul olan işgüzar adamlar;
- mövcud yeniliklərə uyğun olaraq müəssisəni 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. Müəyyən mənada şərti olaraq sahibkarlıq fəaliyyətini menecment fəaliyyətindən, sahibkarı işə idarəedicidən ayırmaq lazımdır.

Deyildiyi kimi, sahibkar özünün cavabdehliyi və əmlak məsuliyyəti, öz cəsarəti ilə müstəqil fəaliyyət göstərir. Menecer işə sahibkarın qoyduğu məqsəd və vəzifələrin həyata keçirilməsini təşkil edən mizumlu 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 menecerdir.



**Sxem № 16 Sahibkarın məqsədləri**

İstehsalın ixtisaslaşma, təmərküzləşmə və kooperasiya səviyyəsinin yüksəlməsi, dünya iqtisadiyyatında inteqrasiya prosesinin güclənməsi sahibkarlığın kollektiv formasının getdikcə daha çox inkişaf etməsinə zəmin yaradır. Lakin bu o demək 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 can yandırmaq, 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 əlavə 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. Buraya sahibkarlıq assosiasiyaları, ittifaqları, müəssisələr birliyi, holding kompaniyalar, birjalar və s. daxildirlər.

## **XV. 2. SAHİBKARLIQ MÜHİTİ**

**Sahibkarlıq mühiti** - firmanın normal fəaliyyət göstərməsi, onun inkişaf etdirilməsi və fəaliyyət istiqamətlərinə düzəliş-verici hərəkətlərin həyata keçirilməsi üçün qərarlar qəbul edilməsinə təsir edən şərait və amillərin məcmusudur.

Menecmentdə sahibkarlıq mühitində fəaliyyət göstərən amillər **daxili və xarici amillərə** bölünür. Deyildiyi kimi, **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 müəssisələri, filialları, nümayəndəlikləri, maliyyə, sığorta, nəqliyyat və digər bölmələri daxildirlər.

**Sahibkarlığın xarici mühiti deyəndə**, firmadan kənar 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 fəaliyyətinə göstərə biləcəyi təsir xarakterindən asılı olaraq xeyirli və ya zərərli ola bilərlər və ona görə də finua onların təsirinə qarşı müvafiq idarəetmə qərarı qəbul etməlidir.

Bazar iqtisadiyyatı şəraitində fəaliyyət göstərən hər bir finua daimi olaraq sahibkarlıq mühitinin xarici amillərinin təsirinə məmz qaldığından və bu təsir daxili amillərin xarakterinə təsir etdiyindən o, bu amillərin dəyişməsinə həmişə nəzarət altm-

da saxlamalıdır. Hər bir fırına 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 qunnağa 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- ya 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 fəaliyyətinin bütün mərhələlərində-marketing tədqiqatları və marketing proqramının hazırlanması, planlaşdırma, əməyin motivasiyası, satış, operativ idarəetmə, nəzarət- sistemə olaraq həyata keçirilməlidir.

Sahibkarlıq fəaliyyətinin daxili mühitinin hərtərəfli və dərinə 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.

Məncəmədə 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;
- demografik amillər.

Firmanın təsərrüfat fəaliyyətinin nəticəsinə **dolayısı 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 əcazılıq, kimya, cihazqayınna, 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 0 qədər də nəzərə çarpacaq dərəcədə təsir göstərmir.

Hər bir firma xarici mühit amillərinə müxtəlif alət, üsul və metodlardan istifadə etməklə təsir edir və onlara uyğunlaşır.

## **XV. 3.BAZAR MÜNASIBƏTLƏRİNİN TƏHLİLİ**

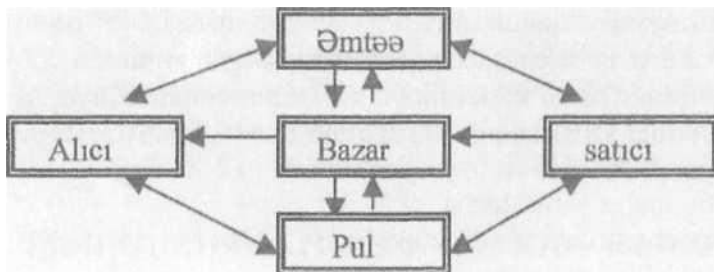
Bazar hər bir cəmiyyətin normal vəziyyəti üçün zəruri bir iqtisadi kateqoriya olmaqla, alıcı ilə satıcı arasında konkret iqtisadi münasibətlər sistemini xarakterizə edən və mal mübadiləsi həyata keçirilən fəaliyyət sahəsidir.

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 şəklinə 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 bazarın subyekti - alıcısı və satıcısı olmuşdur.

Beləliklə, bazarın 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 cəmiyyətlərdə mövcuddur və onlar digər başqa şərtlər daxilində - siyasi, iqtisadi, sosial, demoqrafik və sairə-bazar münasibətlərinə keçidlə əlaqədar olaraq idarə etmə işçiləri, menecerlər sosializm cəmiyyətində 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 cəmiyyətin ictimai tələbatından asılı olaraq əmələ gəlir.

Bazar mexanizminin əsas elementləri tələb, təklif və qiymətdir. Tələb cəmiyyət üzvlərinin tələbatlarının və ictimai tələbatın həcmi və quruluşunu əks etdirən və istehlakçıların alıcılıq qabiliyyəti ilə məhdudlaşır. Təklif-satış və ya mübadilə məqsədilə bazara çıxarılmış əmtələrin məcmusudur. Tələb və təklif arasında optimal münasibətlərin yaradılması bazar mexanizminin düzgün fəaliyyət göstərməsinin vacib şərtlərindən olmaqla yanaşı, bir tərəfdən qiymətlərin səviyyəsinin müəyyənləşdirilməsinə, digər tərəfdən isə bazar qiymətlərinin dinamikasından asılı olaraq onun enib-qalxmasına təsir göstərir.

Bazarda əmtələrə olan tələbatın ölçüsü başlıca olaraq əmtələrin qiymətləri və əhalinin alıcılıq qabiliyyəti ilə



dirilir. Əmtəə-pul münasibətləri cəmiyyət üzvlərinin bütün mövcud ehtiyac və tələbatların 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 əmtəənin həyat mərhələlərinin uzunömürlüyü ilə müəyyən edilir. Sahibkar firma daimi olaraq öz əmtəələrinə olan konkret tələbatı ödəmək üçün əmtəənin həyat mərhələlərini - bazara çıxarılmaya, artım, yetginlik, tənəzzül - həmişə ciddi nəzarət altında saxlamalı və tələbatın aşağı düşməsinin qarşısını almaq üçün yeni texnika və texnologiyaları 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 vənəsi 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 alıcılıq qabiliyyətindən və qiymətlərin səviyyəsindən asılıdır. Ona görə də belə mallar müvafiq mövsüm qurtardıqdan sonra əsaslı şəkildə endirilmiş qiymətlərlə satılır ki, bu da axır nəticədə istehlakçıların 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

Tələbat və tələbin səviyyəsinin yüksəldilməsində istehlakçılara malların müəyyən müddətə nisvə 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 fərqinin bazar seqmentindəki alıcıların 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.

Əmtəənin 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 seqmentinin miqyası; istehsal imkanlarının qiymətləndirilməsi; dünya bazarında müvafiq əmtəənin 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 firmanın satış həcmi, onun öz ölkəsində və dünya bazarında mövqeyi, həmin əmtəənin ümumi satış həcmində payını xarakterizə edən məlumatlar daxildir;

- hər bir rəqib firma tərəfindən istehsal olunan əmtəənin xarakteri. Burada rəqiblərin istehsal etdiyi müvafiq əmtəələrin

texniki-iqtisadi və istehlakçılar üçün cəlbədicə olan 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 oynayır. Inhisarçı - güclü rəqabət mübarizəsinin qalibidir. O bu və ya digər sahədə liderlik edir, inhisarçıya çevrilir, rəqiblərini

əvv

ri-bərabər rəqabət mübarizəsində məhv edir, satın alır və ya özünün qoyduğu şərtlər 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 inhisarçıqla mübarizə məqsədilə dövlət orqanları inhisarçılara vergi ödəmələrini artırır, onlara bank kreditlərini daha yüksək 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 metodlarındandır. Bazar iqtisadiyyatı şəraitində inhisar- çıxğm yaranması təbii qanunauyğunluqdur və bəzi hallarda bunun meydana gəlməsi əmtəə bazarında dayanıqlığı saxladığına görə hətta iqtisadiyyatın inkişafına xeyir gətirir.

Iqtisadçılar 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 fınualarm təsərrüfat fəaliyyətinin tənzimlənməsinin sadələşdirilmiş sisteminin yaradılması;

- işçilərin peşə və ixtisas səviyyələrinin yüksəldilməsi;

kommunikasiya vasitələri ilə təminat

- İşçilərə 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;
  - inflyasiya;
  - 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;
  - himayədarlıq və s.

## **XVI FƏSİL, SƏHMDAR CƏMIYYƏTİ**

### **XVI. 1. SƏHMDAR CƏMIYYƏTİNİN YARADILMASI, ƏHƏMIYYƏTİ 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 şəkildə kapitallar birləşdirilir, ikinci halda isə birgə fəaliyyət göstərmək üçün ayrı-ayrı şəxslər (sahibkarlar) birləşirlər. Amma hər iki halda cəmiyyət iştirakçıları təsərrüfat fəaliyyətinin nəticəsinə görə qoyduqları payın miqdarı həcmində məsuliyyət daşıyırlar.

SC-nin üstünlükləri bunlardır:

- iqtisadiyyatın bütün sahələrində (sənaye, tikinti, nəqliyyat, rabitə, topdansatış 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 hesabına istehsal ehtiyatlarından daha qənaətlə istifadə olunması və istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsinə nail olunması.

SC-lərdə İşçilərin 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 cəmiyyətin 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 kapitalalarını 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;
- kreditorlar qarşısında əmlak öhdəliklərinə görə məsuliyyət daşıyır;
- səhmlər şəklində ayrı-ayrı hissələrə bölünmüş nağdı 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 is

tehsalı 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, 0 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 kreditorlar qarşısında yalnız nizamnamə fondu miqdarında deyil, bütün əmlakının dəyərinə 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 yığınağı 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-nm əmlakının dəyəri nizamnamə kapitalının miqdarına ya bərabər və yaxud ondan çox ola bilər. Amma cəmiyyətin əmlakının dəyəri nizamnamə kapitalından az ola bilməz. Bu hal



da mənfəətin səhmdarlar arasında bölünməsinə müəyyən məhdudiyətlər olmalıdır. Əgər SC-nin zərərlə 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 dövrü 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 bölüşdürülsə, 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 edənə 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 0 vaxt istifadə olunur ki, ya firmanı öz səhmdarlarının tərkibi maraqlandırır, yaxud da firma və hökumət səhmlərin çoxunun xarici vətəndaşların əlinə keçməsinə istəmərlər.

**Təqdim edənə səhm** - pul kimin cibindədirsə, ona məxsus olduğu kimi, belə səhmlər də kimin əlindədirsə ona məxsusdur və hər hansı bir şəxsin adına təhkim olunmamışdır. Belə səhmlər bir

sahibini dəyişir.

**Adi səhmlər** - səhmdar cəmiyyətin fəaliyyətinin nəticəsindən asdı olaraq onun sahibinə mənfəət almaq, həmçinin səhmdarların ümumi yığıncağında səs vermək və idarəetmə işlərində iştirak etmək hüququ verən səhmlərdir.

**İmtiyazlı səhmlərin** adı 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. Amma 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, kreditorlar 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;
- dividəntlərin 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 siğorta 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 finna- nm 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 Fransada 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 finna həmişə nizamnamə kapitalını nizamnamədə göstərilən miqdarda saxlamağa çalışır. Adətən, qanun mənəfatın səhmdarlar arasında bölünməsinə əmlakın

miqdarından çox olduğu hallarda yol verir.

Həm də qeyd etmək lazımdır ki, dividend şəklində yalnız təmiz mənfəət bölünə bilər. Əgər səhmdar cəmiyyətinin istehsal-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 növbədə 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 rübdə 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.

## **XVI. 2. SƏHMDAR CƏMIYYƏTİN 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 pla-

nını 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 dördüdə üç səs çoxluğu ilə qəbul olunur. Adətən səhmdarların ümumi yığıncağı ildə bir dəfədən az olmayaraq çağırılır.

Qeyd etmək lazımdır ki, səhmdarların ümumi yığıncaqda səsvenue 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. Amma 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 yığıncağına 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 müəyyənləşdirilməsi;
- 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 cə

miyyətinin icra orqanı olmaqla onun cari fəaliyyətinə və digər təşkilatlarda və ölkələrdə olan nümayəndəliklərinə rəhbərlik edir.

İdarə heyəti kollegial 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 heyəti-



nin 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 şurası 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 səriştəli və səlahiyyətli şəxslər seçirlər. 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-tə

sərrüfat fəaliyyətini aşağıdakı hallarda təftiş edə bilər:

- mütəmadi 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 balansını təsdiq oluna bilməz. Komissiyanın rəyi balansın təsdiq olunması üçün zəmrə şərtidir. Əgər belə bir rəyin hazırlanması zamanı aşkar olunsa ki, cəmiyyətin və səhmdarların marağına xələl gətirən suiistifadə halları baş venniş və ya hər hansı bir təhlükə mövcuddur, onda bunları aradan qaldırmaq üçün təftiş komissiyası səhmdarların növbədənkənar 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 vərəsəsinə keçir.

Cəmiyyət ləğv olunarkən ləğvetmə 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 ləğvetmə 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.

## **XVII FƏSİL, İSTEHSAL KOLLEKTIVİNİN İDARƏEDİLMƏSİNİN SOSIAL ASPEKTLƏRİ**

Cəmiyyətin idarə edilməsinin təkmilləşdirilməsi kompleks problemdir. Cəmiyyətin özündə iqtisadi və sosial münasibətlər ayrılmaz olduğundan, real həyatda da iqtisadi və sosial proseslərin idarəedilməsini ayırmaq çətindir. Bu və ya digər fonnada idarəetmədə idarəetmə orqanları və təşkilatlar hər şeydən əvvəl insanlar və onların münasibətləri ilə qarşılaşırlar. Lakin buna baxmayaraq sosial idarəetmə iqtisadi idarəetmədən fərqli spesifik xüsusiyyətlərə malikdir.

### **XVII.I. SOSIAL İDARƏETMƏNİN OBYEKTİ**

**istehsalın idarəedilməsi** texnika və texnoloji proseslərin, eləcə də insanların və onlar arasında münasibətlərin idarə edilməsini özündə birləşdirir. Lakin texnika və texnologiya, ümumiyyətlə istehsalın bütün maddi elementləri müstəqil əhəmiyyətə malik deyillər. Onlar insanlar tərəfindən yaradılır və özlərinin müxtəlif tələbatlarının ödənilməsi üçün istifadə olunurlar. İnsanlar texnikanı özlərinin fiziki və əqli imkanlarının və qabiliyyətlərinin genişləndirilməsi, gücləndirilməsi və inkişafı üçün tətbiq edirlər.

Aydındır ki, istehsalın idarə olunması nəinki yalnız texnika və texnologiyanın idarə olunması üçün, o qədər ki, insanların, onların münasibətlərinin, o cümlədən sosial münasibətlərin idarə edilməsi üçün istifadə olunur.

Bəs bu sosial münasibətlər nədir?

“**Sosial**” demək kollektivlikdir. **Sosial münasibətlər** - bu kollektivçilik münasibətləridir, sosial idarəetmə isə geniş mənada kollektivdə insanların münasibətlərinin və kollektivlər arasında münasibətlərin idarə olunmasıdır.

Lakin sosial kollektivlər əhatə etdiyi insanların sayına, xarakterinə, onlar arasında qarşılıqlı əlaqənin dərəcəsinə, özünün mahiyyətinə, məqsədinə və yerinə yetirilən funksiyalara görə eyni deyillər.

**Birinci** - ən həcmli, ən ümumi və sosial münasibətlərin ali səviyyəsi - ictimai münasibətlərin bütün sistemini - iqtisadi, məxsusi, sosial, siyasi, mənəvi, ailə-məişət məsələlərini əhatə edir. K.Marks sosial münasibətlərə, məsələn iqtisadi münasibətləri də daxil edir. **Marks yazırdı:** “İnsanlar arasında siyasi münasibətlər, bütün münasibətlər kimi, təbiidir ki, həm də sosial - ictimai münasibətlərdir”. Geniş mənada iqtisadi münasibətlər də sosial münasibətlərdir, ona görə ki, burada da cəmiyyətdə insanlar arasında münasibətlər mövcuddur. Bu halda iqtisadi münasibətlər bütün digər ictimai münasibətlərin əsasını təşkil edir.

**Sosial münasibətlərin ikinci səviyyəsi** - bu kollektivlər arasında və bütövlükdə, cəmiyyətdən dəfələrlə kiçik olan kollektivdə mövcud olan münasibətlərdir. Buraya aşağıdakılar aiddir: fəhlə sinfi ilə kəndlilər və ziyalılar arasında və bu cəmiyyətlərin öz daxilərində olan münasibətlər; millətlərarası və millətlərin öz daxilində olan münasibətlər; şəhər və kənd arasında və onların öz daxilində olan münasibətlər; əqli və fiziki əməklə məşğul olan insanlar arasında münasibətlər. Əgər belə demək mümkündürsə, bu sosial münasibətlərin orta səviyyəsidir.

**Sosial münasibətlərin üçüncü səviyyəsi** - əmək kollektivləri arasında və əmək kollektivlərinin öz daxilində olan münasibətlər, sosial münasibətlərin üzvləri arasında olan münasibətlərdir.

Sosial münasibətlərin bütün bu üç səviyyəsi və bunlara müvafiq sosial idarəetmənin səviyyələri üzvi olaraq qarşılıqlı əlaqədirlər. Bütün bu səviyyələr cəmiyyət qarşısında duran sosial məsələlərin həllinə xidmət edir.

İstənilən səviyyədə sosial idarəetmənin ən elementar obyektı insandır. İnsan - bütövlükdə ictimai sistemin üzvüdür. Eyni zamanda o, müəyyən sinfə, millətə və müəyyən əmək kollektivinə məxsusdur. Hər bir insan digər adamlarla minlərlə ola

qəyə malikdir, onlarla iqtisadi, sosial-siyasi və digər münasibətlərdə olur ki, bu da insanın öz mahiyyətini göstərir. K.Marks yazırdı ki, insanın mahiyyəti ayrı-ayrı fərqlərə məxsus olan abs- traktlıq deyil. Həqiqətdə isə o, bütün ictimai münasibətlərin məcmusudur.

Beləliklə, sosial münasibətlərin idarədilməsi insanların idarədilməsi kimi çıxış edir ki, bu da sosial münasibətlərdir. Öz növbəsində, sosial münasibətlərin daşıyıcısı kimi çıxış edən insanların idarədilməsi, bu münasibətlərin özünün idarədilməsidir.

Əmək kollektivləri səviyyəsində sosial münasibətlərin idarə olunması isə əmək kollektivi üzvlərinin iştirakı ilə müəssisənin (firmanın) strateji və taktiki məqsədləri nəzərə alınmaqla, onun rəhbərliyi tərəfindən həyata keçirilir.

Sosial münasibətlərin inkişafının idarə edilməsinin məqsədi bütövlükdə inkişafın məqsədi, əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi, xalqın rifah halının yaxşılaşdırılması və sosial bərabərsizliyin tədricən aradan qaldırılması əsasında tam sosial bərabərliyə nail olunmasıdır.

Sosial bərabərsizliyin aradan qaldırılması yolu ilə cəmiyyətin bütün üzvlərinin sosial bərabərliyi əldə ediləcək, hər bir kəs özünün bacarığının formalaşdırılması və inkişafı üçün ən əlverişli və bərabər şərtlərə malik olacaqdır.

## **XVII. 2. İSTEHSAL KOLLEKTİVİNİN SOSIAL İNKİŞAFININ İDARƏ OLUNMASI**

Müasir istehsal müəssisəsi qarışıq tipli böyük sistemlər sinfinə aiddir, ona görə ki, o özündə həm insanları (sahələrdə, sexlərdə, nəhayət bütövlükdə müəssisədə birləşmiş insanlar), həm də maddi (maşın, mexanizm, material, bina və tikililər, nəqliyyat və rabitə vasitələri və s.) komponentləri birləşdirir. Bütün bu komponentlər sıx əlaqədəirlər və qarşılıqlı əlaqəli şəkildə fəa

liyyət göstəririlər. Müəssisənin idarəedilməsinin əsas məsələsi onun səmərəli fəaliyyəti və inkişafının təmin edilməsindən ibarətdir. Bunun əldə edilməsi üçün əmək, material və maliyyə resurslarının daha məqsədəuyğun qaydada birləşdirilməsi zəruridir ki, bu da nəzərdə tutulan müddətdə az xərclərlə və keyfiyyətli şəkildə istehsal tapşırıqlarının yerinə yetirilməsinə imkan yaradır.

Müəssisənin (firmanın) baş komponenti insanlardır, istehsal kollektividir. İnsan əməyi çoxsaylı və cürbəcür, mürəkkəb və sadə maşın və mexanizmləri hərəkətə gətirir. İnsanlar xammal, enerji və maliyyə resurslarından istifadə edirlər. Son nəticədə müəssisənin (firmanın) müvəffəqiyyəti insanların necə seçilməsi və təşkil olunmasından, onlara tapşırılan işi nə dərəcədə dərinədən qavramalarından, tapşırılan işin yerinə yetirilməsinə məsuliyyət hiss etmələrindən, onların hansı dərəcədə məhsuldar işləmələrindən asılı olacaqdır. Başqa sözlə desək, müəssisənin (firmanın) müvəffəqiyyəti hər şeydən əvvəl insanların idarəedilməsinin təkmilliyi dərəcəsindən, sosial münasibətlərdən, insanların əmək, ictimai fəaliyyət, məişət məsələlərinin həllindən asılı olacaqdır.

İnsanların idarəedilməsi deyəndə nə başa düşülür?

**Bu, birinci,** hər bir şəxsin istehsalda, kollektivdə yerinin, sosial rolunun, onun funksiyaları, hüquq və vəzifələrinin müəyyənləşdirilməsidir. Hər bir adam tərəfindən yerinə yetirilən rol onun məxsus olduğu kollektivdən, kollektiv tərəfindən həll edilən məsələdən, eləcə də insanın özünün hazırlıq səviyyəsindən, qabiliyyətindən və maraqlarından asılıdır. Bu rol müxtəlif növlü hüquqi, texniki-texnoloji və digər norma və təlimatlar, nizamnamə və s. ilə qəti müəyyənləşdirilir.

**İkincisi,** hər bir şəxsin məxsusi sosial rolunu, özünün funksiyalarını, hüquq və vəzifələrini mənimsəməsidir. Bu məsələ öyrənmə, təhsil və tərbiyə, müxtəlif kollektivlərdə spesifik məzmun, forma və üsullar formasında olan, müvafiq vərdişlərin toplanması yolu ilə həll olunur.

**Üçüncüsü**, hər bir insanın öz sosial rolunu yerinə yetirməsi. Buna əmək prosesinin, əməyin müvafiq əmək alətləri və vasitələri ilə silahlanması, maddi və mənəvi stimullaşdırma sisteminin təşkili, eləcə də şəxsin ümumi və peşəkar hazırlığının səviyyəsi, məsuliyyət və intizamlılığınm dərəcəsi ilə nail olunur.

Yuxarıda qeyd edildiyi kimi, hər bir insan müəyyən bir kollektivdə çalışır və həmin kollektivə məxsus olur. Ona görə də təbii ki, onun öz sosial rolunu mənimsəməsi və yerinə yetirməsi, həmin kollektivdə təşəkkül tapmış mühitdən, münasibətdən asılı olacaqdır.

Əmək kollektivi insanın, bütövlükdə cəmiyyətin həyatında və inkişafında müstəsna rol oynayır. Özünün istehsal və sosial fəallığını insan məhz kollektivdə göstərir, həyatı üçün zəruri olan vəsaitləri maddi və mənəvi dəyərləri orada əldə edir, öz əməyinin məhsulunun ictimai qiymətləndirilməsini, bütövlükdə cəmiyyətlə özünün əlaqəsini orada hiss edir.

**Əmək kollektivi** - bu bir bütövlükdür, sosial münasibətlərin bütün məcmusunun mərkəzi nöqtəsidir, cəmiyyətdə müəyyən modeldir. Yoldaşlıq əməkdaşlığı, insanların bir-birinə qarşılıqlı köməyi, istehsal demokratiyası məhz burada həyata keçirilir. Buradan da əmək kollektivinə rəhbərliyin təşkilinin xüsusi əhəmiyyəti meydana çıxır. Beləliklə müəssisənin (firmanın) idarəedilməsi, həm də əmək kollektivinin sosial inkişafına rəhbərlik kimi özünü göstərir.

Məlum olduğu kimi, insanın sosial keyfiyyətləri ictimai mühitin - istehsal, sosial və ideoloji münasibətlərin təsiri altında formalaşır. Lakin, ictimai mühitin konkret şəxsə təsiri bilavasitə deyil, dolayı yolla “mikromühit”, yəni bilavasitə onun əhatəsi vasitəsilə həyata keçirilir. “Mikromühif”də (əmək kollektivi, məktəb, ailə, küçə, dostlar və s.) mühüm yeri əmək kollektivi tutur. Əgər “mikromühif”, birinci növbədə də əmək kollektivinə- dəki mühit ümumi sosial mühitlə bir istiqamətdə “işləyirsə”, şəxsiyyət bu sonuncunun xüsusiyyətlərini, ona məxsus münasibətləri mənimsəyir, onun daşıyıcısı, tərəfdarı və müdafiəçisi



olur. Əks təqdirdə, yəni bu və ya digər səbəbdən (qayda-qanunun, mütəşəkkilliyin, qənaətçiliyin olmaması əhval-ruhiyyəsi, əxlaqsız hərəkətlər və s.) ümumi mühitin təsiri ilə eyni istiqamətdə “işləmirsə” 0, cəmiyyətin tələblərinə cavab verməyən şəxsi xüsusiyyətlər formalaşdırır.

Burada da belə bir məsələ ortaya çıxır ki, sosial həyatın və əmək kollektivinin inkişafının idarə olunmasının məğzi ondan ibarətdir ki, kollektivin hər bir üzvü, bütövlükdə bütün kollektiv ictimai tələbata uyğun gələn hər şeyi mənimsəmişdir və bu da cəmiyyət qarşısında duran məsələlərin həllinə köməklik edir.

**Burada müəssisənin (firmanın) ilkin kollektivi** - istehsal briqadaları, mütəxəssislər qrupu böyük rol oynayır. Onlarda adamlar bilavasitə iş yoldaşı ilə əlaqədə olur, müəssisənin (firmanın) sosial quruluşuna və bunun vasitəsilə də bütün cəmiyyətin sosial sistemə daxil olur. İlkin kollektivdə yalnız xidməti mövqeylə müəyyənləşdirilən formal əlaqələr deyil, həm də xarakterin ümumi tərəfləri, şəxsi hüsn-rəğbəti, şəxsi maraqlarının eyniliyi ilə meydana çıxan əlaqələr də müəyyən edilir. Burada üstəlik formal və qeyri-formal liderlər formalaşır. Formal liderlər kollektivə özlərinin rəhbərlik hüququnun gücü ilə, qeyri-formal liderlər isə özlərinin nüfuzu, cəlbədicə şəxsi keyfiyyətləri ilə təsir göstərirlər. İlkin kollektivdə münasibətlərin bütün bu cürbəcürlüyünü nəzərə almadan əmək kollektivinin sosial inkişafına rəhbərliyi həyata keçirmək mümkün deyil.

**Əmək kollektivi** - müxtəlif yaşlı və millətdən olan, müxtəlif ixtisaslı, vərđişli temperamentli və maraqlı, müxtəlif səviyyəli, təfəkkürlü və mütəşəkkilliyə malik insanların məcmusudur. **Kollektivin sosial idarəedilməsinin əsas məsələsi** ona daxil olan insanların məcmusundan vahid harmonik bütövlük yaradılması, insanların elə seçilməsi və yerləşdirilməsidir ki, onlar işə daha çox xeyir gətirsin, onlar öz qabiliyyətlərini tam biruzə verib, təkmilləşdirə bilsinlər, qarşılıqlı etibar və tələbkarlıq mühiti yaradılsın, insanlar sərbəst şəkildə öz fikir və təcrübələrini bölüşə bilsinlər.

Aparılan tədqiqatlar göstərir ki, hansı kollektivdə sağlam “sosial mikroklimat” yaradılırsa, kollektivin hər bir üzvü öz vəzifəsini, hüquq və öhdəliklərini yaxşı bilir, hardakı hər bir şəxs öz yoldaşının köməyinə gəlməyə hazırdırsa, hər bir adam özünü əsl sahib kimi hiss edirsə, belə kollektivdə görülən iş müasir elmi-texniki səviyyədə həyata keçirilir, məhsulun keyfiyyəti yüksək olur və qarşıya qoyulan məqsəd əldə edilir.

Müasir dövrdə bütün dünyada müəssisələrin (firmaların) idarə olunmasında əmək kollektivinin rolu daimi olaraq yüksəlir və bu da istehsalın idarə olunmasının demokratikləşdirilməsinin inkişafı deməkdir.

Bütövlükdə iqtisadiyyatın ayrılmaz tərkib hissəsi olan müəssisələrdə (firmalarda) istehsalın səmərəli həyata keçirilməsini təmin edərək, kollektiv nəinki yalnız öz çərçivəsində, həm də bütün cəmiyyət miqyasında sosial məsələlərin həll edilməsinə köməklik göstərir. Həqiqətən cəmiyyətdə fəaliyyət göstərən hər bir müəssisənin müvəffəqiyyətindən asılı olan iqtisadiyyatın sonrakı inkişafı ölkənin sərvətini artırır.

Sənaye istehsalının tərəqqisi kənd təsərrüfatının tərəqqisini təmin edir, onu təkmilləşdirilmiş texnika, kənd təsərrüfatı istehsalında məhsuldarlığı artıran kimyəvi maddələr və digər vasitələrlə təmin edir.

Sənayedə və bunun əsasında kənd təsərrüfatında əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi cəmiyyətin nəinki maddi, eləcə də mənəvi potensialını artırır, elm və mədəniyyətin inkişafında yeni nailiyyətlərə nail olunmasına imkan yaradır ki, bunlar da əməkçilərə əlavə azad vaxt qazanmağa şərait yaradır. Bunun da başlıca əhəmiyyəti ondan ibarətdir ki, onlardan insan potensialının hərtərəfli, harmonik inkişafı məqsədilə istifadə olunur.

## **XVII. 3. İNSAN DAVRANIŞI AMİLLƏRİ SİSTEMİ**

İnsanlara, insan kollektivinə rəhbərlik etmək üçün onu bilmək zəruridir ki, hər bir şəxsin davranışı nədən asılıdır, o öz hə

rəkətlərində nəyi rəhbər tutur?

İnsan davranışı, onun rəftarı, əməli, dərk edilmiş, məqsəd-müvafiq xarakter daşıyır. Onun fikirləri və söyləri son nəticədə isə hərəkətlərinin mənbəyi onun özünün maddi və mənəvi tələbatlarının ödənilməsidir. Bunun üçün heç də mütləq deyildir ki, insanın hər bir hərəkəti onun tələbatını ödəsin. İnsan müəyyən maddi və mənəvi dəyərlər istehsal edir. Lakin o, bunu həmişə öz şəxsi tələbatlarının ödənilməsi üçün etmir. Lakin insan öz əməyinin kəmiyyət və keyfiyyətinə görə aldığı pul vasitəsilə özünün və ailəsinin tələbatının əsas hissəsini ödəyir.

Tələbatla davranış arasında bütöv bir silsilə ifadəedici həlqələr var. Bu hər şeydən əvvəl tələbatın subyektiv ifadə olunması, maraq şəklində onun dərk edilməsi, arzular, məqsədlər, həvəs və sairədir ki, bunlar da müəyyən şəraitdə insan davranışının motivinə çevrilir. Motiv isə hərəkətə keçməyə çevrilir.

Tələbatın insan davranışının mühüm amili olmasının təsdiqi, sosial sferanın həlledici rolunu az da olsa aşağı salmır. Məhz istehsal, sosial şərait insan davranışının ilkin səbəbini və son əsasını təşkil edir. Lakin istehsalın insana, onun davranışına, onun tələbatından başqa digər vasitələrlə təsir etmək imkanı yoxdur. İstehsal tələbatın ödənilməsi üçün nemətlər yaradır, eləcə də onların ödənilməsi formalarını göstərir və bununla da insan davranışının, fəallığının cürbəcür hərəkətlərini müəyyənləşdirir. İstehsal istehlakçıda tələbatı oyadır və bununla da yenə də tələbat vasitəsilə insanda bu tələbatların ödənilməsi üçün vasitələrin yaradılmasına yönəldilmiş əmək, siyasi və mənəvi fəallığı stimullaşdırır.

**İnsan davranışını müəyyənləşdirən amillər sistemini sxematik olaraq aşağıdakı kimi təsvir etmək olar:** ictimai və təbii mühit (istehsal, sinfi və digər sosial münasibətlər, ideologiya və ona müvafiq idarə və təşkilatlar, tərbiyə sistemi, mədəniyyət, təbii şərait və s.); maddi və mənəvi tələbatlar; tələbatın maraqlar, arzular məqsədlər, cəhdlər və s. formasında dərk edilməsi; hərəkət etmək barədə qərar qəbul edilməsi; daxili səfərbərlik, praktiki hərəkətə hazırlıq; məqsədə nail olunmasına,

tələbatın ödənilməsinə yönəldilmiş fəaliyyət.

İlkin amillərin bu sistemində həlledici rol ictimai mühitə məxsusdur. İctimai mühit yalnız tələbatın ilkin mənbəyi deyil, həm də onun ödənilməsi şərtidir. Bu sistemin bütün həlqələri qarşılıqlı əlaqəlidir və bir-biri ilə qarşılıqlı şəkildə fəaliyyət göstərir. Mühit tələbatı yaradır, o da öz növbəsində maraqları, məqsədləri, istəkləri meydana gətirir. Mühitə yönəldilmiş fəaliyyət onu dəyişdirir və bu halda onun özü də, tələbatları, maraqları da dəyişir. İnsan davranışının bütün bu amillərinin uçotu, onların qarşılıqlı əlaqəsi - **kollektivin sosial inkişafına səmərəli rəhbərliyin zəruri şərtidir.**

Əmək kollektivi öz tərkibinə görə eyni (həmcins) deyil. Təbii ki, bu halda adamların tələbatı və maraqları da eyni deyil. Məsələ ondan ibarət olur ki, kollektiv qarşısında duran ümumi məqsədlərə, bununla da bütün cəmiyyətin məqsədlərinə nail olunması üçün insanların sözləri birləşdirilsin. Bu məsələnin həlli üçün mühüm əhəmiyyət kəsb edən məsələ adamların maraq və tələbatlarının uyğunlaşdırılması, onların fəaliyyətinin maddi və mənəvi stimullaşdırılmasıdır.

Mühüm məsələ insanlarda sağlam və ağılabatan tələbat formalaşdırmaqdır. Bu birinci növbədə hər bir şəxsə yüksək ideoloji və peşəkar keyfiyyətlər formalaşdırmaq naminə əməyə, ictimai fəaliyyətə, digər insanlarla ünsi}^ətə tələbat yaratmalı, qayda və üsulların möhkəmləndirilməsi və saxlanılmasına, kollektivdə nizam-intizamın və mütəşəkkilliyin lazımı səviyyədə olmasına tələbat formalaşdırmalıdır. Bu tələbatların formalaşdırılması kollektivdə dostluq və yoldaşlıq, kollektivçilik və beynəlmiləçilik kimi keyfiyyətlərin bərqərar olmasının ən səmərəli yoludur.

Müəssisənin (finuanm) idarəedilməsində insanların tələbatlarının və maraqlarının formalaşdırılması uçotu və uyğunlaşdırılması öz ifadəsini onların fəaliyyətlərinin, əmək və ictimai fəallığının stimullaşdırılmasında tapır. Kollektivin idarəedilməsi təşkil edərkən, mühüm məsələ hər bir işçinin əmək fəal

lığının dərəcəsi, sərf olunan əməyin kəmiyyət və keyfiyyəti, ictimai mülkiyyətə onun əmək töhfəsinin ölçüsü nəzərə alınmaqla ödənilməsinin müəyyən olunmasıdır.

İşçinin şəxsi maddi maraqlandırılmasınm məğzi məhz bundan ibarətdir. Lakin fəhlə, xidmətçi təklikdə deyil, kollektivdə işləyir. Ona görə də onun əmək töhfəsi, müvafiq olaraq onun tələbatlarının ödənilməsi dərəcəsi bütövlükdə müəssisə (firma) kollektivinin əmək töhfəsindən asılıdır. Deməli, şəxsi maddi maraq kollektiv maddi maraqla ayrılmaz surətdə bağlıdır. Öz növbəsində hər bir müəssisə (firma) ölkənin iqtisadi sistemində yalnız bir həlqə olduğundan, hər bir müəssisə kollektivin və onun hər bir üzvünün maddi rifah halı (firəvanhği) bütün iqtisadiyyatın müvəffəqiyyətindən asılıdır.

**Maddi stimul** əmək fəaliyyətinin mühüm təhrikedici motivi olsa da, onun yeganə motivi deyil. İşçi üçün mühüm məsələ onun əməyinin yalnız maddi həvəsləndirilməsi deyil, eləcə də mənəvi həvəsləndirilməsi və mənəvi ödənilməsidir. Ümumiyyətlə nəzərdə tutmaq lazımdır ki, stimullaşdırma yalnız iqtisadi deyil, həm də sosial problemdir. Ona görə ki, söhbət əməyin, öz təbiətinə görə insanların sosial fəallı^ətinin stimullaşdırılmasından, öz məğzinə görə yenə də insanların sosial tələbatının tələbatının ödənilməsindən gedir. Lakin, bütün bu deyilənlər ziddiyyətləri, münaqişə situasiyalarını istisna etmir.

Müəssisə (finna) rəhbərinin vəzifəsi vaxtında bu ziddiyyətlərin aşkara çıxarılması və aradan qaldırılmasıdır. Bunun üçün ilk növbədə bu ziddiyyətlərin səbəbini bilmək lazımdır. Bu səbəblər aşağıdakılarla əlaqədar ola bilər: əmək prosesi ilə (tapşırılan işin öhdəsindən gələ bilmək qabiliyyətinin olmaması və ya bacarmaması, tapşırılan işlə və ya iş şəraiti ilə qane olmamaq); iş yoldaşları, rəhbərlərlə normal münasibətlər qurmağa qadir olmamaq (işçinin xasiyyətinin bədrəftarhği, kobudluq və ya rəhbərin özbaşınalığı); maddi və ya məişət şəraitindəki qüsurlar (çatışmamazlıqlar) (aşağı əmək haqqı, qeyri-kafi mənzil şəraiti); şəxsi ağır təəssüratlar (ailədə dava-dalaş, bədbəxtçilik, müvəffə

qiyyətsizlik). Münaqişələrin aradan qaldırılması üçün hər hansı birmənalı resept yoxdur. Hər şey münaqişənin xarakterindən, onun nə qədər dərin olub-olmamasından, onda iştirak edən adamların sayı və şəxsi keyfiyyətlərindən, onların baş verdiyi konkret şəraitdən asılıdır. Münaqişələrin ləğv olunması üçün kollektivin bütün üzvlərinin, birinci növbədə isə rəhbərlərin ciddi səyinin olması zəruridir. O da aydındır ki, münaqişələrin aradan qaldırılması üçün münaqişə situasiyalarının hərtərəfli sosioloji təhlili, onların tipləşdirilməsi, onların həllinin daha səmərəli vasitələrinin axtarılması tələb olunur.

## **XVII. 4. KOLLEKTİVİN SOSIAL İNKİŞAFININ PLANLAŞDIRILMASI**

İqtisadiyyat bütün ictimai sistemin əsası olmaqla, özündə sosial münasibətlərin əks təsirini hiss edir. İqtisadiyyata siyasətin və siyasi münasibətlərin təsiri xüsusilə böşdördür.

Müəssisənin (firmanın) sosial inkişafının planının tərtibi təcrübəsinin təhlili göstərir ki, bu planda müəyyənləşdirilən dörd qrup tədbiri ayırmaq olar.

**Birinci** - kollektivin sosial quruluşunun dəyişdirilməsi barədə tədbirlər. Onlardan başlıcası - elmi - texniki inqilabın nəticələrinin sosial nəticələrinin uçotudur. Yaxşı məlumdur ki, hazırda müəssisənin (firmanın) kollektivinin səyi elm və texnikanın yeni nailiyyətlərinin tətbiqi əsasında istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsinə yönəldilir. Elmi-texniki inqilab kollektivin əməyi və həyatına köklü dəyişikliklər gətirir. O, əməkçinin peşə hazırlığına, onların mədəni-texniki səviyyəsinə tələbləri yüksəldir və yeni peşələr yaradır. Bu da o deməkdir ki, sosial planda işçinin mədəni-texniki səviyyəsinin yüksəldilməsi, mütəxəssislərin yeni dəstəsinin - mühəndislər, texniklər, yeni peşə üzrə fəhlələr - avtomatlaşdırılmış sistemlər üçün operatorlar və nizamla-

yıcılar, proqramçılar və s. hazırlanması nəzərdə tutulur.

Elmi-texniki tərəqqi, istehsalın avtomatlaşdırılması əvvəlki iş yerindən xeyli adamın azad olmasına imkan yaradır. Buradan da belə bir mühüm məsələ meydana çıxır ki, plan dövründə müəssisədə (firmada) işləyənlərin dinamikası əvvələdən nəzərdə tutulsun: hansı işçi və neçə nəfər işdən azad olunacaqdır nə vaxt və hansı peşə və ixtisaslar üzrə neçə nəfər yenidən ixtisaslaşdırılmalıdır.

**Sosial planlaşdırmada** mühüm yeri işçi axınının aradan qaldırılması üçün kadrların saxlanması tutur. Bu özü də elmi-texniki tərəqqi ilə əlaqədardır, ona görə ki, müasir mürəkkəb texnika və texnologiyaya yalnız daimi kadrlar malik ola bilərlər. Aydın ki, işçi axınının müəssisədən asılı olmayan səbəbləri də vardır. Məsələn, mənzilə təminat səviyyəsi və digər məişət şəraitindəki fərqlər, tarif dərəcələrinin müxtəlifliyi və s. Lakin müəssisənin (firmanın) kollektivindən də çox şey asılıdır.

Müəyyən tədbirlər sistemini, eləcə də maddi və mənəvi stimullaşdırma sistemini, mənzillə təmin etmə və s. güzəştlər, stajından asılı olaraq məzuniyyətlər verməklə müəssisə kadr axıcılığını əsaslı şəkildə aşağı sala bilər.

**İkinci** - əməyin elmi təşkili (ƏET) üzrə tədbirlərdir. Bəzi hallarda ƏET-ni təmiz texniki problem kimi başa düşür və onu təşkilati-texniki tədbirlərin bir sıra məcmusu kimi qəbul edirlər. Bununla yanaşı əməyin elmi təşkili - mühüm sosial problemdir. Ona görə ki, söhbət insanların əməyinin necə səmərəli təşkil olunmasından, sosial kollektivlərdən gedir. Həm də, yalnız müasir texniki və təşkilati vasitələrdən istifadə etməklə əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsindən deyil, hər şeydən əvvəl insanın məşimlə qarşılıqlı fəaliyyətinin necə qurulmasından, insan və onu əhatə edən istehsal mühiti nəzərdə tutulur ki, texnikanın və istehsal mühitinin adamlara əlverişsiz təsirinin aradan qaldırılmasıdır. Eləcə də insanların əməyə marağının artırılması, onu daha yaradıcı etmək, ağır, monoton, yorucu əməyin aradan qaldırılması, işçinin fiziki və əqli əməyinin necə yüngülləşdiril

məsi mühüm məsələlərdəndir.

Əməyin elmi təşkili özünü sosial tədbirlərin mürəkkəb kompleks kimi göstərir - insanların əməyinin yüngülləşdirilməsi, ağır, yomcu əl əməyi əməliyyatların aradan qaldırılması, qabaqcıl vərdiş və üsullara yiyələnmə, əməyin əlverişli sanitariya-gigiyenik və estetik şəraitinin yaradılması, peşə xəstəliklərinin, istehsalda zədələnmələrin ləğv olunması, əmək və istirahətin bir-birini növbə ilə rəasional əvəz etməsi.

**Üçüncü** - işçilərin maddi rifah halının yüksəldilməsi, onların mədəni-məişət şəraitinin yaxşılaşdırılması üzrə tədbirlərdir. Buraya əmək haqqının, müəssisənin (fənuanm) imkanları daxilində maddi mükafatlandırma sisteminin qaydaya salınması, mənzil-məişət xidmətinin, iaşənin, işçilərin istirahətinin təşkili və s. daxildir.

**Dördüncü** - kollektivdə demokratiyanın, kollektiv üzvlərinin istehsalın idarə olunmasına cəlb olunması ilə əlaqədar olan tədbirlərdir. Buraya müəssisədə (fərmada) daimi fəaliyyət göstərən istehsal yığınaqları, ictimai kadrlar şöbəsi, iqtisadi təhlil bürosu, texnoloji və konstruktor bürosu və s. kimi institutların fəaliyyəti daxildir.

Əmək kollektivi çərçivəsində daimi olaraq demokratiyanı inkişaf etdirməklə, nəzərdə tutmaq lazımdır ki, kollektiv iqtisadi və sosial sistemin yalnız bir hissəsidir, onun bütün fəaliyyəti bütövlükdə cəmiyyət qarşısında duran məqsədə nail olunmasıdır.

Təcrübə göstərir ki, müəssisənin texniki-iqtisadi və sosial inkişaf planları bir-birindən təcrid olunmuş, müstəqil şəkildə ola bilməzlər. Sosial inkişaf üzrə tədbirlər iqtisadi cəhətdən əsaslandırılmış, texniki-iqtisadi tədbirlərlə qırılmaz əlaqədə olmalıdır. Digər tərəfdən texniki-iqtisadi tədbirlər sosial tədbirlərin həyata keçirilməsinin əsasını təşkil edir və sosial tələbatların və kollektiv üzvlərinin maraqlarının təmin olunmasına köməklik etməyə xidmət edir.



## **XVII. 5. KOLLEKTIVƏ RƏHBƏRLİK VƏ SOSIAL İNFORMASIYA**

Müəssisənin idarəedilməsi informasiya prosesi ilə üzvi surətdə bağlıdır. Müəssisənin (firmanın) həlqələri eləcə də müəssisə ilə onu əhatə edən mühit arasında informasiyanın fasiləsiz olaraq dövr etməsi idarəetmənin zəruri şərtidir. Müəssisənin vəzifəsi və onu təşkil edən həlqələr, eləcə də mühit barədə informasiya olmadan səmərəli idarəetmənin təşkili təsəvvür edilməzdir.

Bu və ya digər qərarın, məsələn kollektivin sosial inkişafı və texniki-iqtisadi planın qəbulu üçün etibarlı informasiyanın olması zəruridir. Belə ki, tutaq ki, beş ildən sonra nə qədər fəhlə və mütəxəssisin hansı ixtisaslar üzrə hazırlanmasının hesablanması üçün, hər şeydən əvvəl bilmək lazımdır ki, hazırda onlardan nə qədərdir. İnformasiya həm də onun üçün lazımdır ki, müəssisə qarşısında duran məsələlərin həllini lazımı istiqamətə yönəltmək mümkün olsun. Planlaşdırılmış artıb-əskilməsindən kənara çıxmalar barədə məlumatlar idarəedici orqana imkan verir ki, vəziyyətin düzəldilməsi üçün müvafiq düzəlişverici hərəkətləri həyata keçirsin. Müəyyən dövr ərzində kollektivin işinin nəticəsi də informasiyadır və bu imkan verir ki, kollektivin hansı dərəcədə səmərəli işləməsi qiymətləndirilsin. Etibarlı informasiyanın olmaması - subyektliyin, əsaslandırılmamış qərar qəbulunun mənbəyidir.

Müəssisənin idarə olunması üçün istifadə edilən informasiyalar cürbəcür olur. Buraya həm iqtisadi, həm elmi-texniki, həm də təşkilati-texniki informasiyalar daxildir. Kollektivdə insanlar arasında münasibətlərə rəhbərlik etmək üçün **məxsusi sosial informasiyalar** xüsusilə böyük əhəmiyyət kəsb edir. Müəssisədə işləyən adamlar haqqında (onların yaşı, cinsi, kollektivdə onların peşəsi, təhsili və s.); nüfuzu və mövqeyi; onların arzuları, maraqları, tələbatları və əhval-ruhiyyəsi; onların fəaliyyətinin motivləri; əməyə, işçilərin biri-birinə, müəssisə

hadisələr barədə fikirləri.

**Kollektivin idarəedilməsində istifadə olunan informasiyalar** - müxtəlif qarşılıqlı əlaqəli məlumatların mürəkkəb məcmusudur: idarəetmə qərarlarının hazırlanması və qəbulu üçün zəruri olan informasiyalar; kollektivin məqsəd və vəzifələrini və onlara nail olunmasının əsas yollarını əvvəlcədən müəyyənləşdirən idarəetmə qərarlarının özü və ya idarəetmə komandaları; müxtəlif normativlər, qanunlar, təlimatlar və s. ilə təqdim olunan tənzimləyici informasiyalar; baxılan vaxtda kollektivin vəziyyətini xarakterizə edən operativ, xəbərdaredici məlumatlar; müəssisəni əhatə edən xarici mühitdən daxil olan xarici informasiyalar və s.

Kollektivə rəhbərlikdə informasiyanın yuxarıdan-aşağıya - rəhbərlərdən təbəçilikdə olanlara (**tənzimləyici**, informasiyalar) və aşağıdan yuxarıya - təbəçilikdə olanlardan rəhbərlərə (**məlumatverici informasiyalar**) əlverişli təşkili müstəsna mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Təbəçilikdə olanlar kollektiv qarşısında duran ümumi məsələləri, müəssisədə işin ümumi vəziyyətini bilməlidir. Rəhbərlər müəssisənin hər bir bölməsində işin necə getməsinə, insanların ümumi işə necə münasibət bəsləməsinə, onların əhvalını, arzularını, tələbatlarını bilmədən müvəffəqiyyətlə rəhbərlik edə bilməzlər. Kollektivdə rəhbərlərin və sırayı üzvlərin məlumat mübadiləsi qarşılıqlı nəzarət, diskussiyalar, bu və ya digər məsələnin yaradıcılıqla təhlili, qarşılıqlı əlaqə, qarşılıqlı etibar və yoldaşlıq əməkdaşlığının yaradılması və möhkəmləndirilməsinin əsasını təşkil edir.

Müasir şəraitdə kollektivin sosial inkişafına rəhbərlik üçün zəruri informasiyanın alınması üçün, məlumatların alınmasının müəyyən sistemi təşəkkül tapmışdır.

**Hərtərəfli və düzgün informasiyanın ən səmərəli və etibarlı mənbəyi bilavasitə kütlə ilə əlaqədədir.** O, yalnız yerlərdə işin vəziyyətinin öyrənilməsinə deyil, həm də adamların fikrini və qiymətləndirmələrini, onların arzularını, tənqidi qeydləri və təkliflərinin aşkara çıxarılmasına imkan verir.

**Rəhbərlərin kollektivlə təmas formaları müxtəlif olur:**

kollektivin ümumi yığıncığında çıxışlar; kollektiv qarşısında hesabat vermək; sual və cavab gecələrinin keçirilməsi; özünün iş otağında gələnlərin qəbul edilməsi; fəhlə və qulluqçularla şəxsi söhbətlər; sexlərə, sahələrə, iş yerlərinə, istirahət yerlərinə, klublara getmək; işçilərin ailələrinə baş çəkmək və s. Mühüm məsələ ondan ibarətdir ki, bu təmaslar təsadüfi olmasın, sistemli xarakter daşsın, düşünülmüş olsun.

**İnformasiyaların mühüm mənbəyi** statistik rəqəmlərin, hesabatların toplanması və öyrənilməsidir. Bu qəbildən olan mənbələr bir neçə il üçün rəqəmlərin müqayisə olunmasına, müəssisənin sosial strukturunun və iqtisadiyyatın inkişafı meylinin aşkara çıxarılmasına və bu əsasda müəssisənin gələcək inkişafının planlaşdırılmasına imkan verir.

İnformasiya mənbələrinin keyfiyyətli olması üçün konkret sosial tədqiqatlar böyük əhəmiyyət kəsb edir. Hazırda müəssisədə elmi işçilərin gücü ilə əmək kollektivi üzvlərini cəlb etməklə belə tədqiqatların aparılması geniş yayılmışdır.

**Sosioloji üsulların köməkliyi ilə tədqiq olunan məsələlərin dairəsi kifayət qədər genişdir:** mexanikləşdirmə və avto- matlaşdırmanın fəhlə və qulluqçuların sayına və peşə tərkibinə təsiri; maddi və mənəvi stimullaşdırma sisteminin səmərəliliyi; işçi qüvvəsi axıcılığının səbəbi və onun aradan qaldırılması yolları; əmək intizamının vəziyyəti; işçilərin istehsalın idarəedil- məsində iştirakının forma və meylləri; əmək şəraiti və onun əmək məhsuldarlığına təsiri və s.

Müxtəlif növ qərarlara və tədbirlərə, amillər və hadisələrə, müxtəlif səviyyə rəhbərlərinə münasibətin öyrənilməsində sosioloji üsullar kifayət qədər səmərəli nəticə verir. İctimai rəyin öyrənilməsi kollektivdə sosial-psixoloji mühitin vəziyyətinin, onun bu və ya digər məsələlərin həll edilməsinə hazır olması, adamların əmək və həyatındakı çatışmamazlıqların, çətinliklərin və zid- diyətlərin meydana çıxarılması və onların müvəffəqiyyətlə aradan qaldırılmasına imkan verir.

Kollektivin fəaliyyətinin müxtəlif istiqamətlərinin konkret

sosioloji tədqiqatları yalnız kollektivin mühüm məlumat mənbəyi deyil, həm də çox vaxt kollektivin inkişafı və fəaliyyətinin optimallaşdırılmasına istiqamətlənmiş praktiki təkliflərin işlənilməsinin əsasını təşkil edir.

Konkret sosial tədqiqatların təşkilində belə, tədqiqatların təşkili üçün mövcud olan bütün vasitələr dəstindən - sənədlərin öyrənilməsi, bilavasitə müşahidə, anketləşdirmə, müsahibə və s. bacarıqla istifadə edilməsi mühüm əhəmiyyətə malikdir.

İdarəetmə tədbirlərinin real və səmərəliliyini təsdiq və ya təkzib edən informasiya mənbəyi **sosial eksperimentdir**. **Real sosial eksperiment** bu və ya digər təşəkkül qaydalarının, insanlar arasında münasibətlərin, onların işinin forma və üsullarının qismən (lokal) dəyişdirilməsini nəzərdə tutur. **Belə eksperiment 0 məqsədlə həyata keçirilir ki**, müvəffəqiyyət əldə edildikdə kollektivdə və sonra da, digər kollektivlərdə bu yeni təcrübə yayılsın. Əmək kollektivində eksperiment müstəsna dərəcədə həssas və ustalıqla həyata keçirilməlidir, çünki burada söhbət insanlardan, onların maraqları və vəziyyətlərindən gedir. Onun həyata keçirilməsi mükəmməl hazırlıq, böyük təşkilati tərbiyəvi iş tələb edir. Ona görə ki çox hallarda o, mövcud qaydaların pozulması, hətta vərdiş olunmuş qaydalardan: təsəvvür, fəaliyyət qaydaları və təfəkkürdən tam imtina edilməsi ilə əlaqədar ola bilər.

**Eksperiment üçün bir sıra ümumi, məcburi tələblər vardır**. Onlardan başlıcası ondan ibarətdir ki, eksperiment onda iştirak edən insanların hüquqlarını məhdudlaşdırmamalı, kollektiv qarşısında duran məsələlərin həllinə mane olmamalı, əksinə, onun həllinə kömək etməli və mövcud qaydalar çərçivəsində həyata keçirilməlidir.

Beləliklə idarəetmənin sosial aspekti istehsal müəssisəsinin idarəedilməsi sistemində mühüm yer tutur. Bununla yanaşı idarəetmənin sosial aspektinə idarəetmənin iqtisadi metodlarından ayrılıqda baxmaq olmaz.

## **XVIII FƏSİL. İSTEHSALIN İNKİŞAFININ İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏŞKİLATI QURULUŞU**

### **XVIII. I.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 əməyi ilə məşğul olurlar.

**Sistemin quruluşu deyəndə**, onun biri-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olan elementlərdən təşkil olunduğu nəzərdə tutulur.

**İdarəetmə aparatının quruluşu dedikdə** idarəetmə pillələri, idarəetmənin əsas həlqələrinin tərkibi və sayı, onların qarşılıqlı əlaqəsi və tabeçilik 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 düzülmiş 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 elementləri onun səviyyəsi və həlqələrindən ibarətdir. **İdarəetmənin həlqələri deyəndə**, idarəetmə aparatının idarəetmənin müxtəlif funksiyalarına malik olan müstəqil və xüsüsüləşmiş hissəsi nəzərdə tutulur.

Müxtəlif funksional istiqamətlərə yönəlmiş bərabər hüquq

**lu 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 bۆlgüsünün təmin edilməsinə xidmət etməli **olan idarəetmənin quruluşunu əmələ gətirir.**

İdarəetmə aparatının quruluşuna təsir göstərən əsas amillər 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 təşkil 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 fərqləndinnək lazımdır: *təşkilati* və *istehsal*. **Təşkilati quruluş** istehsalın təşkilində müxtəlif səviyyələrin nisbətini və tərkibini müəyyənləşdirir.

**İstehsal quruluşu** dedikdə isə istehsal bölmələrinin gücü və tərkibi, istehsalın təşkilinin hər bir səviyyəsində onların qarşılıqlı əlaqələrinin nisbəti və forması başa düşülür. Firmanın istehsalın 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 **təşkilatı 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.

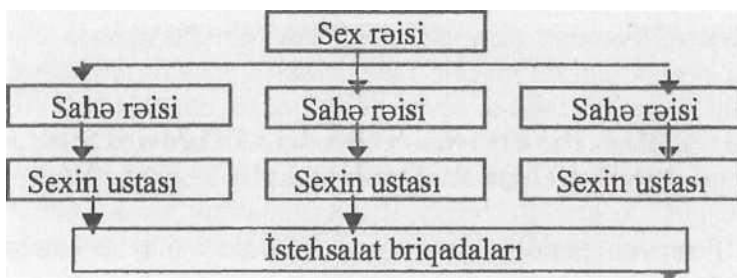
## **XVIII.2. İSTEHSALIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN TƏŞKİLATI QURULUŞLARININ TƏSNİFATI**

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, patoloji 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 funksiyaları 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. Ayrı-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:

- təkbaşına 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, müa

sir 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 rəhbərdən ona tabe 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 ierarxiya səviyyələri və hər biri özünəməxsus spesifik xüsusatlara 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.

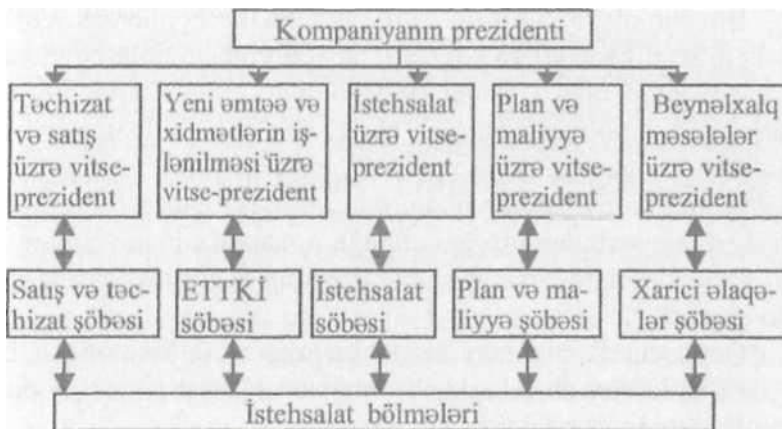
Bundan əlavə, külli miqdarda məlumatlarla işləmək, çoxlu sayda müxtəlif sənədlərə baxmaq, tabeçiliyində olanlarla, yuxarı və aşağı kooperasiya əlaqələrində olduğu təşkilatlarla, müştərilərlə təmasda olması rəhbərin həddindən çox yüklənməsinə və beləliklə də onun səmərəli vaxtının çox hissəsinin bu işlərə 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.

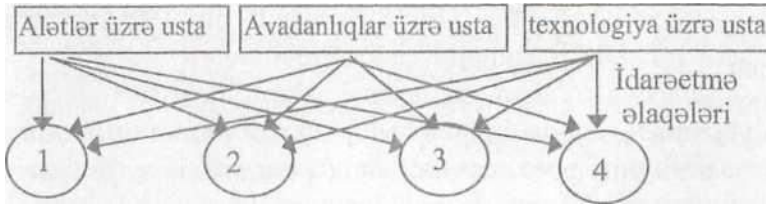
*İdarəetmənin funksional quruluşu.* İdarəetmənin bu quruluşu XX əsrin əvvəllərində sənayenin sürətli inkişafı ilə əlaqədar olaraq meydana gəlmişdir. Bu halda idarəetmənin ayrı-ayrı funksiyalarını yerinə yetirmək üçün xüsusi xidmət bölmələri yaradılır və ya hər bir funksiyanın yerinə yetirilməsi üçün mütə

xəssis ayrılır. Funksional bölmələr və ya mütəxəssislər öz səlahiyyətləri daxilində aşağı bölmələrə göstərişlər verir ki, bunlar da mütləq yerinə yetirilməlidir. Belə funksional bölmələr idarəetmənin plan, maliyyə, istehsalat, texniki texnoloji, təchizat, satış və başqa funksiyaları üzrə yaradıla bilər (sxem №20). İdarəetmənin bu forması ənənəvi 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 məqsədəmüvafiq təsir göstərməsi nəticəsində istehsal xərclərinin azaldılmasına istiqamətlənir.

İdarəetmənin funksional quruluşu təşkilati formanın inkişafında müəyyən tarixi rol oynamışdır. O, bu gün də daimi olaraq məhdud sayda həmcins əmtəələr istehsal edən fərrialarda 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;

- İcraçının eyni bir məsələ barəsində bir neçə idarəedici orqandan müxtəlif məzmunlu sərəncamlar alması;

- funksiyalar arası razılaşdırılmalarm itirilməsi qorxusunun yaranması. Bu da öz növbəsində işçi heyətinin birliyinin və mütəşəkkilliyinin pozulmasına, həm də hər bir idarəetmə aparatı işçisinin məsuliyyətinin aşağı düşməsinə və aparatda təkrarlamalara gətirib çıxarır;

- təkbaşına rəhbərlik prinsipinin pozulması. Çünki icraçı eyni zamanda bir məsələ barədə bir neçə funksional rəhbərdən 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.

Aydınır ki, bu vəzifəni funksional bölmələrin tabe olduğu rəhbər yerinə yetirməlidir. Lakin hətta öz miqyasına görə orta sayılan müəssisələrdə belə bu vəzifənin yerinə yetirilməsi onun mürəkkəbliyi ilə əlaqədar olaraq çox çətindir. Ona görə də bir nəfərin firmanın hərərəfli fəaliyyətini cümlədən də xarici əla

qələri 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 üfüqi 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.

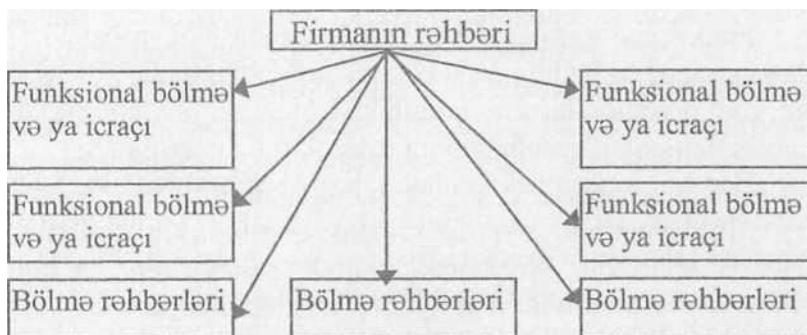
İdarəetmənin funksional quruluşu barədə "Menecment revyu" jurnalı yazır ki, funksional quruluş idarəetmə prosesinin planlaşdırma, təchizat, satış və nəzarət kimi hissələrə parçalanmasına gətirib çıxarır. Funksional quruluş yalnız kompaniyanın daxili tələblərinin yerinə yetirilməsinə xidmət edir ki, bu da rəqabət məsələlərinin, xarici 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 koorparasiyanın 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 sərəncamçıhgm 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 qəragahını təşkil edir. Onlar zəruri məlumatları əldə edib, müxtəlif planlar hazırlayır, finna- nın bölmələrinin nəzərdə tutulan funksiyaları yerinə yetirməsinə nəzarət etməklə, rəhbərlərin köməkçiləri və məsləhətçiləri rolunu oynayrlar. İdarəetmənin bu quruluşuna bəzən *xətti-qəragah quruluşu* da deyilir.



**Sxem 22.İdarəetmənin xətti-funksional (xətti-qəragah) quruluşu**

İdarəetmənin bu quruluşunun məğzi ondan ibarətdir ki, funksional bölmələr (icraçılar) birgə qərarların işlənməsində iştirak edir, lakin aşağı həlqələrin idarə edilməsində bilavasitə iş-



tirak 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 hesablamalarının planlaşdırılması və s. məsələləri həyata keçirirlər.

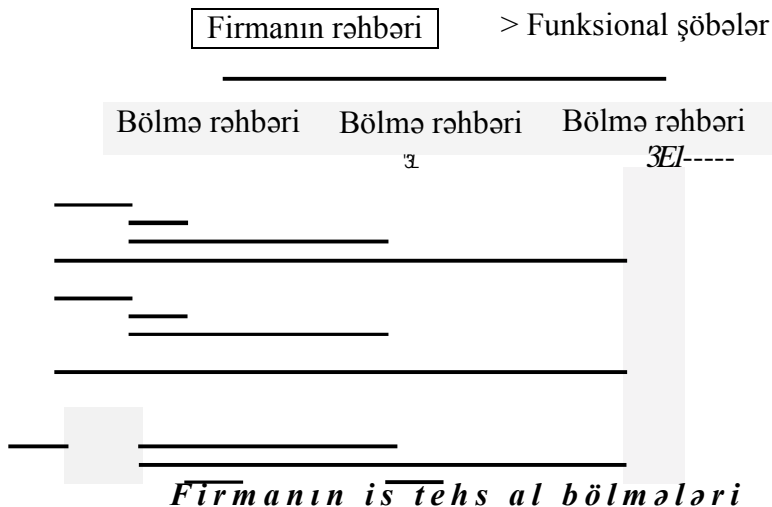
Praktik olaraq xətti idarəetmənin hakim mövqeyi saxlanılmaqla, funksional idarəetmə ona əlavə kimi tətbiq olunur. Belə birləşdirilmiş quruluş bir tərəfdən idarəetmə məlumatlarının daha etibarlı işlənilməsinə köməklik edir, digər tərəfdən isə sərəncamçılıq vahidliyini saxlayır ki, bu da bütövlükdə idarəetmə sisteminin işinin əlaqələndirilmiş şəkildə həyata keçirilməsini təmin edir.

Funksional bölmələr müvafiq sərəncamçılıq orqanı yanında qərarqah 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 0 qədər də maraq göstərmirlər. Son dövrlərdə idarəet

mənin 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 №



**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

"Lokxid", "Avio", "Xyuq eyrkrafi", "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 üfqi 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 üfqi 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 təbəçilik 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 üfqi 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 qunuaq;

- 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 imkanlarını aşkara 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-ın nəhəng sənaye firmalarında ali rəhbərliyin yanında firmanın uzunmüddətli strateji inkişafının proqnozlaşdırılması ilə məşğul olan inkişaf qrupları yaradılır.

İdarəetmənin bu quruluşu aerokosmik, kimya, elektron, ərzaçılıq, neft və ağır maşınqayırma sahələrində daha geniş istifadə olunur. İdarəetmənin matris quruluşu ABŞ-ın "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" finnası öz idarəetmə sistemini qeyri-mərkəzləşdirməni 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:

- marketinq 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 yaxşılaşdırılması 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 eiddi mərkəzləşdirilmiş maliyyə siyasəti həyata keçirilir. Zavodların və istehsal bölmələrinin idarəetmə aparatına daxil olan maliyyə idarələri və şöbələrinin rəhbərləri inzibati nöqtəyi-nəzərdən özlərinin rəhbərlərinə tabe olmalanna 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 "General 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 ayn-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

*İdarəetmənin şöbə quruluşu.* İdarəetmənin bu quruluşunda istehsalın planlaşdırılması və nəzarət funksiyasının yerinə yetirilməsi üçün məsuliyyət bütövlükdə istehsal bölməsi rəhbərinin üzərinə qoyulur. Ələlxüsus da idarəetmənin aşağıdakı funksiyalarının yerinə yetirilməsi üçün məsuliyyəti tamamilə istehsal bölməsinin rəhbəri daşıyır:

- istehsal etdikləri məhsullara olan tələbatın dəyişməsi meyillərini 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 rəasional 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.

### **XVIII.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 işlənib 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 meyllilərinə uyğun olaraq formalaşdırılır.

Firmadaxili idarəetmədə tətbiq olunan əsas təşkilati quruluşlar bunlardır; əmtəələr üzrə təşkilati quruluş; coğrafi prinsip üzrə təşkilati quruluş; layihə üzrə təşkilati quruluş; holdinqlər 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 təşkilatın 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 xəttə istehsal olunan bir növ son məhsulun istehsal həcminə, planlaş-

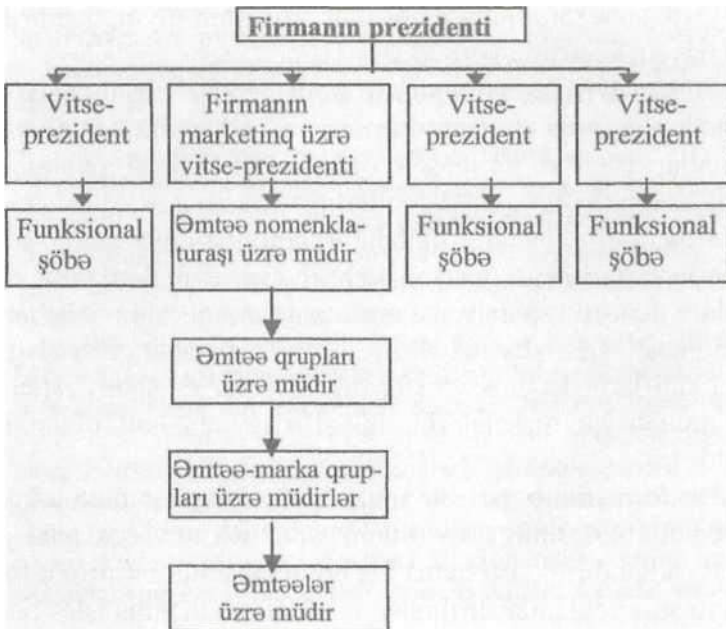


dırılmasma və satışına nəzarətə xüsusi yaradılmış müstəqil orqan cavabdehdir. İlk vaxtlarda idarəetmənin bu forması əsasən istehlak malları istehsalı ilə məşğul olan kompaniyalarda istifadə olunurdu.

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 artır.



**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 satışmadək 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 satışına 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 satışmadək (necə deyirlər "doğulandan öləndək") bu məqsədlər üçün yaradılmış xüsusi qrup-

şöbə məşğul olur və bütün mərhələlər üzrə məsuliyyəti həmin qrup daşıyır (bu şöbələrə "mənfəət mərkəzi də" deyirlər). Məsələn, "General 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 aynseçkiliyə 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 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 surətdə 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 ixtisaslaş-

ma 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 müdirilər öz funksiyalarını yerinə yetirmək üçün kifayət qədər hüquqa malik olurlar;

**- əmtəə üzrə müdirilər öz məmulatlarına aid olan hər şey üzrə ekspertə çevrildiklərindən, nadir hallarda fəaliyyətin funksional sahələri üzrə mütəxəssis ola bilirlər;**

- idarəetmənin bu quruluşu sahə üzrə universal menecer-

lərin 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 0 vaxt cavan menecerlərdən biri - sonradan firmanın prezidenti olmuş Neyi 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 Neyi 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 qumluşuna keçilməsinin çox sıx əlaqədə olmasını "Armko stil" poladəritmə firmasının timsalında əyani şəkildə gönuək 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 finuada 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 deyiləndən 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 xüsusətləri 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.

"FIAT" 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 tabeçiliyində olan müəssisənin harada və hansı ölkədə yerləşməsindən asılı olmayaraq, onların istehsal fəaliyyətinə görə məsuliyyət daşıyır, məhsulun satışı məsələlərini həll edir, texniki rəhbərlik və marketing 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, "FIAT" 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. "FIAT" 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 tabeçiliyi 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 orasındadır 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 sövqədici əmtəələr istehsal etməklə, satış həcminin və mənfəətin artırılmasına nail olurlar.

Bunlardan başqa regional bölmələrin mütəxəssisləri həmin ərazidə yaşadıklarından səfərlərə çox az vaxt və vəsait sərf etməklə daha səmərəli işləmək imkanına malik olurlar.



Regional bölmələrin rəhbərləri bilavasitə kompaniyanın ali rəhbərliyinə tabe olur və öz fəaliyyətini bütün mərkəzi xidmət orqanları ilə əlaqəli şəkildə həyata keçirirlər.

Bir sıra kompaniyalarda bir regional bölmə öz fəaliyyətini bir neçə regionda (ölkədə) həyata keçirir. Bu halda digər regionda olan istehsal sahələrinə, törəmə müəssisələr və filiallara regional bölmənin rəhbərinin tabeçiliyində olan idarəedicilər (müdirilər) rəhbərlik edirlər. Regional 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. Firmadaxili təşkilati quruluşun bu formasından bir sıra neft kompaniyaları ("Qolf oyl", "Royal datç-Şell"), kənd təsərrüfatı maşınları 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 regional bölmə yaratmışdır. Bu, firmanın təşkilati quruluşunun xüsusiyyətləri ondan ibarətdir ki, regional 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 təşkilati 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.

"Amok-Kəsnian" Azərbaycan Respublikası əməliyyatı

kəti, "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 kompaniyaların, filiallannın, 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 əksəriyyətində aparıcı mövqe idarəetmənin sahə prinsipinə mənsub olur, regional prinsiplər isə tamamlayıcı və ya köməkçi rol oynayırlar. Regio

nal 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 quruluşdan 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 vennişdir.

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" konserində 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 hazırki 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, ələlxüsüs 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 fənnalarda tətbiq olunur və bu o vaxt səmərə verir ki, həmin firmalarda is-

tehsal 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 qrou) verilməsidir.

Yeni əmtəələr 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 çevikliyinə 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-m Delaver ştatının Uilminqton 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 sistemində 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 nəzəriyyəindən, 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. Amma bu o demək deyil ki, sistem yanaşması səmərəli təfəkkür qaydalan məcmusunun sxemləşdirilmiş kodeksidir. Sistem yanaşması idarəetmə və elmi problemlərin həlli üçün riyaziyyat, məntiq, hesablama maşınları, iqtisadiyyat elminin nailiyyətləri, sosiologiya və psixologiyanın 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 formalaşdırın 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, inkişafının qanunauyğunluqlarını, idarəetmənin optimal metod və yollarını daha dərindən 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, onlann 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 mənfəi 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 zəmri məlumatların əldə edilməsi mümkündür 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 kompleks 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 müəyyənləşdirərkən sistem təhlilindən geniş istifadə olunur.

Ümumiyyətlə, sistem təhlili qərar qəbulu prosesində aşağıdakı hallarda tətbiq oluna bilər:

1. Yeni problemlər yarandıqda. Sistem təhlilinin köməkliyi ilə 0 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, vəziyyətə görə, 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 ekstrapolyasiya, 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.

## **XVIII.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 başlanmış 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, TMS-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 tələsikliyə, 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 fənnalara 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 sərəfə 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 faktorlardandır. Təşkilati quruluşun təkmilləşdirilməsi, həm ayrı-ayrı bölmələr səviyyəsində, həm də korporasiyanın (firmanın) bütövlükdə mərkəzi aparatı səviyyəsində həyata keçirilə bilər.

Finuada 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 müəyyənləşdirilir;

- 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.

Korporasiyanın 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 korporasiyalarda 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 məsələlərdən 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 sayma 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.

## **XVIII.5. FİRMANIN İDARƏ EDİLMƏSİNİN AMERİKA, QƏRBİ AVROPA, YAPON MODELLƏRİ VƏ ONLARIN XÜSUSİYYƏTLƏRİ**

İstənilən finuada idarəetmənin quruluşu müxtəlif amillərin təsiri altında formalaşır. İdarəetmənin quruluşuna təsir edən başlıca faktorlar bunlardır:

- istehsalın mövcud miqyası və onun artım meyilləri;
- istehsal olunan məhsulun mürəkkəblilik dərəcəsi;
- firmanın və onun müəssisələrinin yerləşdirilməsi (ərazinin biri-birinə yaxınlığı və ya uzaqlığı);

- firmanın beynəlxalq əlaqələrinin miqyası;
- istehsalın difersifikasiya qaydasında inkişafı (üfui, 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, firmanın hərbi-sənaye kompleksi, banklar, bazarlar, mal göndərənələr 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 Avropanın ABŞ-dan texnoloji uyğunsuzluq nöqtəyi-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-m təcrübəsindən, ələlxüsus da idarəetmənin qeyri- mərkəzləşdirmə prinsipinin ABŞ firmalarında həyata keçirilməsi formasından geniş istifadə edirlər.

Bu birinci növbədə elmi-texniki tərəqqinin və dünya bazarında rəqəbatin güclənməsinin təsiri altında istehsalın mərkəz-



ləşdirilməsi və təmərküzləşdirilməsi səviyyəsinin jdikəlməsi, 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 təşkilat! 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 qumluşunda, 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 "General 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, satış 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 is

tehsal 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 məsulij^ət 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 aparırlar;  
- məhsulun istehsalı və satışını həyata keçirirlər;  
- müstəqil olaraq marketinq tədqiqatları ilə məşğul olur və istehsal etdiyi məhsulun mümkün istehlakçılarını müəyyənləşdirirlər;

- istehsalın modernləşdirilməsini və yeni texnoloji proseslərin tətbiqini zəruri kapital qoyuluşları ilə təmin edirlər;

- öz müəssisələrinin maddi-texniki təchizatını həyata keçirirlər;

- yeni əmtəə istehsalını mənimsəyirlər;

- kadr təminatını həyata keçirirlər;

Mənfəət mərkəzi kimi onlar mənfəət normasının yerinə yetirilməsi üçün tam məsuliyyət daşıyırlar. Müstəqil balans malikdirlər, gəlir və zərərləri üçün özləri cavabdehdirlər. Onların balans göstəriciləri firmanın ümumi balansına daxil edilir.

İstehsalat kompaniyalan və ya holdinqlər tərəfindən idarə edilmələrindən asılı olmayaraq, aralarında çox istehsal xarakterli əlaqələr olan Qərbi Avropa konsernləri (Almaniya, Fransa, İsveç) "sənaye qrupları" və ya sadəcə olaraq "qnıplar" 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 təşkilati 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 fmuanın iş prinsipinin təşkilini, idarəedicilər 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 keçirilməsi, 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 sistematik 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 müəj^ənləşdirilib, 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 üfui 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 təşkilati və idarəetmə təcrübəsindən, kapital, texnologiya və s. daha sərbəst istifadə edir və Amerika TMS-nin xaricdə olan firmalarının mütləq əksəriyyəti, yerli qanunlar əsasında fəalİ3^ət göstərən törəmə kompaniyaları olduğu halda, yapon TMS-nin filialları 100% Yapon kapitalı əsasında fəaliyyət göstərir və onlar öz fəaliyyətlərini ana kompaniyanın tam nəzarəti altında həyata keçirirlər.

Yapon kompaniyalarında idarəetmənin təşkilinin müs-

təsnalığı 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 müəyyənləşdirən dəqiq vəzifə təlimatının olmaması, hər bir işçinin gördüyü işin mahiyyətinin daimi olaraq dəyişməsinə imkan verir. Bu da 0 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, marketinq 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 fərqlənilir. Ali vəzifələrə idarəedicilərin təyin olunması, məhsulun çeşidinin müəyyənləşdirilməsi, istehsal kapital qoyuluşunun həcmi, yeni əmtəənin işlənməsi 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 fərqlənilirlər. Hal-ha- zırda Yaponiya əmək məhsuldarlığının artım sürətinə 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.

## **XIX FƏSİL. Qrup DİNAMİKASI**

Qrup dinamikası (latın sözü olan dynamic-dən götürülmüş, Azərbaycan dilinə hərfi tərcümədə güc (qüvvət) deməkdir) - sosial qrup üzvlərinin öz aralarında qarşılıqlı fəaliyyətidir. Bu həm də xüsusi bir elmi istiqamətdir və bunun banisi Kurt Levin hesab olunur. Kurt Levin sosial qruplarda baş verən müvəqqəti və mənfi prosesləri şərh edən qrup dinamikası terminini elmə daxil etmişdir. Onun fikrincə qrup dinamikası qrupun təbiəti, inkişaf qanunauyğunluğu və onun təkmilləşdirilməsi, qrupun ayrı-ayrı fərdlərlə, digər qruplar və institusional qruplarla qarşılıqlı fəaliyyəti ilə əlaqədar olan məsələlərə baxmalıdır. 1945-ci ildə Levin ABŞ-da Massacutti texnoloji institunda qrup dinamikası üzrə Tədqiqat mərkəzi yaratmışdır.

Qrup dinamikası birinci növbədə kiçik qrupların davranışın öyrənir və psixologiya, sosiologiya, kommunikasiya nəzəriyyəsi fənləri ilə əlaqəlidir.

Qarşılıqlı münasibətlərin və qarşılıqlı fəaliyyətin çoxsaylı növləri var.

Qrup dinamikası prosesinə aşağıdakılar aiddir: rəhbərlik, liderlik, qrupun fikrinin formalaşdırılması, qrupun birliyi, qrup şəklində təzyiq və qrup üzvlərinin davranışlarının tənzimlənməsinin digər üsulları. Qrup öz üzvlərindən, birinə və ya ikisinə tabe ota bilər, lakin idarəetmə prosesində onun bütün üzvləri iştirak edə bilər. Qrupda liderlik demokratik və avtoritar, qısa və uzunmüddətli ola bilər. Qrup öz şəxsi fəaliyyətini stimullaşdırır və ya həddən artıq fəallığı aşağı salmağa çalışa bilər. Qrup daxilində atmosfer dostluq və ya ədavət xarakterli ola bilər. Davranışın bu və ya digər növləri qrup dinamikasını təşkil edir. Hal-hazırda qrup dinamikasının öyrənilməsi qrupda proseslərin idarə edilməsi problemlərinin həllində təşkilata kömək etməyin zəruriliyi ilə əlaqədar olaraq həvəsləndirilir.

Hər bir təşkilatda rəhbərliyin müdaxiləsi olmadan, bir-birinə çətin qarışa bilən qeyri-formal qrup və təşkilatlar təşkil

olunur. Bu qeyri-formal birliklər çox hallarda fəaliyyətin keyfiyyətinə və təşkilatın səmərəliliyinə güclü təsir göstərir. Ağıllı rəhbər bunları bilməli və onlarla qarşılıqlı əlaqədə fəaliyyət göstərməlidir. Hazırda idarəetmənin səmərəliliyinin əlavə bir zəruri şərti rəhbərlərin özləri tərəfindən yaradılmış müxtəlif komitə və komissiyar kimi kiçik qruplarla işləməyi bacarmalı, eləcə də özünün bilavasitə təbəçiliyində olanlarla yaxşı qarşılıqlı münasibət yaratmağa çalışmasıdır.

Qruplar və onların əhəmiyyəti: İnsan daimi olaraq xüsusiyyətlərinə görə özünə oxşar adamlarla təmasda olur və yəqin ki, belə təmasdan ləzzət alır. İnsanların böyük əksəriyyəti fəal şəkildə digər adamlarla qarşılıqlı əlaqə axtarır. Çox hallarda bizim əlaqələrimiz qısamüddətli və az əhəmiyyətli olur. Lakin, iki və daha çox adam kifayət qədər uzun müddət ərzində bir-biri ilə təmasda olurlarsa, onlar daimi olaraq bir-birinin mövcud olmasını psixoloji olaraq dərk edirlər. Belə bir dərkətmə və onun sə- vi } ^ əsi təşəkkül tapmış situasiyadan və insanların qarşılıqlı əlaqəsinin xarakterindən asılı olur. Adamlar haqqında digərləri nə düşünür və ondan nə gözləyirlər məsələsini dərk etmək insanı məcbur edir ki, onlar hansı bir formada öz davranışlarını dəyişsinlər və bununla da sosial qarşılıqlı münasibətlərin mövcud olmasını təstiq etsin. Nə vaxt ki, belə proses baş verir, **insanların təsadüfi toplaşması qrupa çevrilir.**

Bizim hər birimiz eyni zamanda bir neçə qrupa mənsub oluruq və biz bir neçə ailə qrupunun üzvü olur: bilavasitə öz ailəsi, baba və nənələrimizin, bacı və qardaşlarımızın, arvadın və ya ərin qohumlarının ailəsi və s. İnsanların bir çoxu həm də bir neçə dost qruplarına mənsub olur. Bizim qarşılıqlı fəaliyyətdə olduğumuz bir sıra qruplar uzun dövrlü olmur və onların missiyası çox sadədir. Belə qrupların qarşılıqlı qoyduqları missiya yerinə yetirilən **kimi qrup üzvlərinin ona olan marağı itir və qrup dağılır.** Belə bir qrupa misal olaraq imtahana birgə hazırlaşmaq məqsədi ilə bir neçə tələbənin bir yerə toplaşmasını göstənmək olar. Digər qruplar bir neçə il ərzində fəaliyyət



göstərə bilər və öz üzvlərinə, hətta xarici ətrafına əsaslı təsir imkanlarına malik ola bilər. Belə qrupa misal kimi məktəbli yeniyetmələrin birliyini göstərmək olar.

Marvin Şounun müəyyənləşdirməsinə görə.- *“Qrup iki və ya daha çox şəxsin birləşməsidir ki, orada hər bir adam digərinin təsiri altında olur və eyni zamanda digərlərinə təsir göstərir”*.

Qrup üzvlərinin bir-biri ilə qarşılıqlı təmasda olmaları və bir-birinə təsir göstərmələrinə baxmayaraq, qrup daxilində fərdi şəxslərin məcmusundan fərqli proseslər baş verir. Bu proseslərə aiddir:

- maraqların uyğunluğu üzrə qrupların yaradılması;
- liderlərin meydana gəlməsi və sonradan kölgəyə çəkilməsi;
- qrupda mütəşəkkillik və münaqişələr;
- qrup şəklində qərar qəbulu;
- qrup üzvlərinin rolunun dəyişməsi;
- davranışa təsir;
- birləşməyə tələbat;
- qrupun dağılması.

**Hələ vaxtı ilə K. Levinin** qrupun davranışının dəyişməsi üsullarının tapılması ilə bağlı apardığı eksperimentlər nəticəsində müəyyən edilmişdir ki, qrup öz üzvlərinin davranışının dəyişdirilməsi ilə əlaqədar qərar qəbul edərkən, bu üsul qrup şəklində qərar qəbul edilməsi üsulu ola bilər. Situasiyaya qrup gücünü daxil etməklə “Təsirin yeni səviyyəsi” meydana gəlir.

Əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi üsulları haqda ənənəvi təsəvvür ayrı-ayrı şəxslərlə əlaqələndirilir - verilmiş iş üçün uyğun adamın seçilməsi, onun işinin sadələşdirilməsi, bilavasitə iqtisadi mexanizmlər vasitəsiylə onda müvafiq vərdiş və motivlərin yaradılması və s. Lakin bütün səylərin istifadə olunmasına baxmayaraq, əmək məhsuldarlığı onun potensial imkanlarından geri qalır. Zəruridir ki, insan onunla birlikdə qeyri-formal qrupları təşkil edən həmkarları - muzzdlu işçilərlə əməkdaş

lıq şəraitində işləsin. Bu halda, onun emosional və sosial həyatında, sosial qarşılıqlı əlaqədə tələbatını, dayanıqlı qrupa daxil olma və onun fəaliyyətində iştirak etməsi kimi amillər diqqət mərkəzində saxlanılmalıdır.

Eksperimentlər ona dəlalət edir ki, işçi qrupun məhsuldarlığını əməyin təşkili və nəzarət üsullarının köməyi ilə yüksəltmək olar ki, bu da işçi qrupuna daha çox məsuliyyət və təşəbbüskarlıq, mühüm qərarların qəbulunda iştirak etmək imkanı verir və müəssisədə “Fərdin sosial tələbatlarının ödənilməsinin əsası” olan qmpları daha dayanıqlı edir.

Qrup dinamikası üzrə Tətqiqat mərkəzində rəhbərin zəruri vərdişlərə öyrədilməsinin səmərəliliyi üzrə xüsusi tədqiqat aparılmışdır. Bu məqsəd üçün, “məşq” qədər fəallıq dərəcəsinə görə fərqlənməyən şəxslər seçilmişlər. Altı ay ərzində onları iki müxtəlif üsulla “məşq etdirdilər”: bir qrupda onlar bir birindən təcrid olunaraq öyrədilir, digər qrupda isə, bir komandanın həmrəy üzvləri kimi.

D. Kartrayt konkret sosial psixoloji tətqiqatların çoxsaylı konkret rəqəmləri əsasında, qrupun adamların davranışına təsiri barədə bir sıra ümumi təkliflər hazırladı. O, belə hesab edirdi ki, fərdin davranışı, münasibətləri, inamları və dəyərlərinin onun mənsub olduğu qrupda müəyyən kökləri vardır. Həmin insanın nə qədər çalışqan, aqressiv və ya əməkdaşlığa qadir olması, məhsuldar olması, nəyə çalışması, nəyə inanması, onun hansı məslək və xurafath olması, onun kimi sevib, kimi gözü görməməsi, onun üçün nəyin xeyirxahlıq və düzlük olması - bütün bu xüsusiyyətlər onun həmin qrupa məxsusluğunda cəmlənmiş olur. Sadalanan xüsusiyyətlər həqiqətdə qrupun xüsusiyyətləri və insanlar arasında qarşılıqlı münasibətlərdir.

D. Kartrayt qrupların dəyişiklik prosesinə məhz necə tərəfdar olmasını tətqiq edərək belə bir nəticəyə gəlir ki, burada ən azı üç yanaşma mövcuddur.

**Birinci yanaşmaya** müvafiq olaraq, qrup onun üzvlərinə təsir mənbəyi kimi şərh olunur. İnsanların davranışının dəyiş

məsi Üzrə söylər, qrup üzvlərinin təsiri ilə möhkəmlənə və yaxud əksinə təcrid oluna bilər. Bu təsirin konstruktiv istifadəsi üçün qrup dəyişikliklər üçün mühit kimi istifadə olunmalıdır.

**İkinci yanaşmaya** görə qrup özü dəyişikliklərin obyektii olur. Fərdin davranışının dəyişdirilməsi üçün qrupların standartlarının, ona rəhbərlik üslubunun, onun emosional atmosferinin və altqruplara bölünməsinin dəyişdirilməsi zərurəti ola bilər. Burada, baxmayaraq ki, məqsəd fərdin davranışının dəyişməsi olsa da, dəyişiklik obyektii qrup olur.

**Üçüncü yanaşmaya uyğun** olaraq hesab edilir ki, davranışda əsas dəyişiklik yalnız mütəşəkkil söylər vasitəsiylə həyata keçirilə bilər. İstənilən qrup öz fəaliyyətində onun təşkili üsullarından, öz üzvlərinə verdiyi məmnunluqdan, məqsədinin aydınlığı və qrupun digər xüsusiyyətləri çoxluğundan asılı olaraq onun fəaliyyəti bu və ya digər dərəcədə səmərəli olacaqdır.

Qrup dinamikası üzrə mütəxəssislər belə bir hala diqqət yetirmişlər ki, kiçik qruplarda olan vəziyyət, bütövlükdə cəmiyyətdə olan vəziyyətlə üzvi şəkildə əlaqədardır və son nəticədə adamların münasibətləri müəyyən sosial tarixi-iqtisadi, siyasi və mədəni şərtlərlə əlaqələndirilir. Kiçik qruplar böyük sosial qrupların, siniflərin bir hissəsi hesab olunur, onun üzvlərinin davranışı hər şeydən əvvəl onların cəmiyyətdə iqtisadi vəziyyətləri, onların istehsal vasitələrinə olan tələbatı ilə müəyyən olunur. Bütün bunlar belə bir nəticəyə gəlməyə imkan verir ki, qrup di- namkası nəzəriyyəsinin əsas nəzəri əsasları ciddi tənqid oluna bilər. Lakin bu halda bu sahədə üsul və texnika marağı cəlb edir və yaradıcılıqla istifadə oluna bilər.

Qrup dinamikası “insan münasibətləri” sistemləri ilə yanaşı, kiçik qrupların onlara məxsus metodoloji məhdudiyyətləri ilə müasir Qərb sosial psixologiyasının başlıca istiqamətlərindən biri hesab olunur.

## **XIX. I. KOMANDANIN İNKİŞAF MƏRHƏLƏLƏRİ**

Yarandığı andan başlayaraq komanda dəqiq fərqlənən inkişaf mərhələləri keçir. Yeni yaradılmış komandalar yetkin komandalardan fərqlənir. Siz yeni komandaya üzv olduğunuz vaxtı yadınıza salın. Müddət keçdikcə komanda dəyişdirilir. Əvvəlcə komandanın üzvləri bir-biri ilə tanış olur, rolları bölüşdürür, qarşılıqlı münasibət forması müəyyənləşdirilir, iş növləri bölünür və komandanın vəzifələri aydınlaşdırılır. Bununla da iştirakçılar dayanıqlı fəaliyyət göstərən komandanın üzvü olur. Liderlərin vəzifəsi komandanın inkişaf mərhələləri, onun fəaliyyətinin tənzimlənməsinə yardım edən hərəkətlərin yerinə yetirilməsini dərk edib, təmin etməkdir.

Tədqiqatlar göstərir ki, komandanın inkişafı təsadüfi qanunlarla deyil, bütövlükdə müəyyən inkişaf mərhələləri üzrə gedir. Adətən komanda özünün inkişafında beş ardıcıl mərhələdən keçir. Əgər komanda vaxt azlığını hiss edirsə və yaxud cəmi bir neçə gündürsə fəaliyyət göstərsə mərhələlər qısa olur. Hər bir mərhələdə liderlər və komanda üzvləri qarşısında çox nadir problemlərin həlli məsələləri durur.

**I mərhələ** - formalaşma. **Komandanın inkişafında formalaşma mərhələsi** - tanışlıq və fəaliyyətə istiqamətlənmə mərhələsidir. İştirakçılar “buzu sındırır”, bir-biri ilə qarşıya qojuılmış məsələlərin həllinə yönəlmək və dostluq münasibətlərini yaratmaq üçün meyl edirlər. Komanda üzvləri ətrafda olanların qəbul edə biləcəyi davranış növü axtarırlar. Bu mərhələdə tərəddüd böyükdür və komanda üzvləri çalışırlar ki, formal və qeyri-formal liderlərə təklif olunan səlahiyyəti öyrənsinlər. Davranışın təməl qay- dalan və onlardan nə istənildiyini müəyyən edilənədək iştirakçılar komandandan asılı olur. Formalaşma mərhələsi dövründə lider komanda üzvlərinin bir-biri ilə tanış olmaları və onların sosial diskussiyaya cəlb olunmaları üçün vaxt ayırmalıdır.

**II mərhələ** - doğuş mərhələsidir. **Bu mərhələ dövründə**

nə tələb olunduğunun aydınlaşdırılması üçün daha inadlı olurlar. Adamlar komandanın qavranılması məsələsi ilə razı olmaya bilirlər. İştirakçılar vəziyyətdən bacarıqla istifadə edə bilər, mənafe birliyi əsasında alt qruplar və ittifaqlar yarada bilirlər. Komanda hələ kifayət qədər həmrəy deyil və yekdilliyin olamaması ilə xarakterizə olunur. Əgər komanda bu mərhələni dəf etməsə o çıxılmaz vəziyyətə düşə bilər və heç bir vaxt yüksək göstəricilər əldə edə bilməz. Bu mərhələdə komanda lideri, komandanın fəaliyyətində onun bütün üzvlərinin iştirakına yardım etməlidir. İştirakçılar ideya irəli sürməli, bir-biri ilə razılaşmamalı, komandanın məqsəd və vəzifələri haqqında inamsızlığı və ziddiyətli təsəvvürləri aradan qaldıraraq işləməlidirlər.

**III mərhələ - təşəkkül tapma mərhələsidir. Təşəkkül tapma mərhələsində** münaqişələr həll olunur və komandaya yekdillik və harmoniya gəlir. Kimin səlahiyyət sahibi olması, lider rolunun və sırası üzvlüyün kimə məxsus olması barədə razılıq əldə edilir. İştirakçılar bir-birini anlamağa başlayırlar. Fərq aradan götürülür və komanda üzvlərində əlbirlik hissi inkişaf edir. Adətən bu mərhələ qısa olur. Bu mərhələ dövründə komandanın lideri komanda daxilində açıq qarşılıqlı əlaqə atmosferini saxlamalı, norma və dəyərlərin aydınlaşdırılmasına köməklik etməlidir.

**IV mərhələ - fəaliyyət və artım mərhələsidir. İşin yerinə yetirilməsi mərhələsində** əsas diqqət problemin həllinə və verilmiş tapşırığın başa çatdırılmasına yönəldilir. Komanda üzvləri komandanın missiyasına (vəzifəsinə) tam tərəfdardılar. Komanda üzvləri bir-biri ilə qarşılıqlı əlaqədə olur, qarşılıqlı münasibətləri əlaqələndirir və narazılıqları düşünülmüş şəkildə aradan qaldırırlar. Problem tapşırığın tamamlanması xatirinə həll edilir. Onlar tez-tez qarşılıqlı əlaqədə olur, bilavasitə problemi müzakirə edir və özünün bütün imkanlarını komandanın məqsədinə nail olmaq üçün istifadə edirlər. Bu mərhələ dövründə lider öz fəaliyyətini yüksək icra fəaliyyətinin təmin edilməsində cəmləşdirməlidir.

**V mərhələ - fəaliyyətin başa çatdırılması mərhələsidir.**

**Bu mərhələ** komandanın işlədiyi məhdud müddət ərzində fəaliyyət göstərir və iş tamamlanandan sonra öz mövcudluğuna son qoyur. Bu mərhələ dövründə əsas diqqət fəaliyyətin başa çatmasına yönəldilir. İcra göstəriciləri artıq üstün istiqamətə malik olmur. Komanda üzvləri gücləndirilmiş emosional güclü mütəşəkkillik və tənəzzül, yüksəliş hiss edir (təəssüf ki, bu hisslər həm də komandanın ləğv edilməsi ilə əlaqədar da baş qaldırır). Onlar missiyanın yerinə yetirilməsindən razı qalır, dostluq və qarşılıqlı əlaqənin sona çatmasından məyus olurlar. Bu vaxt lider yekun mərasim və ya mükafatlandırma ilə fəaliyyətin başa çatmasını qeyd etməyi arzu edə bilər.

Qrupun həmrəyliyi (yekdilliyi) amilləri:

- məqsədə dair qrup üzvlərinin razılığı;
- qrupda qarşılıqlı münasibətlərdə demokratiyanın həyata keçirilməsi;
- komandanın bütün üzvləri tərəfindən qəbul olunan qrup normaları, dəyərləri və ənənələri;
- sabitliyə can atmaq ( arzu etmə);
- qrupun optimal strukturu;
- psixoloji uyğunluq.

Komandanın strukturu;

- cins - yaş strukturu
- status - rol strukturu

Qrupun say tərkibinə aid tətqiqatın nəticəsi aşağıdakıları aşkara çıxarmağa imkan vermişdir:

Kiçik qruplarda ( iki və dörd üzv ) daha böyük həmfikirli-lik (razılıq) olur, çoxlu sayda suallar verilir və intensiv olaraq fikir mübadiləsi aparılır. Komanda üzvləri çalışırlar ki, bir-biri ilə daha tez razılaşsınlar. Kiçik komandalar böyük məmnunluq nümayiş etdirirlər və diskussiyaya daha meyillidirlər. Onlar daha çox qeyri-formal birliklərə oxşayırlar və lider olmağa çalışmamaları ilə xarakterizə olunurlar.

Böyük komandalar (on iki və daha artıq üzv ) böyük fərqlənmə və ayrı-ayrı üzvlərin fikirləri ilə razılaşmamaq meylinə malik olur. Onlarda çox hallarda altqruplar təşkil olunur və münəqişə baş verir. Liderliyə tələbat 3diksəkdir, ona görə də qərar qəbulu prosesi daha mərkəzləşmiş olur və sırası işçilərin onda iştirakı aşağı səviyyədə ifadə olunur. Böyük komandalarda meyil daha az dostluq şəraitində olur. Belə qəbul olunmuşdur ki, komandanın ən optimal ölçüsü beş ya da doqquz nəfərin olmasıdır.

**Cins - yaş** strukturu. Tədqiqatlar göstərir ki, bircinsli qruplar daha az səmərəli olur nəinki müxtəlifcinsi qruplar. Tamam kişilərdən ibarət olan qrup daha sərt davranışlı olur, qrupun çox üzvləri liderliyə can atır, münəqişələrə daha meyilli olur. Ona görə də qarışıq qruplar daha üstün tutulur.

Status - rol strukturu.

**Rol** - qrup üzvünün özünün psixoloji imkanlarına müvafiq olaraq, yerinə yetirdiyi fəaliyyətlə əlaqədar sosial-psixoloji xüsusiyyətidir. Komandanın uzun müddət ərzində müvəffəqiyyətli fəaliyyət göstərməsi üçün o, elə təşkil olunmalıdır ki, eyni vaxtda həm üzvlərinin sosial rifahını, həm də məqsədə nail olmasını təmin etsin. Müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərən komandalarda məsələnin yerinə yetirilməsinə və sosial məmnunluğun ödənilməsi iki tip rolla əlaqədardır - peşəkarlıq və sosial emosionallıq.

Qoyulan məsələnin yerinə yetirilməsi üzrə mütəxəssis (peşəkarlıq rolu) qarşıda duran məqsədin əldə edilməsi üçün komandaya kömək etməklə vaxt itirir və söylərini sərf edir. Onun davranışına aşağıdakılar xasdır:

- **Təşəbbüs.** Komandanın problemlərinin həlli üçün yeni həll təklif edir.

- **Fikrini ifadə etmə.** Məsələnin həlli barəsində öz fikrini bildirir. Digərlərinin təklifinə tez reaksiya verir.

- **İnformasiyanın axtarılması.** Məsələyə aid olan amillər barədə sual verir.

- **Yekunlaşdırma.** Müxtəlif ideaları baxılan problemlə əlaqələndirir.

- **Çalışqanlıq (fəallıq).** İşə ümumi maraq aşağı düşəndə komandam fəaliyyətə həvəsləndirir.

- **Sosial-emosional rol oynayan adamlar,** komanda üzvlərini emosional olaraq müdafiə edir və sosial birliyin möhkəmlənməsinə köməklik edir. Onlara aşağıdakı xüsusiyyətlər xasdır:

- **Müdafiə etmə.** Digərlərinin ideyalarına mehribanlıqla və hüsn-rəğbətlə yanaşır. Komandanın digər üzvlərinin ümumi işə töhfəsini artırmaq üçün onları müdafiə edir.

- **Harmoniya.** Qrupda münaqişələri həll edir, qarşı-qarşıya duran tərəflərin barışıq əldə etməsinə köməklik göstərir.

- **Gərginliyin aşağı salınması.** Qrupda vəziyyətin ciddiliyinə zarafat etmək və digər yollarla təsir etmək emosional gərginliyi aradan qaldırır.

- **Birlik.** Komandanın digər üzvlərinin ideyası ilə razılaşıır, komanda ilə ayaqlaşıır.

- **Kompromiss**^ Komandada ahəngdarlığın bərqərar olması üçün, öz şəxsi fikrindən imtina etməyə qadirdir.

Komandada əksəriyyət sosial rol oynadıqda **komanda sosial yönümlü olur.** Belə komandanın üzvləri bir-birini tənqid etmir, ixtilaf olmur, öz fikrini digərlərinə zorla qəbul etdirmirlər, komandanın qarşısında duran məsələlərin həllinin sona çatmasına çalışmırlar, belə ki, onların əsas marağı - komandada əmin-amanlıqdır. Sosial yönümlülük üstünlük təşkil edən komandada üzvlər öz vəziyyətlərindən tam məmnun ola bilərlər, lakin bununla yanaşı onların məhsuldarlığı nisbətən aşağı olur.

Əksinə, əksəriyyətini mütəxəssislər təşkil edən komandalar qarşıya qoyulan məsələnin yerinə yetirilməsinin sona çatmasında daha maraqlı olurlar. Belə komandada yumor hissi yoxdur və onun üzvləri məmnunluq hiss etmirlər.

Komandanın bəzi üzvləri ikili rol oynaya bilərlər. Belə adamlar məsələnin yerinə yetirilməsinə öz töhfəsini verir və digər üzvlərin emosional ehtiyaclarına uyğun gəlir. Belə adamlar komandanın lideri ola bilərlər, ona görə ki, onlar hər iki tərəfin



Menecerlərin başa düşməsi vacibdir ki, səmərəli fəaliyyət göstərən komanda öz tərkibində mütəlif rol təmayüllü- peşəkar və sosial-emosional üzvlər olmalıdır. Yaxşı balanslaşdırılmış komanda uzun müddət ərzində işləyə bilər. Ona görə ki, belə komandada üzvlərin məmnunluğu təmin olunur və komandanın qarşısına qoyduğu məsələlərin tamamlanması üçün şərait olur.

## **XIX. 2.KOMANDADA ROLLARIN UYĞUNLAŞDIRILMASININ ƏSAS PRİNSİPLƏRİ**

Komandanın idarə edilməsi anlayışı (məvhumu) 1976-cı ildə Kembridcən olan tətqiqatçıların işlədiyi 5 prinsipə əsaslanır.

- Komanda üzvləri onun işinə öz tövbələrini verməyi və məqsədinə nail olmasını iki üsulla əldə edə bilərlər: birinci özlərinin texniki və peşəkar biliklərinə uyğun olaraq (**funksional rol**). İkinci, komandanın bir üzvü digərləri ilə necə işləyir və bütövlükdə komandanın fəaliyyəti üçün hansı töhfəni verir (**prosessual rol**).

- Qrupun işinin səmərəliliyi onun üzvlərinin |komandada özlərinin güclü tərəflərinin hansı dərəcədə etiraf və istifadə etmələrindən (funksional rol) və davranışlarından (prosessual rol) asılıdır.

- Hər bir komandaya qismən məqsəd və vəzifələri ilə müəyyənləşdirilən rolların müvazinəti lazımdır.

- Komanda üzvlərinin şəxsi xüsusiyyətləri o rolları müəyyənləşdirir ki, onlar qrupda öz işini yaxşı yerinə yetirir, bununla da onların digər rollarda imkanlarını məhdudlaşdırır.

- Komandanın müvafiq üzvləri tərəfindən təklif olunmuş prosessual rolun balanslaşdırılmasına qrupun tərkibi yalnız o halda imkan verir ki, qrup öz imkanlarını daha böyük qazanla istifadə edə bilər.

Komanda üzvlərinin rollarının təsviri

- **Sədr.** “Kim nə edir?”. Olan ehtiyatlardan ən optimal formada istifadə etməklə komandanın məqsədi təmin etməyə

doğru İrəliləməsinə nəzarət edir, hər bir adamın potensialının səmərəli istifadə olunmasını izləyir.

- **İcraçı.** “Bu belə yerinə yetirilir”. İdeyaları konkret plana və işçi proseduraya çevirir, razılaşdırılmış planı sistemativ və peşəkarlıqla yerinə yetirir.

- **Başa çatdıran (tamamlayan).** “Biz ..... haqqında unutmamışıq”. Komandanın imkan daxilində unutmazlıq və ya vərdiş nəticəsində səhv buraxmasını izləyir; xüsusi diqqət tələb edən işləri fəal olaraq axtarır; komanda üzvlərində vaxtın ötürülməsini müdafiə edir.

- **Analitik.** “Biz bunu düzmü edirik?”. Komandanın daha da balanslaşdırılmış qərar qəbul etməsi üçün problemləri, ideyaları, təklifləri təhlil edir; dərinlən araşdırmaq üçün ideyanı şübhə altına qoyur.

- İdeyaların yaranması. “Digər daha bir səmərəli üsul vardır ...”. Başlıca məsələlərə xüsusi diqqət yetirərək yeni ideya və strategiyalar irəli sürülür; komandanın problemin öhdəsindən necə gəlməsində hər hansı bir çətinliyin olub-olmaması izlənilir.

**Tədqiqatçı.** “Mən elə adamı tanıyıram ki, hansı ki, ...”. Qrupun həddlərində kənarında ideyaları, hadisələri və ehtiyatları tədqiq edir və nəticəsi barədə məlumat verir; komandaya əlverişli ola biləcək xarici əlaqələrə cavabdehdir və müvafiq danışıqlar aparır.

**Komanda üzvü.** “Gəlin birlikdə ...”. Komandanın digər üzvlərinin güclü tərəflərini inkişaf etdirir (məsələn, onların verdiyi təklifləri daha da inkişaf etdirərək); onların nöqsanlarını əvəzləşdirir; üzvlər arasında əlaqələri və ümumi atmosferi yaxşılaşdırır.

**Sərəncamçı (müdür).** “Biz bu yolla gedəcəyik ...”. “Sən bax bunu et”. Komandanın digər üzvlərinin səylərinin tətbiqini istiqamətləndirir. Onların diqqətini işin prioritet istiqamətlərinə və mühüm məsələlərə yönəldir.

**Mütəxəssis.** Komanda üçün nadir və spesifik biliklər və bacarıq mənbəyidir. Adətən bu “tək-yalquzaqdır”, özünün elmi və məharətindən razı olan fəxatibdir.

Psixoloji uyğunluq. Qrup üzvlərinin fəaliyyətinin səmərəliliyi və mütəşəkkilliyini təmin edən fərdi keyfiyyətlərin məcmusudur.

### **XIX. 3. FORMAL VƏ QEYRİ-FORMAL QRUPLAR**

Marvin Şounun müəyyənləşdirməsindən belə çıxır ki, istənilən ölçüdə olan hər bir təşkilat bir neçə qrupdan ibarət olur. Rəhbərlik öz fəaliyyətini şaquli (bölmələr) və üfqi (idarəetmə səviyyələri) istiqamətdə həyata keçirərkən, öz iradəsi ilə qruplar yaradır. ABŞ-m çoxlu sayda şöbələri olan Hərbi dəniz donanması və ya “Ekson” kimi böyük təşkilatlarda bir neçə (onlarla) idarəetmə səviyyəsi fəaliyyət göstərə bilər.

*Qrup - ümumi məqsədi olan adamların məcmusudur.*

**İşçi qrup** - öz aralarında əlaqələri olan və özünü qrupun üzvü hesab edən adamların işgüzar məqsədlərinə nail olmaları üçün birləşmələridir.

**Formal qruplar** - müəyyən təşkilati məsələləri yerinə yetirmək üçün yuxarı rəhbərlik tərəfindən yaradılan qruplardır. Belə qruplar bımənəli olaraq müəyyən status və səlahiyyətlərə malik olur. Təşkilatda forma qruplar əmək bölgüsü əsasında ayrılırlar.

Məsələn, böyük təşkilatlarda iri bölmələr daha kiçik bölmələrə ayrılırlar. Məsələn, mexaniki emal, yığım, rəngləmə və s. kimi bölmələr. Bu istehsal sahələrini öz növbəsində daha kiçik hissələrə bölmək olar. Məsələn, mexaniki emalla məşğul olan istehsal işçi heyətinin hər biri 10-16 nəfərdən ibarət olan üç qrupa bölmək olar. Beləliklə, böyük təşkilat yüz və hətta minlərlə kiçik qruplardan ibarət ola bilər. İstehsal prosesinin təşkili üçün rəhbərliyin iradəsi ilə yaradılan belə qruplar, kiçik və böyüklüyündən asılı olmayaraq konkret məsələlərin həll edilməsi və müəyyən konkret məqsədlərə nail olunması məqsədilə yaradılır.

Təşkilatda üç növ formal qrup fəaliyyət göstərir: rəhbərlər

qrupu, istehsal (işçi məqsədli) qrupları və komitələr.

**Rəhbərlərdən** ibarət təşkil olunaraq, hakim mövqe tutan qrup rəhbərlərdən və bilavasitə onların tabeliyində olanlardan ibarət olur (tabelikdə olanlar özləri də rəhbər ola bilərlər). Bu **qrup komanda qrupu adlanır**. Səciyyəvi hakim mövqe tutan qrupa - kompaniyanın prezidenti və baş vitse-prezidentlərinin daxil olduğu qrupu göstənmək olar. Belə qrupları böyük mağazaların (dükanların) direktorları da təşkil edə bilər.

**Formal qrupun ikinci tipi - işçi (məqsədli) qruplardır.** Belə qruplar adətən eyni bir tapşırığın üzərində birgə işləyən şəxslərdən təşkil olunur. Onların ümumi rəhbərlərinin olmasına baxmayaraq, bu qruplar hakim mövqe tutan komanda qrupundan öz əməklərinin planlaşdırılması və həyata keçirilməsində daha çox səlahiyyətinin olması ilə fərqlənir. İşçi (məqsədli) qruplar “Xyulet-Pakkard”, “Şekli Korporeyşn”, “Motorola”, “Texas Instrumente”, “General Motors” və s. kimi nəhəng kompaniyaların tərkibində fəaliyyət göstərir. “Texas Instrumente” korporasiyasının ümumi əməkdaşlarının üçdə ikisi (89 min nəfərdən çox) məqsədli qrupların üzvüdür. Kompaniyanın ümumi səmərəliliyinin yüksəldilməsi üçün onlar öz büdcələrinə 15 faiz əlavə (artırma) ala bilərlər. Bu kompaniyada rəhbərlik belə hesab edir ki, **məqsədli qruplar** rəhbərliklə fəhlələr arasında olan etibarsızlıq səddini aradan qaldırır. Bundan əlavə fəhlələrə öz istehsal problemləri barədə özlərinin düşünmələri və onların təhlili barədə imkan verməklə, rəhbərlik fəhlələrə tələbatı yüksək səviyyədə təmin edə bilərlər.

**Formal qrupların üçüncü tipi-komitədir.** Bütün komanda və işçi qruplar, eləcə də komitələr vahid mütəşəkkil kollektiv kimi səmərəli işləməlidir. Lakin bir sıra amillər çoxluğu mövcuddur ki, onlar da kollektivdə ayrı-ayrı şəxslərin davranışına təsir edir. Təəssüflər olsun ki, bu qrupların rəhbərləri ümumi məqsədə nail olunmasında özlərinin şəxsi xidmətinin artırılmasını həmişə özünün borcu hesab etmir.

Ahəngdar, səmərəli və məqsədamüvafiq fəaliyyət, həmişə

necə deyərlər “hava gəmisinin pilot kabinəsində” olduğu kimi, istehsal müəssisəsində işləyənlər üçün də böyük əhəmiyyət kəsb edir. Qrup ahəngdar işləməlidir. Başqa sözlə, qrup onun hər bir üzvünün ayrılıqda işlədiyindən daha yaxşı fəaliyyət göstərməlidir. Qrupun müvəffəqiyyət qazanmasının mühüm amili onların bir-birini yaxşı tanımaları, imkanlarını, qabiliyyətlərini bilmələridir. Belə olmasa onlar istədiklərinə nail ola bilməzlər. Məsələn, birinci dərəcəli futbolçulardan təşkil olunmuş və heç bir vaxt bir yerdə oynamamış futbolçular dərhal oynamağa başlayırlar. Bütün oyunçuların futbolda oyun texnikasının əla bilmələrinə baxmayaraq, onlar bir-birinin imkanlarını bilmədiklərindən çətinlik çəkəcəklər.

Artıq sübut etməyə ehtiyac yoxdur ki, təşkilat daxilində hər bir formal qrupun səmərəli idarə edilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu qarşılıqlı asılılıqda olan qruplar, təşkilatı sistem kimi təşkil edən blok-sxem kimi özünü göstərir. Bütövlükdə təşkilat öz global məqsədlərini yalnız o halda səmərəli yerinə yetirə bilər ki, onun hər bir struktur bölməsinin qarşısında duran məsələlər əla müəyyənləşdirilmiş olsun ki, bir-birinin fəaliyyətini təmin etsin. Beləliklə, rəhbər qrupun və onun təsirliyinin nə olduğunu və qrupu nə dərəcədə səmərəli idarə etmək məharətinə malik olduğunu daha yaxşı başa düşsə, onda bu bölmədə bütövlükdə əmək məhsuldarlığının yüksəldilə biləcəyinin ehtimalı yüksəlir.

## **XIX. 4. QEYRİ-FORMAL TƏŞKİLATLARIN İNKİŞAFI**

Qeyri-formal təşkilatlar necə əmələ gəlir? Deyildiyi kimi, formal təşkilatlar rəhbərliyin iradəsi ilə yaradılır. O, yaradılan zaman, həm də sosial mühit kimi təşəkkül tapır. Bu mühitdə insanlar artıq rəhbərliyin təlimatı üzrə qarşılıqlı əlaqədə olurlar. Ayrı-ayrı altqruplardan olan insanlar qəhvə süfrəsi arxasında, yığıncaqlar zamanı, nahar edərkən və işdən sonra təmasda olurlar. Sosial qarşılıqlı münasibətlərdən çoxlu sayda dost qruplar, qey

ri-formal qruplar meydana gəlir ki, onlardan qeyri-formal təşkilatları təşkil edirlər.

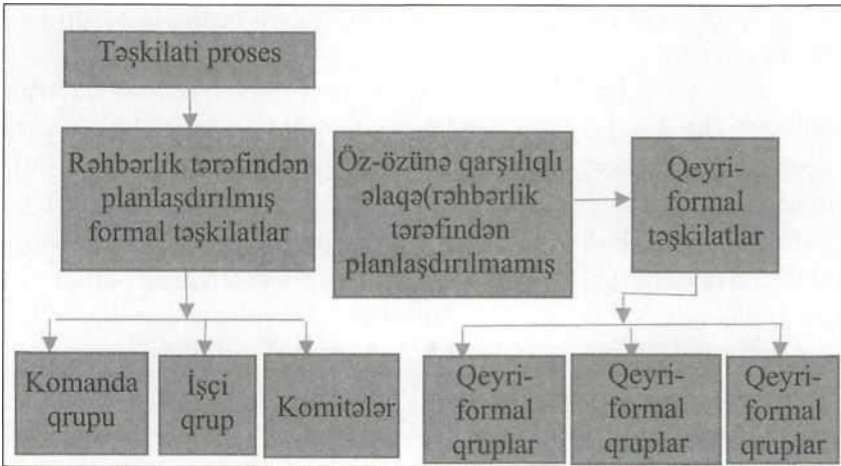
**Qeyri-formal qruplar** - maraqlarının birliyi, informasiya mübadiləsi, bilikləri əsasında insanların birləşməsidir. Qeyri-formal qruplar dəqiq struktura malik olmur, **qeyri-formal qrupların məqsədi** isə təşkilatın məqsədi ilə nəinki üst-üstə düşür, hətta bəzi hallarda onu təkzib edir. Rəhbər qeyri-formal qrupların funksional təyinatını müəyyənləşdirməyi bacarmalıdır ki, təşkilatın məqsədinə nail olması üçün ondan maksimum istifadə etsin. İşçi qrupun səmərəli fəaliyyəti üçün, onda formal və qeyri-formal strukturların optimal uyğunlaşdırılması zəruridir.

**Qeyri-formal təşkilat** ~ müntəzəm olaraq qarşılıqlı əlaqədə olan adamların müəyyən məqsədə nail olmaları üçün öz-özünə əmələ gələn adamlar qrupudur. Formal təşkilatlarda olduğu kimi, qeyri-formal təşkilatların da fəaliyyət göstərməsinin səbəbi müəyyən bir məqsədə nail olunmasıdır. Böyük təşkilatlarda bir deyil, bir neçə qeyri-formal təşkilat mövcud olur. Onlardan çoxu sərbəst surətdə bir şəbəkədə cəmləşir. Belə təşkilatların yaranması üçün əmək mühiti xüsusilə faydalıdır. Təşkilatın formal quruluşuna və onun qarşısına qoyduğu məsələlərə görə, eyni bir adamlar hər gün, hətta uzun illər ərzində bir yerdə toplaşirlar. Hətta başqa bir şəraitdə çətin ki, görüşmək istəyən adamlar, tez- tez vaxtlarının çoxunu bu təşkilat çərçivəsində həmkarlarının dairəsində keçirməyə məcburdurlar. Bundan əlavə onların təhlil etdikləri məsələlər dairəsi, bir çox hallarda onları tez-tez görüşməyə və təmasda olmağa vadar edir. Deyildiyi kimi, bir təşkilatın üzvləri bir çox aspektlərdə bir-birindən asılı olur. Belə intensiv qarşılıqlı əlaqənin nəticəsi öz-özünə belə, qeyri-formal təşkilatın yaranmasına səbəb olur.

Qeyri-formal təşkilatlarda çox şeylər formal təşkilatlarda olduğu kimidir. Formal təşkilatlarda olduğu kimi, onlar da elə təşkil olunurlar ki, ierarxiaları, liderləri, konkret məqsədləri olur.

Öz-özünə əmələ gələn (daxili tələbatdan əmələ gələn) təşkilatların da özlərinin yazılmamış qanunları vardır və onlar təş

kilatın üzvləri üçün davranış qaydalarının normaları (etalonu) adlanır. **Formal təşkilatların yarıdılmasının xüsusiyyəti** ondan ibarətdir ki, o əvvəlcədən düşünölmüş plan üzrə yaradılır. **Qeyri-formal təşkilatlar** isə fərdi tələbatların qeyri-kafi ödənilməsinə reaksiya olaraq öz-özünə yaranır. Formal və qeyri-formal təşkilatların yaranması mexanizmi arasındakı fərq 26 sayılı sxemdə verilmişdir.



**Sxem 26. Formal və qeyri-formal təşkilatların yaradılma mexanizmi.**

Formal təşkilatın tipi və strukturu rəhbərlik tərəfindən şüurlu olaraq təşkil edilir, qeyri-formal təşkilatların tipi və strukturu isə sosial qarşılıqlı əlaqə nəticəsində meydana gəlir.

Leonard Seyi is və Corc Ştraus qeyri-formal təşkilatların inkişafı prosesini şərh edərək yazırlar: “Əməkdaşlar öz kontaktları və ümumi maraqları əsasında dostluğa əsaslanan qrup yaradırlar. Bu qruplar həmin təşkilatın öz fəaliyyəti nəticəsində meydana çıxır. Lakin həmin qruplar yaranan kimi, onlar öz əmək prosesindən tamamilə əlaqəsi kəsilmiş şəkildə, öz şəxsi həyatları ilə yaşayırlar. Bu, dinamik, törəmə bir prosesdir. Bütün artan qarşılıqlı əlaqələr qrup üzvlərində bir-birinə qarşı dost hissləri

nin yaranmasına kömək edir. Öz növbəsində, bu hisslər vəzifə səlahiyyətlərini tənzimləyən təlimatda yazılmamış cürbəcür yeni fəaliyyət növlərinin yaranmasının əsasını təşkil edir. Birgə naharlar, dostunun əvəzinə işi yerinə yetirmək, qrupun üzvü olmayanlarla mübarizə aparmaq və s. Qarşılıqlı əlaqələrin belə geniş imkanları, şəxslərarası daha möhkəm əlaqələrin yaranmasına imkan verir. Bu halda qrup özünü adamların sadə yığıncığından da daha çox böyük əhəmiyyətdə göstərməyə başlayır. Qrup təşkilata çevrilir”.

İnsanlar adətən formal təşkilatlara niyə daxil olduqlarını bilirlər. Bir qayda olaraq onlar ya təşkilatın məqsədini həyata keçirmək istəyirlər, ya bu təşkilata məxsus olmağın nüfuzlu olmasını rəhbər tutur, ya da onlara gəlir şəklində hər hansı bir mükafat lazımdır. İnsanların həm də hər hansı qrupa və qeyri-formal təşkilatlara daxil olmaları üçün də səbəblər vardır, lakin onlar bunu çox vaxt dərk edə bilmirlər. İnsanların hər hansı bir qeyri-formal qrupa məxsus olmaları, onlara aldıkları əmək haqqından heç də az əhəmiyyət kəsb etməyən psixoloji fayda verir. Qrupa daxil olmağın mühüm səbəbləri: bu qrupa məxsusluq hissi, qarşılıqlı kömək, qarşılıqlı müdafiə, maraq və yaxından təmasda olmaq.

Qrupa məxsusluq hissi. **Qeyri-formal qrupa daxil olmağın birinci səbəbi** məxsusluq hissində-insanların ən güclü emosional tələbatı olan tələbatın ödənilməsidir. Hələ XX əsrin əvvəllərində Elton Meyo göstərmişdir ki, işçilərə onlara sosial kontaktlar yaratmağa və onu saxlamağa imkan verilmək həmin adamları işlərindən məmnun olmamağa meyilli edir.

Digər tədqiqatlar göstərir ki, adamların qruplara daxil olmaq və onu müdafiə etməsi əməkdaşın məmnunluğu ilə sıx əlaqədardır. Lakin buna baxmayaraq hər hansı qrupa məxsus olmaq tələbatı geniş şəkildə etiraf olunsa da, əksər formal təşkilatlar insanları bilə-bilə sosial əlaqələrdən məhrum edirlər. Ona görə də sosial kontrakt əldə etmək üçün adamlar qeyri-formal təşkilatlara üz tuturlar.



Qarşılıqlı kömək. İdeal variantda tabeçilikdə olanların heç bir çətinlik olmadan məsləhət almaq və ya öz problemlərini müzakirə etmək üçün özünün bilavasitə rəhbərinə müraciət etmək imkanı olur. Əgər bu baş vermirsə, onda rəhbər özünün tabeçiliyində olanlarla qarşılıqlı münasibətlərini diqqətlə araşdırmalı və qaydaya salmalıdırlar. İstənilən halda, bunun düz olub-olmamasından asılı olmayaraq, bir çox adamlar hesab edirlər ki, formal təşkilatlarda onlar rəhbərindən hər hansı işi necə yerinə yetirməyi soruşduqda rəhbərlər onlar haqqında pis fikirdə olurlar.

Digəri tənqiddən qorxur. Bundan əlavə, hər bir təşkilatda kiçik prosedur məsələlərə aid olan çoxlu yazılmamış qaydalar mövcuddur: qəhvə içməyə fasilənin müddəti nə qədər olmalıdır; rəisin zarafata, boş söhbətə münasibəti necədir, necə geyinmək lazımdır, eləcə də bu qaydalar nə dərəcədə mütləqdir. Aydın ki, hələ işçi fikirləşir ki, bu məsələlərlə əlaqədar rəisə müraciət etmək məqsədəuyğundurmu?

Bu və digər hallarda adamlar öz həmkarlarının köməyindən istifadə etməyə üstünlük verirlər. Məsələn, istehsalda işləyən yeni fəhlə bu və ya digər əməliyyatı necə yerinə yetirmək lazım olduğunu yəqin ki, digər daha təcrübəli fəhlədən soruşacaqdır. Bu da ona gətirib çıxarır ki, yeni fəhlələr də, artıq təcrübəli işçilər də formalaşmış sosial qruplarda iştirak etməyə can atırlar. Həmkarından kömək almaq hər iki tərəfə xeyirlidir. Nəticədə kömək göstərən tərəf özünə hörmət, nüfuz və etibar qazanır, kömək alan tərəf isə fəaliyyət üçün zəruri təlimat alır. Beləliklə də, köməyə olan tələbat qeyri-formal təşkilatların yaranmasına gətirib çıxarır.

Müdafiə. İnsanlar həmişə bilirlər ki, güc birlikdədir. Keçmiş zamanlarda insanları qəbilələrdə birləşməyə vadar edən birinci səbəb, xarici ətrafda olanlar tərəfindən, baş verə biləcək düşmənçilik münasibətlərdən əlavə müdafiə əldə edilməsi olmuşdur. Müdafiəyə olan tələbatın dərk edilməsi hazırda da insanların bu və ya digər qruplara daxil olmasının mühüm səbəbi olaraq qalır. Lakin bizim dövrdə, iş yerində insan üçün real fiziki təhlükə olması haqqında çox az misal demək olar. Ən ilk həmkarlar

təşkilatları məhz pivəxanalarda toplaşaraq rəhbərliyə qarşı öz iradlarını müzakirə edən sosial qruplarda yaradılmışdır. Bu gün aşağı səviyyə işçilərindən ibarət olan qeyri-formal təşkilatların üzvləri bir-birini onlara zərər verə biləcək qaydalardan qoruyurlar. Heç də təəccüblü deyil ki, bu müdafiə funksiyası rəhbərliyə etibar edilmədiyi halda, daha böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Bəzi hallarda öz həmkarlarını müdafiə etmək məqsədilə rəhbərlər də qeyri-formal təşkilatlar yaradırlar. Adətən bunun məqsədi təşkilatın digər bölmələrinin onların öz fəaliyyət dairəsinə müdaxilə etmələrinin qarşısını almaqdır. Məsələn, marketing şöbəsinin əməkdaşları və istehsal və maliyyə bölmələrinə aid olan bir sıra hüquqlar üzərində səlahiyyəti öz əllərinə almaq istəyirlər və bunun üçün “düşmənlərə” qarşı durmaq üçün qeyri-formal yığıncaq üsulundan istifadə edirlər. İdarəetməni öyrənən tələbə, belə bir vəziyyətin bir çox təşkilatlarda baş verməsinə çətinliklə inanır. Amma belə hallar həqiqətən baş verir və təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədə nail olmasına açıq-aşkar mane olur. Qeyri-formal təşkilatların problemləri də ona dəlalət edir ki, onların da tələbatı bölmələrin məqsədlərinin birləşdirilməsi və öz söylərinin bütövlükdə təşkilatın rifahına yönəldilməsi olur.

Təmas. İnsanlar istəyirlər ki, onlar ətrafında nə baş verirsə, əsasən də bu onların işi ilə əlaqədardırsa, onu bilsinlər. Hətta bir çox formal təşkilatlarda belə daxili əlaqə kəfisət qədər zəif olur, bəzi hallarda rəhbərlik bilərəkdən (hətta qəsdən) öz tabeçiliyində olanlardan müəyyən informasiyaları gizlədir. Ona görə də, qeyri-formal təşkilatlara məxsus olmağın mühüm səbəblərindən biri informasiyanın daxil olmasının qeyri-formal kanallarla-şaiyələ- rə-çixış əldə etməkdir. Bu, ayrı-ayrı şəxslərin psixoloji müdafiəyə və məxsusluğa olan tələbatı ödəyə bilər, eləcə də ona iş üçün lazımı informasiyalara tez çıxmağı təmin edir.

Six təmas və rəqabət bəsləmə. Adamlar çox vaxt qeyri-formal qruplara ona görə qoşulur ki, rəqabət bəslədikləri adamlara daha yaxın olsunlar. Məsələn, şöbənin kantor qulluqçuları və ya mühəndislər əsasən arakəsmə olmayan böyük otaqlarda işləyir

lər. Bu adamlar çox ümumi şeyə malikdirlər, bir-birinə rəqabət hissi keçirir, əsasən də ona görə ki, onlar analoji işi yerinə yetirirlər. Onlar bir yerdə nahara gedə bilər, fasilə vaxtı özlərinin işdə olan və şəxsi işlərini müdafiə edə, yaxud rəhbərliyə əmək haqqının yüksəldilməsi və iş şəraitinin yaxşılaşdırılması barədə müraciət edə bilərlər. Tədqiqatlar göstərir ki, adamlar bilavasitə yaxınlıqda olan adamlarla daha yaxın olmaq istəyirlər, nəinki onlardan bir neçə metr uzaq olanlarla. İş yerində adamlar yan- yana olanlarla qarşılıqlı əlaqədə olmağa daha meyilli olurlar. Qeyri-formal təşkilatlarda ilk dəfə olaraq kişilər birləşdiyindən orada onların sayı qadınların sayından çoxdur.

Qeyri-formal təşkilatların xarakteristikası. Qeyri-formal təşkilatların inkişaf prosesi və adamların onlara daxil olma səbəbləri bu təşkilatlarda belə bir xüsusiyyətin əmələ gəlməsinə imkan yaradır ki, onlar eyni zamanda formal təşkilatlara oxşasınlar. Qeyri-formal təşkilatların idarəetməyə birbaşa münasibəti olan əsas xüsusiyyətləri aşağıdakılardır;

Sosial nəzarət. Alimlər belə nəticəyə gəlmişlər ki, qeyri-formal təşkilatları öz üzvləri üzərində sosial nəzarəti həyata keçirir. Bunun birinci addımı qəbul olunan və qəbul olunmayan davranış etalonu normalarının müəyyənləşdirilməsi və möhkəmləndirilməsidir. Qrupa qəbul olunmaq və orada öz mövqeyini saxlamaq üçün şəxs bu normaları gözləməlidir. Tamamilə təbiidir ki, məsələn, qeyri-formal təşkilatlarda özünün geyimə, davranışa, işin qəbul olunmuş növünə aid dəqiq formalaşdırmış qaydaları ola bilər. Bu normalara əməl olunmasını möhkəmlətmək üçün qrup çox kəskin sanksiya tətbiq edə, ona əməl etməyənləri isə qrupdan uzaqlaşdırmaq gözləyə bilər. Bu, insanın sosial tələbatlarını ödəməsi üçün qeyri-formal təşkilatlardan asılı olduğu halda güclü və səmərəli cəzadır.

Qeyri-formal təşkilatların həyata keçirdikləri sosial nəzarət, formal təşkilatın məqsədinə nail olunmasına təsir göstərə bilər. O, həm də rəhbərlər haqqında fikirə və onların qərarlarının ədalətliyinə təsir edə bilər. Qrup normalrını müzakirə edərək Vil-

yam Skott qeyd edir: “Bu normalar fonnal təşkilatın dəyərləri sisteminə tam uyğun gəlməyə bilər, belə ki, insan qarşısında bir-birini təkzib edən tələblər qoyulan situasiyalar baş verə bilər”.

Dəyişikliklərə müqavimət. İnsanlar qeyri-formal təşkilatları onların şəbəsində və ya təşkilatda baş verə biləcək faktiki və nəzərdə tutulan dəyişikliklərin müzakirəsi üçün istifadə edə bilərlər. Qeyri-formal təşkilatlarda dəyişikliklərə müqavimət meyli müşahidə olunur. Bu qismən onunla izah olunur ki, dəyişikliklər qeyri-formal təşkilatların sonrakı fəaliyyətində təhlükə yarada bilər. Yenidən təşkil etmə, yeni texnologiyanın tətbiqi, istehsalın genişləndirilməsi və bunlarla əlaqədar yeni əməkdaşların iş qəbul olunması, yeni qrupların meydana gəlməsi qeyri-formal təşkilatın və ya qrupun dağılmasına, yaxud ixtisar olunmasına gətirib çıxara bilər. Bəzən belə dəyişikliklər, konkret qruplara səlahiyyət və mövqe əldə etməyə imkan yarada bilər.

Nə qədər ki, insanlar obyektiv baş verənlərə deyil, onların təqdimatı üzrə baş verənlərə reaksiya verirlər, ona görə də təklif olunan dəyişikliklər qrupa həqiqətən olduğundan daha çox təhlükəli görünə bilər. Məsələn, orta səviyyə idarəedicilər qrupu hesablama texnikasının tətbiqinə müqavimət göstərə bilərlər. Ona görə ki, rəhbərliyin onların səlahiyyət dairəsini genişləndirmək istəyi bir vaxda, bu texnika onların əlindən işini ala bilər.

Qrupun üzvləri dəyişikliklərə özlərinin sonrakı fəaliyyəti üçün təhlükə kimi baxdıqları bütün hallarda müqavimət baş verəcəkdir. Burada qrup üzvləri özlərinin ümumi təcrübəsinə, sosial ehtiyaclarının ödənilməsinə, ümumi maraqlarına və müsbət emosiyalarına təhlükə yaranmasını nəzərdə tuturlar. Rəhbərlik öz tabeliyində olanlara bunu müzakirə etməyə icazə vennəklə və onların idarəetmə qərarlarının qəbul edilməsində iştirakını həvəsləndirməklə bu müqaviməti zəiflədə bilər.

Qeyri-formal liderlər. Formal təşkilatlar kimi qeyri-formal təşkilatların da öz lideri olur. Qeyri-formal lider formal liderdə olduğu kimi müəyyən mövqe əldə edir. Məğzində görə, təsir göstərmək üçün səlahiyyət əldə edib, qrup üzvlərinə münasibətdə

tətbiq etməklə müəyyən formal və qeyri-formal təşkilatların liderlərinin tətbiq etdikləri vasitələrdə heç bir ciddi fərq yoxdur.

Formal və qeyri-formal təşkilatın liderlərini əsaslı şəkildə yalnız 0 əlamət fərqləndirir ki, **formal təşkilatın lideri** ona verilmiş rəsmi səlahiyyət çərçivəsində müdafiəyə malikdir və adətən ona ayrılmış konkret sahədə fəaliyyət göstərir. **Qeyri-formal liderin dayağı** - onun qrup tərəfindən qəbul olunmasıdır. Öz fəaliyyətində o, adamlara və onların qarşılıqlı münasibətlərinə ümid edir. Qeyri-formal liderin təsir dairəsi formal təşkilatın inzibati çərçivədən kənara çıxa bilər. Baxmayaraq ki, qeyri-formal lider eyni zamanda həm də formal təşkilatın idarəetmə personalının üzvlərindən biridir və çox vaxt o, orada təşkilati ierarxiyada nisbətən çox da yüksək olmayan səviyyəni tutur.

Qeyri-formal təşkilatın lideri olmağı müəyyənləşdirən əsaslı amillər özündə aşağıdakıları birləşdirir: yaşı, vəzifə mövqeyi, peşəkar səriştəliliyi, iş yerinin yerləşdiyi yer, işçi zona üzrə sərbəst yerdəyişməsi və xeyirxahlığı. Əsas xüsusiyyətlər qrupda qəbul olunmuş dəyərlər sistemi ilə müəyyənləşdirilir. Belə ki, bir sıra qeyri-formal təşkilatlarda ahılhq müsbət xüsusiyyət, digərində isə əksinə hesab oluna bilər.

**Qeyri-formal liderin iki ən mühüm (ümdə) funksiyası vardır:** qrupun qarşısına qoyduğu məqsədə nail olmasına kömək etmək və onun fəaliyyət göstərməsini möhkəmləndirmək və ruhlandırmaq. Bəzi hallarda bu funksiyalar müxtəlif adamlar tərəfindən yerinə yetirilir. Əgər bu belədirsə, deməli onda qeyri-formal qrupda iki lider meydana gəlir: biri qrupun məqsədinin yerinə yetirilməsi üçün, digəri sosial qarşılıqlı əlaqə üçün.

Qruplarda kommunikasiya. Bütün qruplarda mühüm problemlərdən biri onun üzvlər arasında kommunikasiya əlaqələridir. Kommunikasiya - bu yalnız dil sistemi, yazılı və fərdi təmas deyil. Ona hər şeydən əvvəl qrupun strukturu, fərdlərin fiziki və sosial yaxınlığı göstəricisi kimi baxılır. Aydın ki, informasiyanın alınmasının bütün növləri və fərdlər arasında onların bö

lüşdürülməsi qrupun səmərəli fəaliyyətinə gətirib çıxara bilməz. Onların çoxu qrupun yekdilliyinə və birgə fəaliyyət imkanlarına mənfəət təsir göstərir. Bu qrupun fəaliyyətinin idarə edilməsində nəzərə alınmalıdır.

Kommunikasiyanın müxtəlif vasitələrinin qrupun fəaliyyətinə təsiri rus alimi A.Bavelas tərəfindən öyrənilmişdir. O, kommunikasiyanın müxtəlif vasitələrinin istifadə olunmasında beş nəfərdən ibarət olan qrupun fəaliyyətinin nəticələrinə baxmış və onları “dairə”, “ilan”, “sükan çarxı”(şturval), “iqrek”, “hörümçək toru” adlandırmışdır.

A.Bavelas müəyyən etmişdir ki, birinci tapşırıqın yerinə yetirilməsində kommunikasiya sxemi qrupun fəaliyyətinin nəticəsinə əsaslı dərəcədə təsir göstərir. Məsələn, məhdud müddət ərzində mürəkkəb tapşırıqlar yerinə yetirilərkən kommunikasiyanın ən səmərəli üsulu “şturval”dır. Belə ki, bu üsul qrupun üzvlərinin özləri arasında təması istisna edir. Onlar yalnız hamıdan informasiya alan, onu emal edən və idarəetmə göstərişləri verən “şturval”ın mərkəzində liderlərlə əlaqəyə girə bilirlər. Qərar qəbulunda nisbi bərabərliyin saxlanması şərti ilə yardımcı işlərin yerinə yetirilməsində kommunikasiyanın ən yaxşı üsulu “dairə”dir.

Qrupun üzvlərindən heç biri informasiya ilə həddindən artıq yüklənməmişdir, hamı bərabər vəziyyətdədir və qrupun istənilən üzvündən informasiya ala bilər və bundan əlavə burada əks əlaqədə mümkündür. “Dairə” qrupa yeni məsələlərə daha tez istiqamətlənməyə imkan verir. Beləliklə, kommunikasiyanın hər bir üsulu qrupun fəaliyyətində müxtəlif nəticələrə gətirib çıxarır.

Səmərəli kommunikasiya qrupunu fəaliyyətindən fərdi razılığa gətirib çıxarır ki, bu da onun üzvlərinə özünü bütövlükdə ifadə etməyə imkan verir. Kommunikasiyanın mərkəzləşdirilməsi qrupun üzvlərini öz diqqətlərini spesifik obyektlər üzərində cəmləşdirməyə imkan verir və söylərinin cəmləşdirilməsinə gətirib çıxarır. Kommunikasiyanın universitet auditoriyasında, iş yerində, müəssisədə əmək kollektivində təşkil edilməsi bir tərəf

dən əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsinə, digər tərəfdən isə qrup şəklində qarşılıqlı əlaqədən məmnun qalmağa kömək edir. Məsələn, tələbə qruplarında mühazirə üsulunun və diskussiya üsulunun imkanlarının öyrənilməsində müəyyən olunmuşdur ki, öyrənmə üçün böyük qruplarda mühazirə oxunmasından istifadə olunmalıdır (kommunikasiyanın “şturval” üsuluna anoloji), şəxsi təfəkkürü həvəsləndirmək üçün çox böyük dərəcədə diskussiya üsulu (kommunikasiyanın “dairə” üsuluna anoloji) uyğun gəlir. Beləliklə, situasiyadan və qrupun məqsədindən asılı olaraq kommunikasiyanın müxtəlif üsul və vasitələrinin istifadə olunması praktiki problemlərin səmərəli həllinə imkan verir.

Qrupda liderlik. Qrupun dinamik xüsusiyyətlərindən biri sosial rollar sistemidir. Qrup davranışının tədqiqatçıları qeyd edirlər ki, qrupda rolların qarşılıqlı əlaqəli sistemi daimi olaraq dəyişikliklərə məruz qalır. Bu halda yalnız oynanılan rolun mahiyyəti deyil, həm də digər rollara nisbətə onun əhəmiyyəti dəyişir. Qrupda digər rollara nisbətən daha əhəmiyyətli rollar fəaliyyət göstərir. Bu, liderlərin roludur.

Öz-özlüyündə liderlik - bu fərdin lider roluna uyğun gələn bacarığı, şəxsi keyfiyyəti və davranışının təzahür formasıdır. Fərdin lider rolunu yerinə yetirilməsi onun qrupun digər üzvlərinin anoloji keyfiyyətləri ilə müqayisədə fərdi keyfiyyətlərinin göstərməsi ilə bağlıdır.

Bütün hallarda liderin irəli çıxarılması son nəticədə qrup məsələlərinin həllində qrupun hər bir üzvünü töhfəsinin səmərəliliyi ilə şərtləndirilir. Başqa sözlə, lider o vaxt meydana çıxır ki, qrupun bütün üzvləri qrupun hansı bir üzvünün fəaliyyətini daha əhəmiyyətli hesab edir və onun fəaliyyətinin bütövlükdə qrupa gətirdiyi xeyir daha dəyərli olur. Bu halda söhbət yalnız bütün qrupun xeyrindən gedir. Başqa sözlə, fərd müstəsna şəxsi keyfiyyətlərə malik ola bilər, lakin onun fəaliyyəti bütövlükdə qrupun fəaliyyətinin səmərəliliyinin əsaslı şəkildə yüksəldilməsinə gətirib çıxarmadığına görə o lider ola bilməz.

Amerika tədqiqatçısı R.Belzin liderlik problemi üzrə apar

dığı tədqiqatlar göstərir ki, qrupda liderliyin xarakteri hər şeydən əvvəl qrup üzvlərinin fəaliyyətini təşkil edib istiqamətləndirən işgüzar lider və qrupun məsələlərinin həllində qrup üzvlərində yüksək motivasiyanı təmin edən emosional əhval-ruhiyyə yaradan emosional lider olması ilə fərqlənir. Bu halda işgüzar lider rolunun yerinə yetirilməsi qrupun tipi və onun fəaliyyətinin xarakterindən asılı olur. Belə ki, idman komandasında işgüzar lider oyunçuların fəaliyyətini təşkil edir və əlaqələndirir, komandanın qələbə əhval-ruhiyyəsinə istiqamətlənməsini təmin edir, elmi kollektivdə işgüzar lider işin əsas istiqamətlərini müəyyənləşdirən yeni ideyalar yaradan şəxs ola bilər, siyasi ic- malçılar qrupunda belə lider alınan informasiyaları daha keyfiyyətli istifadə edən fərd ola bilər.

Lakin aydındır ki, qrupda lider onun yüksək keyfiyyətlərini və qabiliyyətini qəbul edən qrup üzvlərinin müdafiəsi olmadan meydana çıxma və fəaliyyət göstərə bilməz. Bu nöqteyi-nəzərdən lider qrupun elə bir avtoritar üzvüdür ki, onun şəxsi təsiri ona qrupun fəaliyyətində baş rol oynamağa imkan yaradır. Beləliklə, onun nüfuzu kollektivin onu qəbul etməsinə, qrup tərəfindən onun işgüzar və şəxsi keyfiyyətlərinin qiymətləndirilməsinə əsaslanır. Liderin nüfuzu yalnız qrup üzvlərinin təsəvvüründə mövcud olan həddə(yəni minimum), eləcə də onun başqalarından fərqlənən, qeyri-adi keyfiyyətlərinə əsaslanan dərəcədə(real hədd) ola bilər.

Qrupda liderin əsas vəzifələrindən biri - yenilikçiliyin həyata keçirilməsi, yeni mədəniyyət nümunələri yaratmaq, qarşılıqlı əlaqənin yeni üsullarının təcrübədə yoxlanılmasıdır. Beləliklə, lider qrupun submədəniyyətini dəyişib, inkişaf etdirməklə yenilikçi qismində çıxış edir. Qrupa göstərdiyi belə qiymətli xidmətlərə görə lider "etibar krediti" qazanır. Bununla yanaşı lider qrupun sırası üzvü kimi bütün qrup normalarını tam yerinə yetirməli deyil, əks təqdirdə o, öz nüfuzunu və son nəticədə lider statusunu itirə bilər.



## **XX FƏSİL, İSTEHSAL RƏHBƏRİNİN İŞİNİN TƏŞKİLİ**

### **XX. İSTEHSALIN İNTENSİVLƏŞMƏSİ ŞƏRAİTİNDƏ RƏHBƏRİN ROLUNUN YÜKSƏLDİLMƏSİ**

Bütün iqtisadi fəaliyyət növləri miqyasında iştirakçıların plana uyğun kooperasiyası, əməyin təşkilinin bütün məlum üsullarından daha səmərəlidir. Belə kooperasiya həm ictimai, həm də şəxsi mülkiyyət əsasında meydana gəlir və inkişaf edir. Lakin belə plana uyğun münasibətlər subyektiv amil - istehsalın müxtəlif həlqə rəhbərləri tərəfindən təşkilati əsaslar təklif edilmədən, qeyri-mütəşəkkil şəkildə həyata keçirilə bilməz. Müxtəlif həlqə rəhbərlərinin rolu və iş üslubu hər şeydən əvvəl, iqtisadi münasibətlərlə müəyyənləşdirilir.

K. Marksın "Kapital" əsərində kapitalist istehsalı şəraitində rəhbərin rolu və onun ikili funksiyası barədə çox maraqlı fikirlər mövcuddur; bir tərəfdən əməyin kooperasiyasının uzlaşdırılmasının zəruriliyi ilə əlaqədar olan ümumi iqtisadi, digər tərəfdən isə mülkiyyət forması ilə müəyyənləşdirilən və qarşıya qoyulan məqsədin yerinə yetirilməsinə yönəldilmiş sosial məsələlər'.

İstənilən səviyyə rəhbəri birinci növbədə bazanın tələbinə uyğunlaşdırılmaqla, firmanın (müəssisənin) qarşısına qoyduğu məqsədə nail olunmasına imkan yaradan iqtisadi siyasətin həyata keçirilməsinə çalışmalı, kütlənin bilik, təcrübə və yaradıcılığına əsaslanmalı, elmi-texniki tərəqqinin fəal müdafiəçisi (tərəfdarı) olmalı, təsərrüfatsızlığa yol verməməyi bacarmalıdır. Rəhbər qəbul edilən qərarların yalnız iqtisadi nəticəsi barədə deyil, həm də onun sosial nəticələri barədə düşünməlidir. O, təsərrüfat və tərbiyə fəaliyyətlərinin üzvi əlaqələndirilməsinə nail olmalıdır.

İdarəetmə yaradıcılıq amilidir. Təsərrüfat fəaliyyətinin təşkili təcrübəsinin təhlili göstərir ki, idarəetmənin əsas əlaqədarı

İnkişafı, iqtisadiyyatda çox dərin struktur dəyişikliklərin həyata keçirilməsinə əsaslı təsir göstərir.

İdarəetmənin səmərəli təşkili və onun istehsala təsiri öz növbəsində rəhbərlərin iş üslubu və onların əməyinin təşkilindən müəyyən dərəcədə asılı olur.

İstənilən “siyasəti” həyata keçirmək üçün bir adama ehtiyac əmələ gəlir. Bunun üçün mütləq şah və ya hökmdar olması məcburi deyildir. Nəsirəddin Tusi yazır: “Yeri gəlmişkən, onu da deyək ki, hər dövr, hər zamanda hökmdara ehtiyac yoxdur. Əhali arasında nizam-intizam olsa, bu, uzun müddət onlara bəsdir. Lakin bütün dövrlərdə müdrək bir rəhbərə, tədbir sahiblərinə ehtiyac vardır. Tədbir olmasa, nizam-intizam aradan qalxar, insan cəmiyyəti lazım olduğu kimi inkişaf etməz.

Müasir idarəetmə sistemində rəhbərlərin vəzifəsini dəqiq müəyyənləşdirmək üçün idarəetmə əməyinin ixtisaslaşmasının dərinləşməsinin və assosiasiya olunmuş istehsalçıların fəaliyyətində idarəetmə funksiyalarının ayrılmasının bir neçə mərhələsini göstərmək zəruridir.

Belə inkişafın ümumi şəkildə üç mərhələsini ayırmaq olar. **Birinci mərhələdə rəhbər** həm idarəetmə, həm də istehsal funksiyalarını eyni vaxtda yerinə yetirir. Bu halda bu funksiyalar hələ ayrılmamışdır, yəni rəhbər müəyyən dərəcədə həm işçi, həm də idarəedicidir. İnkişafın bu mərhələsi yalnız nəzəri xarakter daşımır. Praktiki olaraq, o hazırda da fəaliyyət göstərir. Çoxlu sayda rəhbər göstərmək olar ki, onlar eyni zamanda əmək kollektivinin fəaliyyətini idarə edir və özləri də hansısa istehsal funksiyasını yerinə yetirir (briqadir, usta və s.)

**İnkişafın ikinci mərhələsi** ondan ibarətdir ki, rəhbər bilavasitə istehsal funksiyasını yerinə yetirməyi dayandırır və öz fəaliyyətini bütövlükdə idarəetmə funksiyalarının yerinə yetirilməsində cəmləşdirir. Ayrı-ayrı rəhbərlərdə bu funksiyaların sayı əsaslı şəkildə müxtəlif formalarda təsvir olunur və onlar öz keyfiyyəti və əhəmiyyətinə görə fərqlənirlər.

Bir sıra rəhbərlər həm təchizat, həm planlaşdırma, həm də

maliyyələşdirmə ilə özləri məşğul olurlar. Bu və ya digər rəhbər haqqında o direktor, yaxud müdirdir deyəndə, hələ bu dəqiq müəyyənləşdirmir ki, o, hansı həcmdə idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirir.

İdarəetmə əməyinin ixtisaslaşmasının dərinləşməsini xarakterizə edən **üçüncü mərhələ** onunla xarakterizə olunur ki, rəhbər idarəetmənin bir çox konkret funksiyasını yerinə yetirməkdən azad olur. Bu funksiyaların yerinə yetirilməsi idarəetmə aparatında işləyən xüsusi ixtisaslı işçilərə - planlaşdırıcılara, iqtisadçılara, maliyyəçilərə, sosioloqlara və s. həvalə olunur. Bu halda rəhbər bütövlükdə idarəetmə aparatının fəaliyyətinin məqsədə müvafiq əlaqələndirilməsi və integrasiyası kimi əsas funksiyayı yerinə yetirir.

Beləliklə, meyil ondan ibarətdir ki, əmək bölgüsü rəhbərlərin özünəməxsus formada aynımasına gətirib çıxarır. İdarəetmə sistemində xüsusi vəzifə meydana çıxır ki, bunu da ümumi rəhbərlik adlandırırlar. Belə vəzifələr hər hansı müəj^ən insanlara həvalə olunduğundan, xüsusi rəhbər peşəsinin aynımasını demək olar.

İnkişafın müəyyən mərhələsində rəhbərin funksiyası yalnız rəhbər vəzifəsinə təyin edilmiş mühəndisin yerinə yetirdiyi funksiya olmur. Rəhbər vəzifəsi xüsusi peşənin nümayəndəsi kimi təşəkkül tapır.

XX əsrin 20-ci illərində iqtisadçılar bu prosesi əvvəlcədən görə bilmirdilər. Onların bir qismi belə bir ilkin şərtədən çıxış edirdilər ki, **rəhbərin funksiyası getdikcə sadələşəcək** və onlar istehsalın bütün iştirakçıları arasında bölüşdürüləcəkdir, yəni idarəetməni peşəkar rəhbərlərsiz idarə etmək mümkün olacaqdır.

Təsərrüfat kadrlarının iş təcrübəsini təhlil etsək, aşağıdakı nəticələrə gəlmək olar.

Təsərrüfatın, iqtisadiyyatın inkişafında rəhbərlər çox fəal rol oynayır. Çoxlu sayda belə hallar məlumdur ki, müəssisəyə yeni təyin edilmiş direktor bu müəssisədə işdə əsaslı dönüş yaradır. Bu onu göstərir ki, **rəhbərlər təsərrüfat fəaliyyətinin nəticəsinə** əsaslı təsir göstərir. Bununla yanaşı, rəhbərlər öz hərəkət-

larində heç də tam azad deyillər. Rəhbərin fəaliyyətinin müəyyən obyektiv çərçivəsi mövcuddur. Bununla yanaşı rəhbər yaradıcılıq təşəbbüsü göstərməkdə, idarə etdiyi obyektin daha səmərəli yollarla inkişafı üçün yenilik axtarmaqda, işgüzarlıq nümayiş etdirməkdə çox geniş təşkilati müstəqilliyə malikdir. Ona görə də demək olar ki, rəhbər real şəxsi məsuliyyət daşıyan şəxsdir.

Ümumilikdə götürdükdə idarəetmə nəzəriyyəsində rəhbərin rolu barədə fikirlər birmənalı deyil. Məsələn, **Amerika idarəetmənin təşkili nəzəriyyəsi** rəhbərin rolunu kiçildir. **Bu nəzəriyyənin konsepsiyası** ondan ibarətdir ki, idarəetmənin elə mexanizmi işlənilib hazırlanmalıdır ki, rəhbərin dəyişməsi idarəetmə prosesinə təsir etməsin. Bu ideyanı **H.Ford kifayət qədər dəqiq formalaşdırmışdır. O, hesab edirdi ki**, rəhbərə hər hansı xüsusi qabiliyyət lazım deyil, elə insanlar lazımdır ki, onlar əvvəlcədən tərtib olunmuş təlimata uyğun olaraq idarəetmənin 5- 6 konkret funksiyasını dəqiq yerinə yetirsinlər. Fordun təşkilatı konsepsiyasına görə yaxşı vint - rəhbər lazımdır və yaxşı rəhbər odur ki, 0 idarəetmə mexanizminə, dəzgah texnoloji xəttə daxil olduğu kimi daxil ola bilsin. Bu konsepsiyaya müvafiq olaraq rəhbərin seçilməsi üçün, əvvəlcədən vəzifə dəqiq yazılmalıdır və sonradan müvafiq vəzifəni yerinə yetirmək qabiliyyəti olan adam tapılmalıdır. Məsələn, maliyyə şöbəsi müdirinin 17 funksiyası var və 0, onları yerinə yetinməlidir. Bu funksiyaları yerinə yetirə bilən rəhbər tapmaq lazımdır. Rəhbərin digər bütün keyfiyyətləri əhəmiyyət kəsb etmir. Əgər o, bu 17 funksiyanın öhdəsindən gələ bilərsə, deməli o, bu vəzifəyə uyğundur.

**Yaponiyada əksinə**, əvvəlcə menecerin potensialını qiymətləndirir və sonra ona idarəetmə funksiyalarını yerinə yetirməyi etibar edirlər. Göründüyü kimi elmi-texniki inqilab dövründə **yapon sistemi daha çevik və səmərəlidir**. Hazırda bunu Amerika idarəetmə nəzəriyyəçiləri də etiraf edirlər. **Yapon sistemi imkan verir ki**, işçinin malik olduğu büynün imkanlardan tam istifadə olunsun, o tamamilə işlə yüklənilsin, onun istifadə olunmamış bir keyfiyyəti də qalmasın.

## **XX. 2. RƏHBƏRİN İŞİNƏ ELMİ YANAŞMA**

İdarəetmə əməyinin elmi təşkilinin təhlili göstərir ki, ayrı-ayrı rəhbərlər öz fəaliyyətlərində müxtəlif nəticələr əldə edirlər. Bunu sübut etməyə ehtiyac yoxdur. Əgər bu faktdırsa, onda az səmərə ilə işləyən insanların daha səmərəli işləyənlərə çatması üçün nə etmək lazım olduğunu müəyyən etmələri təbiidir.

Görünür, bunun üçün yaxşı işləyənlərin iş prinsiplərini öyrənmək lazımdır. Onların metodlarını, əməyin təşkili və formalarını öyrənmək, onların rəhbər tutduqları əsas prinsipləri ümumiləşdirib formalaşdırmaq və bundan sonra daha az səmərə ilə işləyənləri öyrətmək olar. Birinci fakt tamamilə sübut olunsada, ikinci faktı əksinə, sübut olunmuş hesab etmək olmaz. Hesab etmək olarmı ki, kim yaxşı işləyirsə, onlarda hansısa prinsiplər var və bu prinsipləri dəqiq formalaşdırmaq və beləliklədə öyrənmək obyektinə çevirmək olar.

Məsələ ondan ibarətdir ki, nəyə görə bir adamın digərindən daha yaxşı işlədiyini təsdiq edə biləcək hansısa qanunauyğunluqları heç də həmişə müəyyən edə bilməməyi göstərən çoxlu faktlar vardır. Məsələn, idarəetmə əməyinin elmi təşkili üzrə əksər məsləhətlərdə deyilir ki, səhər saatları iş prosesində insanın ən məhsuldar dövrüdür. Ona görə də işi elə bölmək lazımdır ki, səhər saatlarına işin ən çətin hissəsi düşsün, başqa növdən olan müzakirələr və cari işləri, müşavirələri, görüşləri günün ikinci yarısına salmaq lazımdır. Əgər bu fakt sübut edilmiş olsaydı, onda onu asanlıqla təcürbədə tətbiq etmək olardı. Lakin, məsələ ondan ibarətdir ki, səhər saatlarında işin daha məhsuldar olması ilə əlaqədar olan fikirlərin sübut olunmadığını göstərən çoxlu misallar vardır.

Məsələn, bir sıra işçilərdə gücün artması günün ortasına düşür və onda onlar daha məhsuldar işləyirlər. Elə insanlar var ki, gündüz onlar aşağı, axşamlar isə daha yüksək məhsuldarlıqla işləyirlər.

İstənilən vəziyyətdə özünü doğruldan və onlardan əl çəkilə bilməyən ümumi prinsiplər tərtib etməyə ehtiyacdır. Ona görə də əli və

idarəetmə əməyinin təşkili üzrə hər növdən olan təklifləri həddindən yüksək qiymətləndirmək olmaz.

**İdarəetmə nəzəriyyəsi** rəhbərin işinin təşkili sahəsindən çox, onun işinin texnologiya sahəsindən irəli gəlmişdir. Belə olmalarına baxmayaraq, texnoloji fəndləri tapmaq mümkündür, onlar istənilən qədərdir və rəşional elementləri daha tez tapmaq mümkündür.

Rəhbərlik indiyədək yaradıcılıq sahəsi olaraq qalır, ancaq bu, sözsüz ki, özünəməxsus yaradıcılıqdır. Bu elə bir tip yaradıcılıqdır ki, burada böyük həcmdə bilik tələb olunur. Bu haradasa həkimin və yaxud cərrahın yaradıcılığına bənzəyir. Cərrah anatomiya, fiziologiya və digər sahələr haqqında daha çox biliyə malik olmalıdır. Lakin cərrah eyni zamanda istedadlı və qabiliyyətli insandır. Bu baxımdan rəhbər cərrahı xatırladır. O çox bilməlidir və bununla yanaşı təşkilatçılıq istedadına malik olmalıdır, insan kollektivini öz arxasınca aparmağı bacarmalıdır.

**Ancaq rəhbərin eyni vaxtda həm yaradıcı, həm də elmi prinsiplərin insanıdır faktını sadəcə qeyd etmək bu gün üçün kifayətedici deyil.** Rəhbərin öz fəaliyyətində istifadə etdiyi elmi prinsiplərin payının hər zaman artdığı ikinci nəticəni də qeyd etmək lazımdır. Bununla əlaqədar olaraq işin məzmunu tərəfi, insanların motivasiyası, onların göstərişləri yerinə yetirməyə hazır olmaları və sairə haqqında daha çox fikirləşmək lazımdır.

İdarəetmə problemləri sahəsində görkəmli nəzəriyyəçi A.Fayol çox maraqlı cədvəl tərtib etmişdir. Əgər istehsalda ustanı götürsək, onda ona bu istehsal tipinə aid olan **90% bilik və vərdişlər, 10 % isə inzibati biliklər lazımdır.** Əgər sex rəisini götürsək - **20-30% inzibati vərdişlərə malik olmaq lazımdır. Müdirə isə - 50% inzibati biliklər və vərdişlər,eyni zamanda 50% də idarəetmə obyektı haqqında bilik lazımdır.** A.Fayolun fikrinə görə, böyük korporasiya səviyyəsində **rəhbər istehsal haqqında - 10% bilik və vərdişlərə, 90% isə - idarəetmə haqqında biliyə malik olmalıdır.**

Əlbəttə, göstərilən rəqəmlər şərti və təqribidir. Ancaq fikir bütövlükdə doğru qeyd edilmişdir. Rəhbər üçün başlıca keyfiy

yötlərdən biri İdarəetmənin forma və metodları haqqında hərtərəfli biliyə malik olunmasıdır. Başqa bir mühüm məsələ ondan ibarətdir ki, görəsən rəhbər özünün idarə etdiyi müxtəlif sahələr haqqında hansı həcmdə biliyə malik olmalıdır?

Müasir rəhbərlərə çoxtərəfli məsələləri həll etmək kimi mürəkkəb şəraitdə işləmək lazım gəlir. Mütəxəssislər rəhbər üçün xarakterik olan bir halı qeyd edirlər. Bu ondan ibarətdir ki, rəhbərin öz obyektinin bu və ya digər hissəsini xüsusi ilə dərinlən və yaxşı bilməsi bəzən çatışmamazlıq kimi qiymətləndirilə bilər. Məsələn, müşahidə edilmişdir ki, əgər müəssisəni əvvəllər maliyyə ilə məşğul olmuş şəxs idarə edirsə, onda o imzalamaq üçün ona verilmiş maliyyə hesabatlarını ciddi öyrənmək imkanını əldən verməyəcək və məmullatın yeni konstruksiyası ilə əlaqədar olan yeni sənədləri öyrənmədən inam əsasında qərar qəbul edəcək. Əgər rəhbər keçmiş mühəndisdirsə, onda bir qayda olaraq yeni modelin müzakirəsinə geniş yer verəcək və maliyyə hesabatını yüngül tanışlıqdan sonra imzalayacaqdır.

Təcrübə göstərir ki, rəhbərin hər hansı bir fəaliyyət sferasından seçilməsi qaçılmazdır. Vacib olan odur ki, rəhbər hansı problemlərin onun diqqət mərkəzində olmasını və onları nə qədər dərinlən bilməsi haqqında lazım olan nisbətləri axtannağı dəqiq öyrənsin. Təbii ki, rəhbər hər şeyi təhlil etməyi bacara bilməz. Buna görə də o hər bir verilmiş anda rəhbərliyin ümumi funksiyalarını həyata keçirmək və uyğun qərarları qəbul etmək üçün idarəetmənin ona lazım olan konkret sahələri haqqında dərin biliyə malik olmalı və ona aid olan informasiyaların məcmusu dairəsini düzgün müəyyən etməlidir.

Rəhbərə lazım olan informasiyanın məcmusu və dairəsi daimi olaraq dəyişir və bu informasiyaların axtarışı onun fəaliyyətinin çox mühüm istiqamətidir. Bəs, rəhbərin hazırlanmasının təşkili zamanı hansı meyarları rəhbər tutmaq lazımdır?

**Rəhbərin fəaliyyəti nisbətən müstəqil olan 3 sahədən ibarətdir:**

**I sahə:** rəhbər rəhbərlik etdiyi obyektin daxilində nələri həyata keçirir? Onun əsas funksiyaları və vəzifələri bu sahədə təmərküzləşir.

**II sahə:** digər dövlət müəssisələri və qarışıq müəssisələrlə ünsiyyətə girdikdə rəhbər nə edir. Bu işi şərti olaraq xarici inzibati və iqtisadi mühitlər münasibəti adlandırmaq olar.

**III sahə:** sosial əhatə. Rəhbər təkcə inzibati və iqtisadi mühitdə deyil, eyni zamanda müəyyən sosial mühitdə də işləyir. O təkcə dövlət təşkilatları müəssisələri ilə deyil, həm də məktəblər, ictimai və ideoloji təşkilatlarla da ünsiyyətə daxil olur.

**Rəhbər ona görə rəhbər təyin edilir ki,** o öz peşəkar hazırlığına və iş təcrübəsinə görə xüsusi ilə birinci sahəni yaxşı bilir. O, bu təşkilatda inkişaf edib, özünü burada yaxşı işçi kimi göstərüb, ona görə də rəhbər təyin olunub. Əlbəttə, bu hissədə də onu daha səmərəli işə, müasir metodlara öyrətmək lazımdır. Ancaq bu məsələlərə tədris proqramının az bir hissəsini ayırmaq lazımdır.

**Yeni təyin olunmuş rəhbərə hər şeydən əvvəl iki başqa sahədə biliklər çatışmır:**

a) Digər təşkilatlarla ünsiyyəti necə qaydaya salmaq, kimin nə ilə məşğul olmasını dəqiq müəyyənləşdirmək, bu və ya digər məsələlərin həlli zamanı haraya müraciət etməyi birmənalı bilmək.

b) Rəhbər bilməlidir ki, sosial mühitlə düzgün qarşılıqlı münasibətlərin müəyyən edilməsi üçün hansı forma və metodlar daha işləkdir və çevikdir. Bu məsələlərin öyrənilməsi üçün tədris planında nəzərdə tutulan qalan vaxtı ayırmaq daha məqsədəuyğundur.

Öz növbəsində bu sahələrin hər biri differensiallaşır. Məsələn, təşkilatın daxilində **iş iki bölmədə birləşdirilir:**

1 - öz idarəetmə problemlərinin öyrənilməsi.

2 - öz idarəetmə obyektinin öyrənilməsi.

Fəaliyyət sferasının bu cür təsnifatı ideal deyil, lakin praktiki məqsədlər üçün, sözsüz ki, lazımdır. Belə ki, hansı əsas istiqamətlərdə əməyin və rəhbərin diqqətinin təmərküzləşməsini aydınlaşdırmağa kömək edir.



## **XX. 3. RƏHBƏRİN ƏMƏYİNİN RASİONALLAŞDIRILMASI METODLARI**

**Rəhbərin fəaliyyətinin daha çox rast gəlinən bir neçə növünü göstərmək olar:** yığıncaqların keçirilməsi, perspektiv planlaşdırma məsələləri ilə məşğul olmaq, elmi-texniki informasiya ilə iş və sair. Belə təsnifatlar çoxdur. **Lakin bunların əsas çatışmayan cəhətləri** - qruplaşmanın əsasında qoyulmuş vahid prinsipin olmamasıdır. Məsələn, perspektiv planlaşdırma - vaxt amili nöqtəyi-nəzərindən ayrılmış formadır. Yığıncaqların keçirilməsi isə idarəetmə aparatı ilə qarşılıqlı əlaqə metodu nöqtəyi-nəzərindən ayrıca fəaliyyət formasıdır. Buna görə də burada əsas məsələ diqqəti təsnifatın üzərində deyil, rəhbərin işinin müxtəlif formalarının yaxşılaşdırılması metodları üzərində cəmləşdirmək daha vacibdir.

İşə məqsədin müəyyən edilməsindən başlamaq tövsiyyə edilsə də, həmin müəssisənin aid olduğu böyük təşkilatın qarşısında duran problemlərin müəyyən edilməsindən başlamaq daha əlverişlidir. Öz fəaliyyətini təhlil edərkən, müxtəlif nəticələrə gəlmək olar. Bu nəticələrə ancaq yuxarı təşkilatın məqsədləri kimi çıxış edən meyarların əsasında düzəlişlər etmək olar. Ona görə də, müəssisənin rəhbəri birliyin məqsədlərini, sex rəisi müəssisənin məqsədlərini təhlil etməlidir və sair. **Daha ümumi sistemin məqsədləri təhlil edildikdən sonra**, verilmiş altsistemin qarşısında duran vəzifələri müəyyən etmək olar.

**Hər şeydən əvvəl, qarşıda duran məsələnin iki tərəfini** - plan dövründə bütövlükdə təşkilatın qarşısında duran hansı problemin həll olunması və bu məqsədlə rəhbərin özünün nə etməli olduğunu aydınlaşdırmaq məqsəduyğundur. Fərz edək ki, müəssisə istehsal güclərinin texniki cəhətdən yeniləşdirilməsini həyata keçirməlidir. Birinci mərhələdə rəhbər öz əsas vəzifəsini müəyyən etmişdir: qabiliyyətli baş mühəndisin axtarışı və yaxud, bu prosesin lazımı maliyyə və maddi ehtiyatlarla təmin edilməsi.

**Mühüm məqamlardan biri də tabeçilikdə olanların seçilməsidir.** Yeni təyin olunmuş rəhbər müəssisənin fəaliyyətini daha da canlandırmalı olduğundan, o, bu məqsədə nail olunması üçün fəaliyyətinə artıq müəssisədə işləyən kadrların qiymətləndirilməsindən başlanması tövsiyyə olunur. **Təcrübədə qiymətləndirmənin 3 aspektinə rast gəlinir:**

- a) İdarəetmənin bugünkü cari funksiyaları nöqtəyi-nəzərindən;
- b) İnsanın, onun biliyinin, qabiliyyətinin və s. qiymətləndirilməsi;
- c) İnkişafın perspektivi nəzərə alınmaqla işçinin imkanları və səriştəliliyinin qiymətləndirilməsi.

Əgər rəhbər il ərzində yalnız nə etməklə maraqlanacaqdırsa, belə halda o çox qabiliyyətli olan insanları dəyərləndirməyə bilər. Əgər o, özünü ancaq ümumi və perspektiv problemləri bilən, konkret olaraq müəssisə haqqında və il ərzində həll olunacaq məsələləri bilməyən istedadlı insanlarla əhatə edərsə, təkcə onlar işi yaxşılaşdırmağa kömək edə bilməzlər. **“İdarəetmə ansamblı”da** təkcə ayrı-ayrı işçilər haqqında məlumatlar əsasında deyil, həm də onların hamısı bir yerdə bütövlükdə, özlüyündə nə əks etdirdiyini fikirləşərək formalaşdırmaq lazımdır. Çatışmayan cəhətləri olmayan icraçıları tapmaq qeyri-mümkündür. **Ancaq bir işçinin çatışmayan cəhətlərini** digərlərinin üstünlüyü ilə balanslaşdıran güclü təşkilat yaratmaq olar.

Məsələn, 3 nəfərdən ibarət bölmə yaradılır. Əgər onların hamısı təqribən eyni səviyyədədirsə, onda 3 işçinin birlikdə əməkdaşlıq etdiyi təşkilat yaradılacaq və bu, bir bütövün yaradılmasının birinci variantıdır. İkinci: ayrılıqda hər bir işçi ideal insan deyil, lakin rəhbər onları elə şəkildə qruplaşdırma bilər ki, yenə də iş qabiliyyətli bir bütövlük alınma bilər. İkinci seçim eyni insanlardan təşkil edilən birinci variantdan daha əlverişli ola bilər, ona görə ki, burada heç kəs bir-birini təkrarlamır, əksinə, tamamlayır.

**İşçinin qiymətləndirilməsinin çox mühüm məqamı** onların öz fəaliyyətlərində rəhbər tutduqları motivlərin qiymətləndirilməsidir. **Deməli, yalnız qabiliyyətləri deyil,** həmçinin motivləri qiymətləndirmək lazımdır. İşçi nəyə can atır? Hər bir işçi üçün rəhbərin təsəvvüründən və insanın özünün rəhbər tutduğu motivlərdən çıxaraq, beş il üçün perspektiv plan qurmaq olar.

Əgər söhbət böyük mütəxəssisdən gedirsə, onda perspektiv plana qiymət verilməsini beş il ilə müqayisədə daha uzun müddətə həyata keçirilməsi məsləhət görülür. Hətta onillik plan da, tərtib etmək olar. Bu bir çox baxımdan uzunmüddətli fəaliyyət üçün yaxşı istiqamət verə bilər.

**Rəhbərin işində** aktual problemlərin siyahısının tərtibi və onların həlli müddətinin müəyyən edilməsi də vacibdir. Ayrıca götürülmüş problemi 1, 2 və yaxud 3 ilə həll etmək olar, ancaq müddətin seçilməsindən asılı olaraq müxtəlif keyfiyyətlə həll olunacaqdır. Lakin, bu 0 demək deyil ki, yalnız uzunmüddətli fundamental həll lazımdır. Problemin həlli göstərə bilər ki, kompromiss və bəzən müvəqqəti həll də qane edə bilər. Bəzən problemin həllini yaxın bir neçə aya keçirmək əlverişli və düzgün olardı ki, onun əsaslı həlli üçün əlavə hazırlıq imkanı əldə edilsin.

Müasir şəraitdə qərarın qəbulu təkcə rəhbərin özünün funksiyası deyil. **O, optimal həlli daha tez-tez** mütəxəssislərin təklif etdiyi mümkün variantların içərisindən seçir. İdarəetmə problemləri üzrə ədəbiyyatlarda əvvəllər belə bir modelə rast gəlmək olardı: rəhbərin təbəçiliyində olanlar arasında elə işçilər var ki, onlar məsələnin optimal həlli yollarını təklif edirlər. **Belə hallarda ola bilər ki,** rəhbər hamını dinləyir və sonradan özü daha düzgün hesab etdiyi qərarı qəbul edir. **Hazırda belə nöqtəyi-nəzərə çox az rast gəlinir.** Müasir iri müəssisənin rəhbəri həll variantını hazırlayan bir və ya bir neçə komissiya, sonra isə təklif olunan variantların qiymətləndirilməsi üzrə yeni komissiya yaradır. Rəhbər get-gedə qərarları hazırlayan insanların

azalması ideyası ortaya çıxır, belə ki, onların rolu daha çox təşkilati, prosedur xarakter daşıyır. Görünür bu düzgün deyil.

**Rəhbərin fəaliyyətində digər mühüm bir problem** - qərarların yerinə yetirilməsi zamanı tabeçilikdə olanlar arasında vəzifələrin bölüşdürülməsidir.

Qərar qəbul edildikdən sonra, rəhbərin mühüm vəzifəsi həmin qərarın yerinə yetirilməsi ilə birbaşa və dolayısı ilə əlaqəsi olan hər bir bölmənin vəzifəsini, işin yerinə yetirilmə müddətini və şəbəkə qrafikini, eləcə də iş şəraitini dəqiq formalaşdırmaqdan ibarətdir.

Bu məsələlərin icraçılara vaxtında və **düzgün çatdırılması çox mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Bu, idarəetmə nəzəriyyəsində həllin başa salınması adlanır.** İdarəetmə qərarlarının yerinə yetirilməsi prosesində hansı bir bölməyə onların səhih çatdırılması əhəmiyyətli dərəcədə təhrif oluna bilər. Rəhbərin vəzifəsi ondan ibarətdir ki, tək-cə həll yollarının icraçılara çatdırılmasını nəzarətdə saxlasın, eyni zamanda seçmə qaydasında hər bir bölmədə onların başa salınmasının necə həyata keçirildiyini də nəzarətdə saxlasın.

**Rəhbərin işinin sonrakı mühüm forması** - yığıncaqların keçirilməsidir. **Yığıncaqların təşkilinin birinci problemi** yığıncağın hansı məsələyə həsr olunmasından asılı olaraq həmin yığıncaqlara dəvət olunan şəxslərin seçilməsi hesab edilir. Hər bir yığıncaq müzakirə olunacaq məsələlərin dəqiq hazırlanmasını və onun məqsədinin düzgün formalaşdırılmasını tələb edir.

Yığıncaqlara dəvət olunan şəxslərin seçilməsi - çətin problemdir. Təcrübə göstərir ki, hətta bir düzgün dəvət olunmayan şəxs yığıncağın səmərəliliyini aşağı sala bilər.

Yığıncağa iki kateqoriyaya aid olan şəxsləri dəvət etmək lazımdır:

- Yığıncaqda müzakirə olunan məsələnin həlli ilə məşğul olacaq şəxslər;
- İnformasiya və əlaqələndirmə ilə məşğul olan şəxslər.

Burada o əməkdaşlar nəzərdə tutulur ki, onlar məsələnin bilavasitə həllində iştirak etmir, lakin onların nədən söhbət getdiyinin və qoyulan məsələnin necə həll olunmasını bilmələri vacibdir.

Təkcə dəvət olunanları deyil, eləcə də bəzi dəvət edilənlərin müxtəlif səbəblərdən iştirak edə bilməyəcəyi hallarda onları əvəz etməli olan şəxslərin də müəyyən edilməsi vacibdir. Belə ki, bu şəxslərin dairəsi dəqiq müəyyən edilməsə, əvəz etmənin tələb olduğu halda verilmiş məsələnin həllində peşəkar olmayan şəxslər göndərilə bilər.

Yığıncağın işinin hazırlanması zamanı iki qrup informasiyanı ayırmaq tövsiyə olunur:

**Birinci**, yığıncağa çağırılan insanların bilmələrinin vacib olduğu informasiyalar. Yığıncaqda iştirak edən şəxslərin yalnız yığıncağın hansı məsələlərə həsr olunmasını bilmələri deyil, həm də orada lazım olan məlumatlar haqqında təsəvvürlərin olması vacibdir.

**İkinci qrup informasiyalar** yığıncaq başlanana qədər onun iştirakçılarının təmin edilməsinin zəruri olduğu informasiyalardır. Beləliklə, bir informasiya iştirakçının çatdıracağı, ikinci isə yığıncağın təşkilatçısının özünün iştirakçılara verdiyi informasiyadır. Bu çıxışın mətni və yaxud onun planı yığıncağın qərarının layihəsi və sairə ola bilər.

**Qərarın layihəsi yığıncağın** hazırlanmasının mühüm elementidir. Onun nüsxəsi çoxaldılmalı və qabaqcadan paylanmalıdır. Qərarın layihəsi üzərindəki işi bu məsələ üzrə bütün əvvəlki yığıncaqlardakı qəbul edilmiş qərarların təhlilindən başlamaq lazımdır.

Əvvəlcə qəbul edilmiş qərarlar təhlil edildikdən sonra, təyin edilmiş yığıncağın mövzusunun formalaşdırmaq olar. Belə yanaşma zamanı mövzu üzrə olan sualın özünün müzakirə edilməsinin əvəzinə, əvvəlki qərarın nəyə görə yerinə yetirilmə- məsinin müzakirəsinə ehtiyac yaranı bilər. Müzakirə edilən məsələ üzrə bir və ya bir neçə dəfə lazımı səmərəli qərarların qəbul edildiyi aydın olarsa, müzakirənin predmeti dəyişə bilər.

Qərarın bir sıra müddələrinin hissələrinin yerinə yetirilməməsi, onların müzakirəsinin bir yığıncaqdan qərardan digərinə keçirilməsi, qərarın mahiyyətini və onun vəzifələrini tam olaraq etibardan salır.

Qərarın layihəsi üzərində işin **birinci mərhələsi** əvvəllərdə mövcud olanların öyrənilməsidirsə, **ikinci mərhələ** artıq nə etmək lazım olduğunun formalaşdırılmasıdır.

**Üçüncü mərhələ** - qərarın yerinə yetirilməsi müddətinin və icraçının təyin edilməsidir. Bunu qərarın layihəsində mütləq göstərmək lazımdır, belə ki, yığıncaq qurtardıqdan sonra kimin və hansı müddətdə konkret olaraq nə edəcəyi aydın olmalıdır.

Yığıncağın özünə aid olan bir sıra təşkilatı məqamlar var. Məsələn, sədrin rolu, reqlament və sairə. Yığıncağın başlanmasına qədər reqlamentin bildirilməsi vacibdir. Bu, hazırlıq işlərinin məcburi elementidir. Əgər yığıncağa gedərkən insanlar bilmirlərsə çıxış üçün onlara nə qədər vaxt veriləcək, hansı məsələlər barədə onlar yığıncağa məlumat verməlidirlər və bu barədə əvvəlcədən hazırlaşmasalar, onda onların çıxışlarının keyfiyyəti aşağı düşə bilər. Ona görə də reqlament hər zaman qabaqcadan elan olunmalıdır.

Yığıncağın yüksək səviyyədə keçirilməsində **ona sədrlik edən böyük rol oynayır. Yığıncaqlar** (işgüzar yığıncaqlar, ümumi müzakirələr və sair) müxtəlif formalarda olurlar. Sədr bütün yığıncaqlarda, hətta açıq yığıncaqlarda da çıxış edənlərə “Siz müzakirə olunan məsələ üzrə danışmırsınız, siz müzakirələrdən kənarlaşırınsınız; Biz hansısa bu məsələni müzakirə edirik” demək hüququna malik olmalıdır.

Bütün yığıncaqlarda protokol yazmaq və sonradan onu bütün şöbə və bölmələrə, eləcə də iştirakçılara göndərmək lazımdır. Çıxışının yazıldığı protokolu alan işçi (əgər o rəhbər deyilsə) protokolu öz rəhbərinə vennəlidir.

Bu, yığıncağın iştirakçılarının nizam-intizamlıdır və yığıncağın qərarlarının yerinə yetirilməsinə köməklik edir. Belə ki,

protokolun hər kəsə göndərildiyini hamı bilir. Qərarın yerinə yetirilməsinə nəzarətin təşkili zamanı iki müddəti qeyd etmək lazımdır: ilkin və son. Bu müddətləri protokolda və qərarında göstərmək mühüm əhəmiyyət kəsb edir.

## **XXI FƏSİL. İŞÇİ HEYƏTİNİN ƏMƏYİNİN İDARƏ OLUNMASI**

### **XXI. L 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 çıxarmışdır.

*İman faktorumm müəssisədə istehsalın səmərəliliyinin*



kadrların seçilməsi, yerləşdirilməsi və irəli çəkilməsi;  
kadrların hazırlanması və öyrədilməsi; kadr axınının qarşısının alınması;  
əməyin maddi həvəsləndirmə sisteminin qiymətləndiril

məsi;

- 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-profilaktoriya 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*

**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, idarəedicilər, 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 maliyyəhesablama, 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 uzunmüddətli 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 qaydada reallaşdırılır.

Firmaya ümumi rəhbərlik onun prezidenti (bas direktor) tərəfindən həyata keçirilir.

İdarəetmənin müəyyən funksiyaları prezidentin baş direktorun qəbul etdiyi qərarlar əsasında onun müavinləri tərəfindən yerinə yetirilir.

Prezidentin birinci müavini - Bas mühəndisin tabeliyində istehsalın texniki hazırlığı və ona texniki xidmət göstərilməsi, ixtisaslaşma, standartlaşma, normalaşdırma və eyniləşdirmə,

**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, marketing 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-təsərrüfat 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.

## **XXI. 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 -

$$\Theta_M = \Theta_M/R$$

- məhsulun əmək tutumu (əks göstərici) -

$$T.-R/U, ,$$

Hardaki,  $U_M$  - 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 məhsuldarlığının yüksəldilməsinin əsas amilləri aşağıdakılardır:

- 1 . İstehsalın texniki səviyyəsinin yüksəldilməsi:
  - İstehsalın mexanikləşdirilməsi və avtomatlaşdırılması;
  - yeni texnikanın və texnoloji proseslərin tətbiqi;
  - yeni konstruktiv materialların tətbiqi və xammalın 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.

## XXI. 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, sahələrarası və firma daxilində əlaqələrin daha da mürəkkəbləşməsi kadrların idarə edilməsinin prinsiplərində əsaslı dəyişikliklər tələb edir ki, bunlarda birinci növbədə motivasiya siyasətinin həyata keçirilməsi ilə əlaqədardır. Bu halda motivasiya siyasəti ümumi məq

sədə nail olmaq üçün işçi heyəti ilə rəhbərlik arasında daha sıx əməkdaşlıq yaradılmasına yönəldilməlidir. Çünki səhmdar cəmiyyətlərində, 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 səviyyəsinin yüksəldilməsi və kadrların vəzifəcə irəli çəkilməsi;
- kadr ehtiyatının səmərəli istifadə olunması;
- hər bir işçinin yerinə yetirdiyi iş 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 planlaşdırılması;
- işçi qüvvəsinin optimal yerləşdirilməsi;
- işçilərin öyrədilməsi, hazırlanması və yenidən hazırlanması;
- 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 aparmalıdırlar.

**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;
- işə 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 qoymuş 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;
- münaqişə vəziyyətlərin həlli zamanı konpromiss variantlardan istifadə etmək;
- əməkdaşlar arasında əsl işgüzar dostluq və yoldaşlıq münasibətləri yaratmaq

**İdarəetmə kadrlarının seçilməsinin əsas kriteriyaları aşağıdakılardır:**

- firmanın yeritdiyi istehsal və satış siyasətini dərinləndirən dərək 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;
- qabaqcıl 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



- müsbət şəxsi nümunə;
- səmimiyyət, düzlük;
- vicdanlılıq;
- yoldaşlıq hissi;
- əməksevərlik;
- əmək və istehsal intizamının pozuhna qarşı banşmazlıq.

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 sayma münasibətinin faizlə ifadəsidir:

$$K_a = \frac{K_o}{K} \cdot 100$$

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 perspektivinin 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 həcmiminin 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 peşəkarlaşdıqlarımdan 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 olurlar (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

tamam 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, tamam 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 (məktublar) yazmaq və qrafiklər çəkmək qabiliyyəti kimi kriteriyaları da əsas götürürlər. Bunlarda kadrların hərtərəfli universal inkişafına, onların idarəetmə sistemində yalnız bir şaquli istiqamətlə deyil, həm də üfüqi istiqamətdə inkişaflarına şərait yaradır.

Bundan əlavə, mütəxəssislərin yalnız dar sahədə ixtisaslaşması müəssisənin bir sahəsində istehsal həcminin azalması ilə əlaqədar onlann 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 qurtarması 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 ilə, təkrar istehsal və motivasiya funksiyalarını yerinə yetirir.

Ümumi mənada əmək haqqı işçinin sərf etdiyi əməyin kə

miyyəət 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 kəmiyyəət və keyfiyyəətinin 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 stimullaşdırılmaq 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 məvaciblərinin müəyyən edilməsi;
- əmək haqqının fonna və sisteminin müəyyənləşdirilməsi;

Əməyin normalaşdırılması hər bir işçinin müəssisənin fəaliyyəətinin ümumi nəticəsində iştirak payının müəyyənləşdirilməsinə imkan yaradır. Sərf edilmiş əməyin miqdarı ya iş vaxtı ilə, ya da istehsal edilən məhsulların kəmiyyəət və keyfiyyəəti ilə müəyyən edilir.

**Tarif sistemi** və vəzifə məvaciblərinin müəyyən edilməsi yerinə yetirilən işin mürəkkəbliyindən və istehsal olunan məhsulun keyfiyyəət 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 muzd qaydasında ödəmə aşağıdakı formalarda həyata keçirilir:

- sadə işə muzd qaydasında ödəmə;
- işə muzd - mükafatlandırma qaydasında ödəmə;
- dolayısı ilə işə muzd qaydasında ödəmə;
- akkord ödəmə;
- işə muzd progressiv (fərdi və kollektiv) ödəmə.

Əmək haqqı ödənilməsi forma və sisteminin sxematik şəkildə təsviri:

**Əmək haqqının forma və sistemi**

<b>Əməyin işə muzd ödənilməsi</b>		<b>Əməyin vaxt hesabı ilə muzd ödənilməsi</b>
<b>Sadə işə muzd</b>		<b>Vaxt hesabı ilə - mükafatlandırma</b>
<b>İşə muzd mükafatlandırma</b>		<b>Sadə ödəmə</b>
<b>Dolayısı ilə işə muzd</b>		<b>Gündəlik ödəmə</b>
<b>Akkord sistemi</b>		<b>Saat hesabı ilə ödəmə</b>
<b>İşə muzd-progressiv</b>		<b>Həftəlik ödəmə</b>
<b>L</b>		
<b>fərdi kollektiv</b>		<b>Aylıq ödəmə</b>

**Sxem №27**

Əmək haqqının ödənilməsi səviyyəsi əmək məhsuldarlığının yüksəldilməsi və rəqabətə davamlı məhsul istehsalı üçün mühüm əhəmiyyətə malikdir.

Tarif dərəcələri və vəzifə məvacibləri bir qayda olaraq heç vaxt azalmağa meyil 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 müddə 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;

- ixtisasartırma 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, fəimialarda əmək haqqının ödənilməsinin bütün formalarını nəzərə alsaq, idarəetmənin ali rəhbərliyinin əmək haqqısı ixtisas səviyyəsi olmayan işçinin əmək haqqından əsaslı şəkildə yüksək olur.

## XXL4. MENECER KADRLARININ VƏ DİGƏR İŞÇİLƏRİN HAZIRLANMASI VƏ YENİDƏN HAZIRLANMASI

Bazar iqtisadi)ryatı 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 arası 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 cəlbedici, 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 keçirilir: 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 dərəcəsi, 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 qojmr.

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



1960-cı ildə idarəetmə sistemində istifadə olunan Amerika firmalarının istehsalı olan EHM ümumi istifadə olunan EHM- nm 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, lisenziyalaşdırdıqları müəssisələr vasitəsilə idarəetmə sahəsində geniş miqyasda məsləhət fəaliyyətinin həyata keçirilməsi. ABŞ-m 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 Etarvard 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, son dövrlərdə bunların sayı 350- yə çatmışdı.

Bu gün ABŞ-da peşəkar menecerlərin hazırlanması ilə 1500-dən çox ali təhsil müəssisəsi məşğul olur. ABŞ-da hər il biznes sahəsində məsələn 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 menecerin 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.

## **XXII FƏSİL.MƏHSULUN KEYFİYYƏTİ VƏ ONUN İDARƏ OLUNMASI**

### **XXII. 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 sıxışdırılmaq bazardan çıxarılmaması və gələcək 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 faydalılıq 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 0 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. daxildir.** Bu göstəricilərin çoxu ekspertlərin hissiyyat orqanlanm vasitəsilə müəyyən edilir ki, **bu üsul da orqa- noleptik üsul adlanır.** Bir sıra qida məhsullarının keyfiyyət göstəricilərinin müəyyən olunması üçün laboratoriya sınağı keçirilməmişdən əvvəl onlann 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.

Kəmiyyətcə 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. Amma 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*-*'m*smm 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.*

## **XXII. 2.MƏHSULUN KEYFİYYƏTİNİN İDARƏ OLUNMASI**

**Məhsulun keyfiyyətinin idarə olunması** dedikdə - məhsulun işlənilməsi, istehsalı, istismarı və ya istehlakı zamanı onun keyfiyyətinin zəruri səviyyəsinin müəyyən olunması, bu səviyyənin təmin edilməsi və saxlanılması nəzərdə tutulur. Keyfiyyətin təmin edilməsi məhsulun keyfiyyəti və ona təsir edən amillər üzərində sistematik 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 müntəzib qiymətə təklif olunmalı;

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 tendensiyasını və bu təməl üzərində istehlakçıların artan tələbatını nəzərə almaqla yeni keyfiyyətli əmtəə istehsalının ən optimal həllərinin seçilməsi və işlənilməsinə 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.

Bunlardan 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 razılaşdırılması, xammal, material, yarımfabrikatlar, alətlər, avadanlıqlar, sınaq və nəzarət üsullarını, təmir və istismar qaydaları

larım tam 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, yerəldirməsi, istehsalı, satış



dan 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 istehsala tətbiqi;

- yeni əmtənin istehsalına bütün mərhələlərdə sifarişçilərin cəlb olunması.

Firma miqyasında keyfiyyətin idarə olunması **keyfiyyət 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, malın keyfiyyəti ilə əlaqədar fənnəyə 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. Keyfiyyət mərkəzi nəzarət şöbəsi öz fəaliyyətini digər aşağı nəzarət şöbələri, texniki-nəzarət şöbəsi və bütün istehsalat bölmələri ilə qarşılıqlı əlaqəli şəkildə həyata keçirir. Keyfiyyət 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 əmtənin keyfiyyətinin yüksəldilməsinə daha geniş cəlb etmək, müəssisədə psixoloji iqlimi dəyişdirmək, idarəetməni daha da demokratikləşdirmək məqsədilə keyfiyyət dəməkləri (keyfiyyət qmpları) yaradılır.

**Keyfiyyət dərnəklərinin** yaradılması aşağıdakı prinsiplər əsasında həyata keçirilir:

dəməkdə iştirakın könüllülüüyü;

düzgün qərarın kollektiv formada qəbul olunmasına təşəbbüs

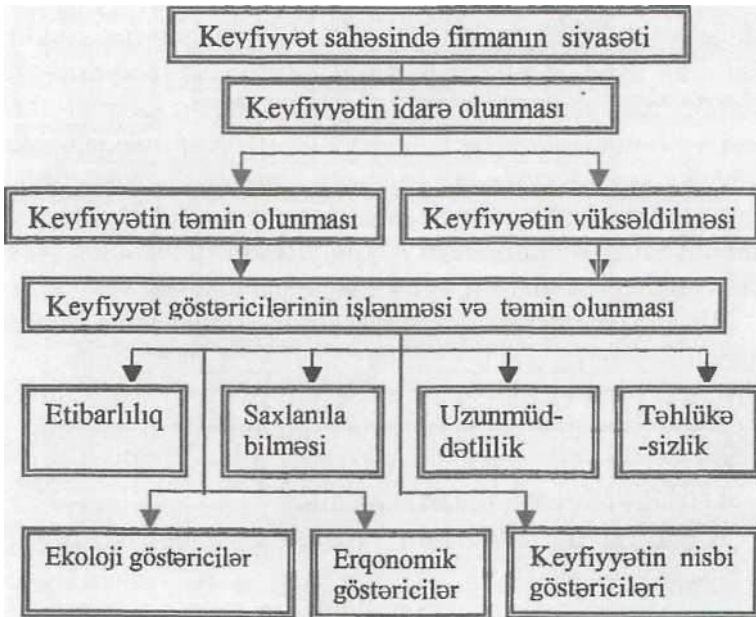
təkliflərin istehsala tətbiqi;

əmək fəaliyyətinin nəticəsinə görə maddi və mənəvi həvəsləndirmə;

dəməyin təşəbbüslərinin bütün idarəetmə səviyyələrində rəhbərlik tərəfindən müdafiə edilməsi;

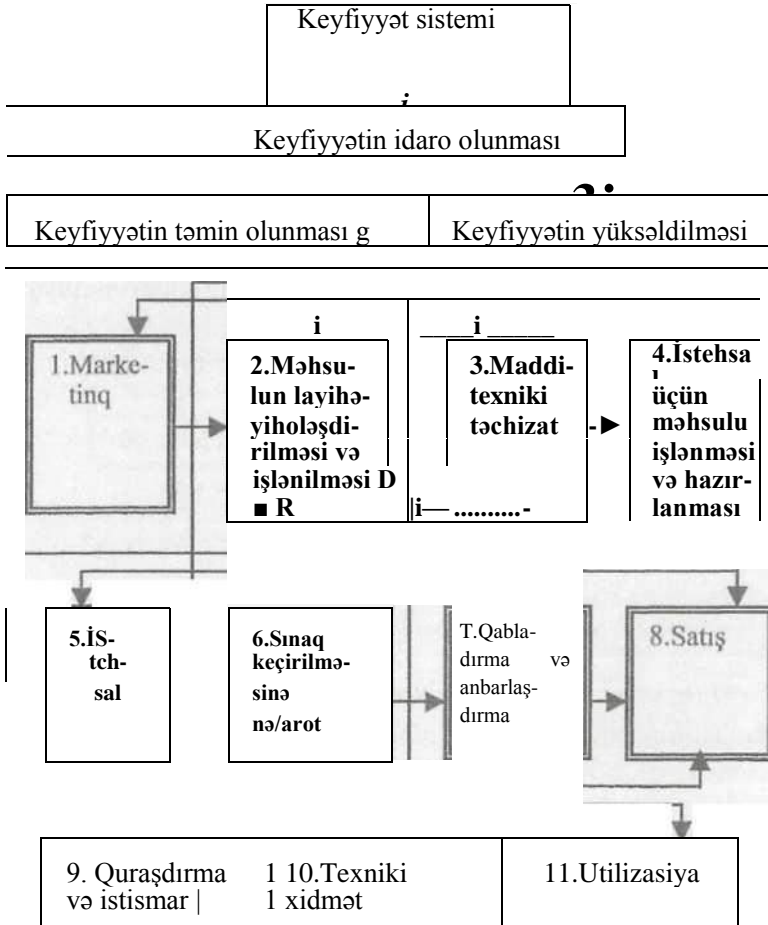
keyfiyyət dəməyinin təcrübəsinin ümumiləşdirilməsi və yayılması, təbliğatı və aşkarlığının təmin edilməsi.

Keyfiyyət dəməkləri ilk dəfə ABŞ-da yaradılmış, lakin sonradan yapon firmalarında keyfiyyət və kəmiyyətə daha geniş yayılmışdır. Belə dərnəklər öz tərkiblərində müxtəlif sahə mütəxəssislərini, rəhbərliyin və fəhlələrin nümayəndələrini birləşdirdiklərinə görə firmada olan texniki-iqtisadi və sosial-psixoloji məsələlərin həllində əsaslı rol oynayır. Keyfiyyət göstəricilərini sxematik şəkildə aşağıdakı kimi vermək olar:



**Sxem № 28**

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 № 29

ABŞ, Yaponiya və Qərbi Avropa ölkələrində keyfiyyət üzərində nəzarət aşağıdakı məcburi şərtlərin olmasını nəzərdə tutur:

1. Keyfiyyət-istehsal fəaliyyətinin başlıca strateji məqsədi olmaqla fəaliyyətin 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 tərəfmüqabil 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 müəyyənləşdimrək 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 etdirsən, 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 qarşılınmır. 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 almış məhsul xüsusi nişan, etiketka, müşayiət sənədləri ilə təmin olunmalı, sertifikatlaşdırılan əmtələrin 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.

## **XXIII FƏSİL, ELMI-TEXNIKI TƏRƏQQININ 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 təkən verməklə, maddi-rifah halının yüksəldilməsinə 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 - ərazi komplekslərinin, dövlətlərarası elmi-texniki problemlərin həlli ilə məşğul olan qummların, transmilli korporasiyaların meydana gəlməsinə təkan



verir və bunlar da elmi-texniki tərəqqinin kompleks idarə olunmasını kəskin surətdə 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 səvijələrdə planlaşdırmanın sərbəst subyekti 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 həcmnin artırılması, əmtənin 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 müə}^ən 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 is-

tehsalm t m rk zl shm  v  ixtisaslaşmasında mühüm əhəmiyyət kəsb edir. T m rk zl shm  səviyyəsinin yüksəldilməsi nəticəsində müəssisələrin istehsal gücləri daim artır, ayrı-ayrı regionların ixtisaslaşmasının mikrostrukturu dəyişilir.

Yeni texnikanın işlənilməsi üzrə aparılan işlərin idarə olunmasının əsasını "t dqiqt-istehsal" tsiklinin fasiləsizliyi prinsipi təşkil edir ki, bu da elmi t dqiqlardan bařlamıř yeni və ya t kmill şdirilmıř texnikanın, avtomatlaşdırılmıř idarəetmə sisteminin, progressiv texnoloji proseslərin və istehsalın təşkili üsullarının yaradılması və tətbiqini nəzərdə tutur.

Elmi-texniki tərəqqinin idarə olunması ona sistem yanaşmasını tələb edir. Bu, yeni texnikanın yaradılması və tətbiqinin bütün mərhələlərində müxtəlif idarəetmə funksiyalarının istifadəsi ilə əlaqədardır:

<i>Elmi</i>	<i>Texniki</i>	<i>Təcrübi</i>	<i>Yeni</i>
<i>t�dqiqt</i>	<i>—&gt;sənədlərin</i>	<i>-&gt;nümunənin işləri</i>	<i>—&gt; texnikanın</i>
<i>işlənilməsi</i>		<i>sınaqdan</i>	<i>tətbiqi</i>
		<i>keçirilməsi</i>	

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**  
ETTK - nin ařağıdakı mərhələlərinin idarə olunmasını özündə birleřdirir: **-fundamental t dqiqlar** - öyrənilən hadisələr haqqında biliklərin genıřlendirilm si   n mümkün sahl rin müəyyənləşdirilməsi, tətbiq olunan prosesin inkiřafının mütləq və nisbi sərhədlərinin təyin olunması, elmi istiqamətlərin v  problemlərin formalaşdırılması və qiymətləndirilməsini nəzərdə tutur.

- **kəşfiyyat t dqiqları** - t dqiqtın istiqamətləri üzrə

həllinin alternativ üsullarının axtarılmasını və inkişafının optimal strategiyasının müəyyənləşdirilməsini 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 dəyişiklikləri və sairədir.

**Texnika sahəsində** - texnikanın inkişaf konsepsiyası, texniki sistemlərin iş prinsipləri, onların başlıca istismar parametrləri, prinsiplərin konstruktiv həllər və yeni texnikanın tətbiqi üçün zəruri ehtiyatların və müddətin müəyyənləşdirilməsidir.

Elmi-texniki proqnozlaşdırmanın məqsədi elmi-texniki tərəqqinin idarə edilməsinin səmərəliliyini artırmaq 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 kataklizmlər, 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 həcmnin 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 inteqrasiyasına çevrilir.

- elmi-texniki tərəqqinin iqtisadi inkişafı ilə əlaqəsi müəyyən mənada dolaylı 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 müəyyənləşdirilməsi;

5. Elmi nəticələrin praktiki olaraq maddiləşməsi üçün zəruri sənədlərin, əmtələrin 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 istehsalata 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 potensialdakı rolu ölkənin təbii ehtiyatlarla təmini və demoqrafik faktorlardan asılılığı ilə eyni əhəmiyyətə malikdir.

Elmi-texniki tərəqqinin planlaşdırılması elmi-texniki işləmələrin nəticələrinin istehsalata tətbiqi və onların praktiki olaraq maddiləşib real əmtəyə 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 yeniləşməsini 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 planlaşdırılması nəzərdə tutur.

Elm və texnikanın inkişafının səmərəli idarə olunması elmi-texniki tərəqqinin xalq təsərrüfatının planlaşdırılmasında obyektə kim 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 planlaşdırılmasının əsaslarından biridir.

**Elm və texnikanın nailiyyətlərinin planlaşdırılması aşağıdakı mərhələlərdə həyata keçirilir:**

1. Elmi-texniki proqramların hazırlanması;
2. Konkret proqramların həyata keçirilməsi üçün ideya



nın seçilməsi və texniki sənədlərin hazırlanıb qəbul olunması;

3. Yeni növ sənaye məhsullarının istehsalının mənimsənilməsi;

4. İstehsal prosesində avtomatlaşdırma, mexanikləşdirmə və yeni texnologiyanın tətbiqi;

5. Xarici ölkələrə lisenziyalar satılması və xarici ölkələrdən lisenziyalar alınıb, 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 gönnək 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 texnikanın 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 istehsalçılarının onun müəyyən sahədə istifadəsinə nail olmaq üçün kompleks maşın və avadanlıqlar sisteminin planlaşdırılması və buraxılmasına nail olmalarıdır.

Müasir dövrdə elmi-texniki tərəqqinin planlaşdırılması proqramlarından istifadə olunması bir sıra yeni təzahürlərlə xa

rakterizə olunur: elmi-texniki proqramların sistemətik 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 nöqtəyi-nəzərindən əsaslandırılması dərəcəsinin yüksəldilməsi.

Ayrı-ayrı elmi-texniki problemlərin proqram planlaşdırılması alınmış praktiki nəticələrin daha dəqiq müəyyənləşdirilməsini, 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**

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 həcminin 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 uzunmüddətli 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 salınması müddətləri, zəruri əmək, maliyyə və material ehti

yatları müəyyənləşdirilir. Nəzərdə tutmaq lazımdır ki, texnikanın yeni nümunələrinin yaradılması və tətbiqinin həllinə yönəldilmiş kompleks elmi-texniki proqramlar sahələrarası xarakter daşdığından, 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 istehsalın 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 infrastrukturanın inkişafı və təkmilləşdirilməsi;
- təbii mühitin istifadəsi, bərpa 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 qalacağı müəyyənləşdirilməsi zəruri və vacib məsələlərdən biridir. Elm və texnikanın inkişafının proqnozlaşdırılması iqtisadi, demografik, sosial, təbii ehtiyatlar və şəirələrin 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-texni

ki proqnozların hazırlanmasının nisbətən ön plana çəkilməsi, proqnoz məlumatlarının işlənməsi və mübadiləsinin səmərəli sisteminin təşkili və vahid əlaqələndirmə planı əsasında, proqnoz məlumatları bankının yaradılması ilə təmin olunur. Elmi-texniki problemlərin həlli öz-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 məqsədmüvafiqdir:

- 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.

## **XXIV FƏSİL, BƏLƏDIYYƏLƏR VƏ**

### **ONLARIN İDARƏ EDİLMƏSİ**

#### **XXIV.1.YERLİ ÖZÜNÜİDARƏETMƏ**

**Bələdiyyələr** - ölkənin qanunvericiliyinə müvafiq olaraq müəyyən edilmiş ərazi hüduqları 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 Konstitusiyası 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 mənafeyi naminə 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 qo

runmasına 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 hüdudlarda 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 razılaşdırmalarıdır.

Yerli özünüidarətmə orqanlarının deyilən hüquqları azad, gizli, bərabər, birbaşa və ümumi səsvenmə yolu ilə seçilmiş üzvlərdən ibarət olan bələdiyyə şuraları və ya yığıncaqları tərəfindən həyata keçirilir.

Bələdiyyələrin əsas fəaliyyətləri ölkə Konstitusiyası və milli qanunlarla tənzimlənir. Yerli özünüidarətmə orqanlarının mövcudluğunun başlıca əhəmiyyəti dövlət idarəetmə mexanizminin xeyli dərəcədə qeyri-mərkəzləşdirilmiş olmasıdır.

## **XXIV.2. ABŞ-da YERLİ ÖZÜNÜİDARƏETMƏ**

Yerli özünüidarətmə orqanları müxtəlif ölkələrdə müxtəlif strukturlarda yaradılır. ABŞ-da əsas yerli özünüidarətmə 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 seçkilərin 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 hesabına 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, məktəblərin superintendantı və s. nüfuzlu şəxsləri seçilir.

-Şura-inzibatçı forması. Bu halda Qraflıqlar şurası qraflıqın inzibati aparatına başçılıq etmək üçün inzibatçı təyin edir. Bu forma 550 qraflıqda tətbiq olunur və qraflıqın idarə olunmasını mərkəzləşdirir.

-Şura-seçilən rəhbər forması. Bu halda qraflığa rəhbər əhali tərəfindən seçilir. O, qraflıqın əsas siyasətinin istiqamətini müəyyənləşdirir, büdcə layihəsini tərtib edir, qraflıqın 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 orqanlarından əsas fərqi ondan ibarətdir ki, bələdiyyələr mülkiyyətə sahib ola, bunları ala və sata bilərlər, ayrı-ayrı təşkilatları

məhkəmə qaydasında təqib edə və öz hərəkətlərinə görə məhkəmədə cavabdehlik daşıya, müqavilələr bağlaya bilərlər.

Bütün bələdiyyələr yağından mühafizə və polis mühafizəsini, kanalizasiya sistemlərinin fəaliyyətini, öz vətəndaşlarını kitabxanalar, muzeylər, parklar, tamaşa salonları, üzgüçülük hovuzları, stadionlar və s. ilə təmin edir, əhalinin 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" 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** özünüidarəetmənin 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 qraflıq və şəhərlərin idarəetmə orqanlarının yurisdiksiyasından 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 təcəhildə 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 orqanların 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 meylli güclənəməkdədir. Seçicilər bunu o vaxt həyata keçirirlər ki, onlara bəzi hallarda vergilər hədsiz dərəcədə yüksək, bələdiyyə hakimiyyəti 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 təşkilati struktur quruluşunu, məsuliyyət hüdudlarını, 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 özlərinin 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 yerli hökumətlərin hüquqlarıdır". Lakin bu o demək deyildir ki, yerli özünüidarəetmə

rəetmə 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.

### **XXIV.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 orqanları 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 global 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 subyektini olan şəhər-respublika (şəhər-dövlət) adlananlar xüsusi yer tuturlar.

Yerli özünüidarəetmə orqanlarının (icmaların, dairələrin, şəhərlərin) hüquqi statusu torpaqlarda icmaların və dairələrin də

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 inkişafı 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 peşaylə 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 seçilirlər. Magistrat kollegial orqan olmaqla, bur- qomistrdən və öz fəaliyyətinə görə mükafat almayan şəxslərdən ibarətdir.

**Üçüncü növ model Pfalts və Saara torpaqlarının şəhər və kənd icmalarında, Şlezvinq-Qomiteyn torpaqlarının isə kənd icmalarında mövcud olub, burqamistr quruluşu** adlanan yerli özünüidarətmə formasıdır.

Bu halda şuralar əhali tərəfindən birbaşa seçkilər yolu ilə, burqomistr isə şuralar tərəfindən seçilirlər.

**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 özünüidarətmə orqanları Almaniya şəhərlər ittifaqı, Almaniya şəhərlər və icmalar assosiasiyası və Almaniya dairələr ittifaqı kimi quruluşda birləşə bilirlər.

#### **XXIV.4. BOYUK BRİTANİYADA YERLİ ÖZÜNÜİDARƏTMƏ**

**Böyük Britanivada** yerli idarətmə haqqında 1972-ci il aktı ilə yerli özünüidarətmə orqanlarının iki həlqəli sistemi təsis olunmuşdur. Böyük Britaniyada kifayət qədər mərkəzləşdirilmiş vahid yerli özünüidarə sistemi fəaliyyət göstərir. Yerli idarətmə 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 özünüidarətmə işinə müdaxilə imkanları xeyli artmışdır. Başqa

sözlə desək, bu islahat nəticəsində yerli özünüidarəetmənin mərkəzləşdirilməsi və desentralizasiya olunması meylləri 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 tənzimləmədir. Belə ki, əsas qanunlara uyğun olaraq bələdiyyələrin səlahiyyətlərini, 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 nəzarətin 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 özünüidarəetməyə 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 göndərirlər.

Göründüyü kimi. Böyük Britaniyada başqa inkişaf etmiş ölkələrdən fərqli olaraq, **bələdiyyələr üzərində "monarx"**

**nəzarəti müəyyən mənada mövcuddur** və müxtəlif formalarda həyata keçirilir.

Böhdik Britaniyanın inzibati ərazi vahidlərində (İngiltərə, Uels, Şotlandiya, Şimali İrlandiya) seçkili özünü idarəetmə orqanı Şura hesab olunur.

Bütün səviyələrdəki şuralar birbaşa seçkilər yolu ilə 4 il müddətinə seçilir. Seçilmiş şuralar sədrdən və müşavir lərdən ibarət olur. Şuranın sədri şuranın illik yığmeağmda 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.

## **XXIV.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 yetirilməsinə 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 lotareyalar- dan, 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 sərəncam.**

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, bələ

diyyənin Azərbaycan Respublikasının qanunvericiliyi ilə müəyyənləşdirilmiş qaydada və şərtlərlə yaradılmış məqsədli büdcədənkenar 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 daşınmaz və daşınmaz əmlak daxildir.

Bələdiyyə mülkiyyətinə heç kəs tərəfindən müdaxilə olmadan bələdiyyələr idarə edilir.

#### **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;
- ərazinin ekoloji təhlükəsizliyinin təmin olunması.
- flora və faunanın qorunması.

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 hüdudlarında yerli özünüidarəetmə formasıdır;

- bələdiyyələr müvafiq dövlət orqanlarında qeydə alınmış Nizamnamələrinə uyğun olaraq fəaliyyət göstərir, bu nizamnamələr ölkə Konstitusiyası və qanunları, yerli qanunlar və digər norativ 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, ekologiyanın qorunmasında başlıca amillərdəndir.

## **XXV FƏSİL, 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, əhalinin, 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 axım ilə əlaqədar olaraq istehsal və satış həcminin 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 yarısından 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%-i 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.

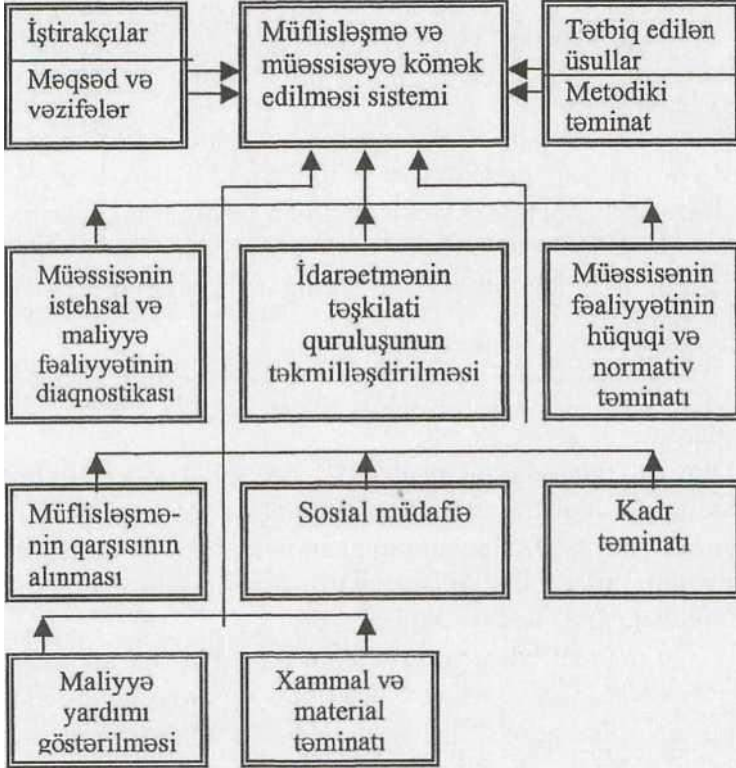
Hər bir müəssisə üçün istehsal həcmının artımı müəyyən bir həddə malikdir və istehsal fəaliyyətinə təsir edən eyni bir proses həm istehsalın inkişafına təkan verə, həm də inkişafın sürətini azalda bilər. Böhran vəziyyəti firmanın fəaliyyətinin istənilən mərhələsində baş verə bilər.

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 işlənilib 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 olunsa ki, borclu müəssisə kreditorlar tərəfindən irəli sürülmüş qanuni ödəmə tələblərini iki ay müddətində yerinə ye-

tirməmişdir 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 hakimiyyəti orqanları tərəfindən həyata keçirilən bir sıra məntiqi, təşkilati 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 fonnalarda 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 firmanın özünün işini necə təşkil etməsindən (daxili amillər) və firmanın 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.

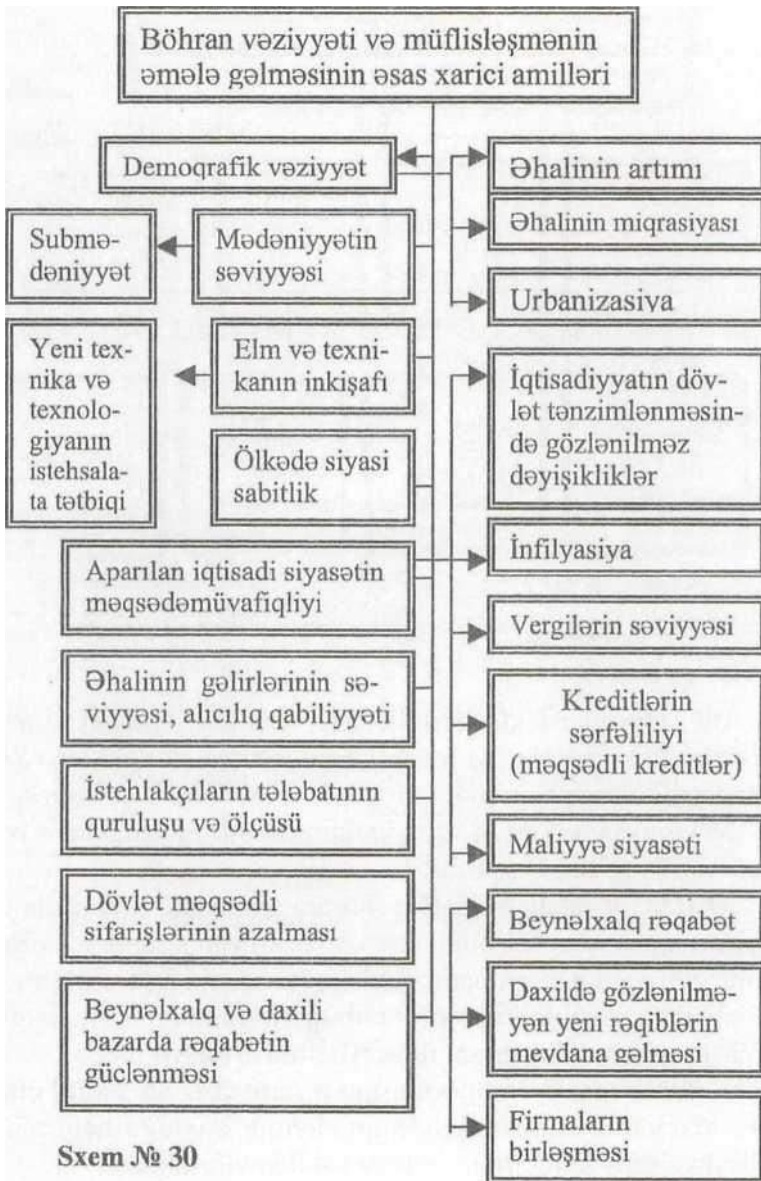
Firmanın fəaliyyətində böhran vəziyyəti və müflisləşmənin meydana gəlməsinə güclü təsir göstərən xarici amillərə aşağıdakılar aiddir;

- 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 №-li 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.



Böhran vəziyyəti və müflisləşmənin meydana gəlməsinə təsir göstərən daxili amillər

I

Firmanın cari və strateji məqsəd və vəzifələri	Marketing və satışın təşkili səviyyəsi	İstehsal məsrəflərinin <b>səviyyəsi</b>	İstehsalatda mövcud ehtiyat imkanları (əmək, maliyyə, material)
Yeni texnika və texnologiyaların səviyyəsi	İdarəetmənin mövcud səviyyəsi və ehtiyat imkanları	Əməyin stimullaşdırılması	İstehsal olunan məhsulun keyfiyyəti

**Sxem №31**

İnkişafın birtərəfli olması

Bu sadalanan faktorların hər biri özündə çoxlu sayda amilləri birləşdirir və onlar da müəssisənin inkişafına konkret vəziyyətdən asılı olaraq həm mənfə, həm də müsbət təsir göstərirlər.

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 mühitin sağlam olmaması;

- İstehsal olunan əmtəələrin keyfiyyətinin rəqabət 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, iflasa uğrayan müəssisələrin üçdə biri xarici amillərin hesabına müflisləşirsə, üçdə ikisi daxili amillərin hesabına iflasa 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 yığınağında 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 məhkəmədə əmlak mübahisələri

nə 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 əmtələrinin bazarın tələblərinə cavab verməməsinin mövcudluğu üçün (yəni müflisləşmənin ilkin mərhələsi üçün) əsas xəbərdarlıqlar aşağıdakılardır:

- biznes üzrə tərəf müqabillərinin müəssisəyə olan münasibətlərinin mənfə tələfə dəyişməsi;

- mal göndərənlərin fəynaya mal vennələrinin azaldılması və ya tamam dayandırılması;

- kreditörə öz borclarını təcili qaydada müvafiq qanunlar çərçivəsində tələb etmələri;

- bankların və digər kredit təşkilatlarının, topdansatış təcirlərinin müəssisədən mal almaqdan çəkinmələri.

Müəssisənin müflisləşməsinin ilkin əlamətləri həm də onun maliyyə vəziyyətinin dəyişməsi, yəni mal göndərənlərə və digər kreditörlərə borcunun artması, debitor borclarını vaxtında ala bilməməsi və onların müddətinin ötməsi, balans hesabatında aktiv və passiv bölmələri arasında mütənasibliyin pozulması, mənfəətin azalması və rentabellik səviyyəsinin aşağı düşməsi, müəssisənin öz öhdəliklərini vaxth-vaxtda yerinə yetirə bilməməsi, hökumət orqanları tərəfindən onun kommərsiya fəaliyyətinin məhdudlaşdırılması, lisenziyanın geri alınması və 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.

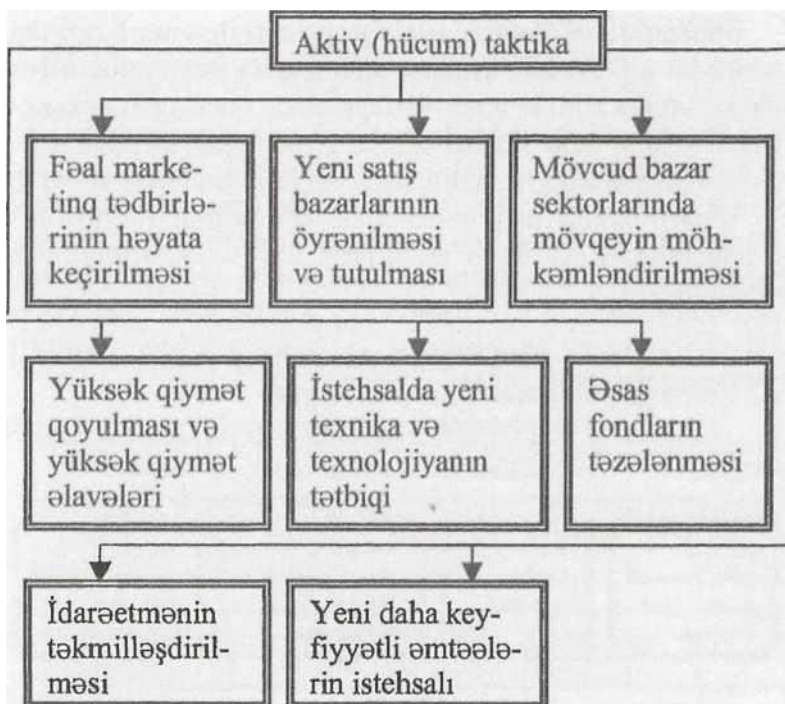
Bundan əlavə, müdafiə taktikası həm də zərərlərin, digər məsrəflərin aradan qaldırılması, bütün daxili ehtiyatların (həm istehsal, satış, təchizat, həm də idarəetmə sahəsində) aşkara çıxarılması və istifadə olunması, kadrların yerdəyişməsi, əmək və istehsal intizamının yüksəldilməsi, borcların ödənilməsinə möhlət verilməsi barədə mal göndərənlər və kreditorlarla 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 taktikasında nəzərdə tutulan tədbirlərlə yanaşı, həm də fəal marketing tədbirlərinin həyata keçirilməsi, yeni satış bazarlarının öyrənilməsi, tutulması, mövcud bazar sektorlarının genişləndirilməsi, daha keyfiyyətli əmtəələrə daha yüksək qiymət qoyulması (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 qəbuletmə prosesi olmaqla, olduqca məsuliyyətli və həlledici dövrüdür. Azərbaycan Respublikasının müvafiq qanununa əsasən müflisləşmə dövründə müəssisəni idarə etmək üçün məhkəmə və ya kreditorlar 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.

## **XXVI FƏSİL, İDARƏETMƏNİN HUQUQİ 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, mənəvi, 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 fəonlaşdırılması 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 təkml 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 çoxşaxəli hüquq sisteminin köməkliyi ilə dövlət təşkilatları və ictimai təşkilatların, vəzifəli şəxslərin və vətəndaşların səlahiyyət və vəzifələrinin həcmi, səriştəlilik dərəcəsi, onlar arasında üfiqi və şaquli istiqamətdə münasibətlər tənzimlənir, cəmiyyətin bütövlükdə fəaliyyətini təmin edən proseslər istiqamətləndirilir.

Cəmiyyətin əlverişli idarə edilməsinin 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 tempələrinin 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, fənnaların, kompaniyaların, korporasiyaların, cəmiyyətlərin və digər təsərrüfat subyektlərinin hüquqi statusunu, iqtisadi əla

qələrin (həm ölkə daxilində, həm də xarici ölkələrlə) planlaşdırılması və həyata keçirilməsi qaydalarını, ölkənin iqtisadi kompleksi üzrə yeni texnika və texnologiyanın yaradılması 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 nonnalarında 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 fəaliyyətində nizam-intizamı təmin edir.

Təsərrüfat münasibətlərində qanunçuluğun gözlənilməsi hazırkı mərhələdə, yəni dünya iqtisadiyyatında inteqrasiyanın inkişafı və möhkəmləndirilməsi, iri inhisarçı kompaniyaların sürətlə artması və kiçik firmaları öz tabeliklərinə keçirmə meyillərinin 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 qanun-çuluğu daxilində dövlət aparatı fəaliyyətinin müəyyən fəunksiya-

lari 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 stabillik 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 üsullar da nəzərdə tutulur.

Rəhbərlik və təsərrüfat fəaliyyətinin yerinə yetirilməsi prosesində iqtisadi münasibətlər meydana çıxır. Onlar təsərrüfat hüququ normalan 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 fərqlənirlər. 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 səlahiyyət



yətləri 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 daşımır. Onlar təsənnifat 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 0 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 subyekt 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 subyekt olmalarını əsaslandırır.

Təsərrüfat orqanları həlqələrinin müstəqillik dərəcəsi eyni səviyyəli deyil. Prinsip etibarilə onların səlahiyyətləri bütün hallarda orqanların özlərinin səlahiyyətlərindən az olur.

Təsərrüfat subyekt - kompaniya, firma, müəssisə, cəmiyyət və s. - onun prezidenti (direktoru, baş direktoru, icraçı direktoru) tərəfindən idarə olunur və o vahid rəhbərlik prinsipi əsa

sında 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 daxildirilər: prezident (direktor, baş direktor), baş mühəndis, direktorun müavinləri və köməkçiləri, bütün sexlərin, sahələrin, istehsalların, təsəmmüfatların 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 təsərrüfatdaxili 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 İşçinin xidmət səlahiyyətləri isə müəssisə tərəfindən işlənilərə təsdiq olunmuş vəzifə təlimatları ilə müəyyənləşdirilir.

Təsənlifat 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 ayınnaları, 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, gömrük və digər orqanlar daxildir. Onlar öz səlahiyyətlərinə aid olan məsələlər üzrə onlara tabe olmayan təsərrü

fat 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, "Azərsaziş", 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 əczaçılıq sənayesi məhsullarının təhlükəsizliyi, əmtələrin 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 sertifikatlaşdırılmasında məcburi xarakter alması, məhsulun keyfiyyətinin normativ standartlarının tətbiqi və bu kimi digər məsələlər aiddir.

Müasir dövrdə müəssisələrin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin planlaşdırılmasında mühüm və başlıca şərti istehlakçıların maraqları nəzərə alınmaqla, müəssisənin "təsərrüfat çantasında" olan müqavilələr əsasında həyata keçirilməsidir. 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 yetirmə- dikkə 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 bağlanmış 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

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 tənzimlənməsini 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 nominal inkişafının təmin edilməsi üçün sahibkarların öz ölkəsi daxilində səmərəli fəaliyyətinin təmin olunmasına yardım etməklə yanaşı, həm də onların beynəlxalq aləmdə stabil iştiraklarına lazımi 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 satılmaların tənzimlənməsi üçün tədbirlərin həyata keçirilməsi;

- rəqabət qaydalarının gözlənilməsinə nəzarət;
- mövcud qanunvericilik çərçivəsində sahibkarların əmtəələrinin daxili və beynəlxalq bazarda irəlilədilməsi üçün lazımi 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 məhdudiyətlərin aradan qaldırılması;
- əmək qanunçuluğunun gözlənilməsinin təmin olunması;
- gəlirin bölgüsü və səviyyəsinin differensasiya olunmasında 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 lazımi istehsal ehtiyatları ilə təmin olunması yolları və imkanlarının axtarılması;

- Ölkə iqtisadiyyatının inkişafında üstün mövqeyə malik olan istehsal sahələrinin inkişaf tempinin artırılması və onların im-kanlanmın 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 təkmilləşdiril- məsinə 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, inflyasiya 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 alınır 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 firmanın səhmlərini almağı yeganə çıxış yolu hesab edilir. 1984-ü 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 Ovvershir 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 işlənilməsi və onun həyata keçirilməsinin optimal mexanizminin müəyyənləşdirilməsidir. Ona görə ki, dünya ölkələri iqtisadiyya-

tının 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 strukturalarının 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 gömrük, 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 nəticə

sində mümkün olur. Buraya ixrac müəssisələrinə müxtəlif vergi və gömrük 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 sərff 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 güzəştlili 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 uzun- müddətli 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 yannarka və sərğilərdə, ticarət tədbirlərində iştiraklarının təmin olunmasına köməklik edir. Onları ümumi iqtisadi və dünya bazarındaki 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, marketinq və ticarət qaydaları barədə seminar keçirməklə, məlumat-sorğu kitabları, reklam filmləri buraxmaqla sahibkarlara hərtərəfli yardım edir. Dövlət bütövlükdə ölkə iqtisadiyyatını tənzimləmə funksiyasını həyata keçirərkən bütün bunlarla yanaşı, qiymətqoyma, təhlükəsiz əmtəələr istehsalı, yirtıcı rəqabətin qarşısının alınması, reklamlarda həqiqətin əks olunması, keyfiyyətsiz məhsulların satışının qadağan olunması, məhsulların tam sertifikatlaşdırılmasına nail olunması, inhisar- çılığa 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 Şermanm Antitrest 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 tətbiqini stimullaşdırılması;
- xüsusi firmalara öz quruluşlarının təkmilləşdirilməsi üçün yardım göstərilməsi;
- xarici firmaların ölkənin daxili bazarına girmələri qarşısında maneələrin yaradılması;
- firmaların xarici ölkə bazarlarına çıxmalarına, xaricdə kapital qoymaqla, istehsal müəssisələri yaratmalarına təşkilati və maliyyə yardımını göstərilməsi;

- firmaların diversifikasiya qaydasında inkişafının sürətləndirilməsi və onun sahələrarası xarakter alması üçün güzəştli bank kreditləri və digər güzəştlərin həyata keçirilməsi;

- yırtıcı rəqabətin, əsassız satınalmaların və yalançı reklamların qarşısının alınması.

Bazar iqtisadiyyatına yönəldilmiş mexanizmin dövlət tərəfindən tənzimlənməsi birbaşa və dolaylı 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 dolaylı 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 iqtisadi 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 razılaşıdırıla bilməz, qiymətlərin təsbit olunması qeyri-qanunidir və bu sahədə dövlət heç bir dəlili qəbul etmir;

- pərakəndə satış qiymətlərinin saxlanması. Bu o deməkdir ki, istehsalçı dildən 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-seçkiliyini 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.

**ƏDƏBIYYAT**

1. Ə.Ələkbərov, F.İbrahimov. Menecment. Bakı, 2004
2. Ə.Ələkbərov, Ə.Əlizadə. Beynəlxalq marketing. Bakı, 2008
3. Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л. - Управление социальным развитием организации.М., 2006
4. Ткаченко Е.А., Рогова Е.М., Фияксель Э.А. - Венчурный менеджмент. М., 2011
5. Болотин В. В. , Соломатов В. И. - Антикризисное управление предприятиями. М., 2006
6. Смирнов Э. А. - Разработка управленческих решений. М., 2002
7. Парахина В. Н., Ушвицкий Л. И. и др. - Основы теории управления. М., 2003
8. Панов А. И. - Менеджмент. М., 2006
9. Боссиди Л., Чаран Р. - Исполнение. Система достижения целей. М., 2011
10. Загородников С. В. - Финансовый менеджмент. М., 2009
11. А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, А.О. Сизова. - Инновационный менеджмент. М., 2009
12. Друкер П., Макьярелло Дж. А. - Менеджмент. М., 2010
13. Гагин Т. - Руководитель-эксперт. Руководство по эксплуатации человека человеком. М., 2008
14. Роббинс Х., Финли М. - Почему не работают команды Что идет не так, и как это исправить. М., 2005
15. Ленсиони П. - Пять искушений руководителя. Притчи о лидерстве. М., 2005
16. Степанов Д. В. - Эффективное управление. Команда, иерархия, единовластие. М., 2005
17. Маргерисон Чарльз Дж. - Колесо командного управления. Путь к успеху через систему управления

19. Балабанов И.Т. Финансовый менеджмент. Как управлять капиталом. М., 1994.
20. Бизнес-план. Методические материалы (под ред. О.Г.Маниловского), М., 1994.
- Н.Я.Васильев, Э.Н.Гордеев. Вопросы управления социалистическим производством, Лениздат, 1975.
21. Васильев Ю.П. Управление внутрифирменной системой информации. Опыт США-М., 1984.
22. Васильев Ю.П. Управление развитием производства. Опыт США-М., 1989.
23. Водачок Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. Пер. со словац, М., 1989.
24. И.Н.Герчикова. Международное коммерческое дело. М., 2001.
25. Герчикова И.Н. Маркетинг и международное коммерческое дело. М., 1990.
26. Герчикова И.Н. Маркетинг: организация и технология. М., 1990.
27. Герчикова И.Н. Менеджмент. М., 1995.
28. Горбунов А.Р. Холдинговые предприятия и дочерные фирмы. М., 1994.
29. Грачев М.В. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М., 1993.
30. Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Пер с англ., М., 1992.
31. Экономика предприятия. Под редакцией О.И.Волкова. М., 1997.
32. Зубарев И.В., Ключиков И.К. Механизм экономического роста транснациональных корпораций. М., 1990.
33. Иванов М.М., Колупаева С.Р., Кочетков Г.В. США: управление наукой и новыми открытиями. М., Наука, 1990.
- F.Kotler. Marketingin əsasları. B., 1993.
34. Как работают японские предприятия. Пер. с англ. М., 1988.



ние, символы. Пер. с англ., М., 1991.

36. Методические проблемы перспективного планирования. М., 1978.

37. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М., 1994.

38. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. М., 1989.

39. Моррис Р. Маркетинг: ситуации и примеры. Пер. с англ., М., 1994.

40. Международный холдинг. Бизнес-серия. М., 1992.

41. А.Г.Мамиконов. Управление и информация. М., 1975.

42. Е.З.Майминас. Процессы планирования в экономике. М., 1971.

43. Новая технология и организационные структуры. Пер. с англ., М., 1991.

44. Основы научного управления социалистической экономикой. Часть I, II, М., 1975.

45. Портер М. Международная конкуренция. М., 1993.

46. Разумова И.И. Мелкие фирмы в США. Экономика и управления. М., 1989.

47. Райт Дж П. Дженерал моторе в истинном свете. Пер. с англ., М., 1985.

48. Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. М., 1992.

49. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство или как завести собственное дело и добиться успеха. М., 1993.

50. Хоскинг А. Курс предпринимательства. Пер.с англ., М.,1993

51. Харрингтон Д. Управление качеством в американских корпорациях. Пер. с англ., М., 1990.

52. Ю.М.Черняк. Системный анализ в управлении экономикой. М., 1975.

53. Форд Г. Сегодня и завтра. Пер. с англ., М., 1992.

54. Şahbazov K.A. Müasir menecment. I, II kitab, Bakı, 1995.

Цены и ценообразование в рыночной экономике С - Пб

## KİTABIN İÇİNDƏKİLƏR

Giriş .....	3
<i>/ fəsil. Menecmentin metodoloji əsasları</i> .....	6
Menecmentin mahiyyəti .....	6
Menecmentin elmi əsasları .....	12
Sistem anlayışı .....	19
Menecment firmanın idarə edilməsinin təşkilidir .....	24
Menecmentin məqsəd və vəzifələri .....	26
Menecer və onun funksiyaları.....	29
“Sahibkarlıq”, “biznes”, “sahibkarlıq fəaliyyəti” anlayışlarının məzmunu və mənası.....	31
<i>II fəsil.Menecmentin əhəmiyyəti və prinsipləri</i> .....	38
Mərkəzləşdirmə və qeyri-mərkəzləşdirmə arasında optimal münasibətin yaradılması .....	38
Kolleqiallıq prinsipi .....	44
Maddi və mənəvi həvəsləndirmə prinsipi .....	45
Hüquq və səlahiyyətlərin vəhdəti prinsipi .....	46
Məqsədli uyğunlaşma və cəmləşdirmə prinsipi.....	48
Fasiləsizlik və etibarlılıq prinsipi.....	49
Planauyğunluq və dinamizm prinsipi .....	49
İdarəetmə funksiyalarının bölgüsünün demokratik prinsipləri.....	49
İdarəetmə üsullarının elmi və əsaslı olması prinsipi.....	50
Elmilik prinsipi .....	50
İdarəetmənin səmərəliliyi prinsipi .....	51
İdarəetmədə şəxsi, kollektiv və dövlət maraqlarının uyğunlaşdırılması prinsipi .....	51
İdarəetmənin demokratikləşdirilməsi prinsipi .....	52
<i>III fəsil idarəetmə metodları</i> .....	56
İdarəetmənin təşkilati-sərəncam metodları .....	58

İdarəetmənin iqtisadi metodları .....	59
Qiymət siyasəti və onun məqsədləri .....	63
İdarəetmənin sosial-psixoloji metodları.....	70
<i>IV fəsil idarəetmənin funksiyaları .....</i>	<i>78</i>
İdarəetmənin əsas və konkret funksiyaları.....	79
Marketinq funksiyası .....	81
Planlaşdırma funksiyası .....	85
Təşkil funksiyası .....	86
Motivasiya.....	86
Nəzarət funksiyası.....	88
Tənzimləmə funksiyası .....	89
Uçot funksiyası .....	90
<i>V fəsil, idarəetmənin iqtisadi mexanizmində nəzarət. ....</i>	<i>92</i>
İdarəetmə nəzarətinin funksiyaları və növləri.....	92
Maliyyə menecmenti.....	98
Maliyyə planlaşdırılması.....	103
Maliyyə nəzarətinin həyata keçirilməsi üsulları, formasını və növləri .....	105
Dövlət maliyyə nəzarətinin əsas növləri və onu həyata keçirən dövlət orqanları .....	108
Marketinq nəzarəti .....	122
<i>VI fəsil. Kollektivdə münaqişələr .....</i>	<i>125</i>
Münaqişənin səbəbləri .....	130
Münaqişənin nəticələri.....	132
Münaqişənin qaranlıq tərəfləri .....	132
Münaqişələr və onların həlli yolları .....	135
Münaqişənin yaranmasının və həllinin sosial-psixoloji məsələləri .....	143
Münaqişədə davranışın əsas yanlış (səhv) növləri.....	145
Münaqişə situasiyalarının (şəraitinin) mərhələləri və üsulları .....	152

	Kollektivdə münaqişənin inkişafına rəhbərlik üslubunun təsiri.....	156
	Münaqişə situasiyalarında rəhbərin davranışı .....	157
	İdarəetmə fəaliyyətinin psixoloji xüsusiyyətləri.....	163
	Münaqişə situasiyasının idarəedilməsi .....	165
	Münaqişələrin həll olunmasının şəxslərarası üslubu .....	166
<i>VII</i>	<i>Fəsil. Menecmentdə Kommunikasiya. Kommunikasiya anlayışı, onun növləri .....</i>	<i>169</i>
	Təşkilat və onu əhatə edən mühit arasında kommunikasiya.....	176
	Şəxslərarası kommunikasiya .....	180
	Təşkilati kommunikasiya.....	184
	Kommunikasiya - menecmentin əsasıdır.....	189
	İdarəetmədə informasiya sistemi .....	193
<i>VIII</i>	<i>fəsil. Müasir menecment sistemində marketing .....</i>	<i>203</i>
<i>IX</i>	<i>fəsil. İdarəetmədə motivasiya .....</i>	
	Motivasiyanın formaları .....	-X232
	Motivasiyanın məzmunlu nəzəriyyəsi .....	T3T
	Motivasiyanın prosesual nəzəriyyəsi .....	
	Porter-Louler modeli .....	:^24^
<b>1</b>		
<i>X</i>	<i>fəsil Menecment sistemində idarəçilik innovasiyası .....</i>	<i>245</i>
	İnnovasiya menecmenti .....	245
	Yeni əmtəələrin işlənilib hazırlanması.....	247
	İnnovasiya menecmentinin təşkilati formaları.....	257
<i>XI</i>	<i>fəsil İdarəetmədə qərar qəbulu.....</i>	<i>268</i>
	İdarəetmə qərarlarının qəbulu və reallaşdırılması .....	268
	Qərar qəbulunun elmi üsulları. Əməliyyatların tədqiqi .....	274

	Menecmentin texnologiyasına görə qərar qəbulunun mərhələləri .....	278
<i>XII</i>	<i>fəsil. Strateji idarəetmə. Strateji planlaşdırma</i> .....	285
	Strategiyanın işlənilməsi .....	285
	Finnanm strategiyasının seçilməsi .....	292
	Firmanın strateji idarə edilməsi.....	296
	Strateji planlaşdırma.....	302
	Strateji planlaşdırmada optimallıq kriteriyasmm formalaşdırılması.....	308
	ABŞ firmalarında strateji idarəetmənin xüsusiyyətləri .....	309
<i>XIII</i>	<i>fəsil İdarəetmədə iqtisadi-riyazi modelləşdirmənin rolu</i> .....	313
	İqtisadi-riyazi modelləşdirmə.....	313
	Qrafik modellər .....	317
	Korrelyasiya modelləri.....	320
	Balans modelləri.....	324
	İqtisadiyyatın optimallaşdırılması modelləri.....	327
<i>XIV</i>	<i>fəsil. Firmaların təsnifatı</i> .....	331
	Firmaların növləri.....	331
	Sahibkarların birliyi .....	339
	Kapitalın məxsusluğu əlaməti üzrə firmaların təsnifatı .....	348
	Firmanın öyrənilməsi .....	351
	Finnanm təsis olunması və qeydiyyatı qaydaları .....	355
	Firmanın idarəetmə orqanları .....	357
<i>XV</i>	<i>fəsil. Sahibkarlıq fəaliyyəti və menecment</i> .....	359
	Sahibkarlıq. Onun məqsəd və vəzifələri.....	359
	Sahibkarlıq mühiti.....	363
	Bazar münasibətlərinin təhlili .....	366

<i>XVI fəsil. Səhmdar cəmiyyəti</i> .....	373
Səhmdar cəmiyyətinin yaradılması, əhəmiyyəti və idarə edilməsi .....	373
Səhmdar cəmiyyətinin idarə olunması.....	380
<i>XVII Fəsil, istehsal kollektivinin idarəedilməsinin sosial aspektləri</i> .....	387
Sosial idarəetmənin obyektı.....	387
İstehsal kollektivinin sosial inkişafının idarə olunması ...	389
İnsan davranışı amilləri sistemi.....	393
Kollektivin sosial inkişafının planlaşdırılması.....	397
Kollektivə rəhbərlik və sosial informasiya .....	400
<i>XVIII fəsil. İstehsalın inkişafının idarə edilməsinin təşkilati quruluşu</i> .....	404
Təşkilati qumluş.....	404
İstehsalın idarə edilməsinin təşkilati quruluşlarının təsnifatı.....	408
Firmadaxili idarəetmədə təşkilati quruluşlar.....	423
İdarəetmənin təşkilati quruluşunun təkmilləşdirilməsi.....	441
Firmanın idarə edilməsinin Amerika. Qərbi Avropa, yapon modelləri və onların xüsusiyyətləri.....	444
<i>XIX Fəsil. Qrup dinamikası</i> .....	452
Komandanın inkişaf mərhələləri .....	457
Komandada rolların uyğunlaşdırılmasmm əsas prinsipləri.....	462
Formal və qeyri-formal qruplar.....	464
Qeyri-formal təşkilatların inkişafı.....	466
<i>XX Fəsil. İstehsal rəhbərinin işinin təşkili</i> .....	478
İstehsalın intensivləşməsi şəraitində rəhbərin	

rolunun yüksəldilməsi .....	478
Rəhbərin işinə elmi yanaşma .....	481
Rəhbərin əməyinin rasionallaşdırılması metodları .....	486
<i>XXI fəsil İşçi heyətinin əməyinin idarə olunması .....</i>	<i>493</i>
<i>I Müəssisənin kadr potensialı .....</i>	<i>493</i>
Əmək məhsuldarlığı .....	497
, Kadrların (işçi heyətinin) idarə olunması .....	498
^ Menecer kadrlarının və digər işçilərin hazırlanması və yenidən hazırlanması .....	508
<i>XXII fəsil. Məhsulun keyfiyyəti və onun idarə olunması .....</i>	<i>512</i>
Məhsulun keyfiyyət göstəriciləri .....	512
Məhsulun keyfiyyətinin idarə olunması .....	515
<i>XXIII fəsil. Elmi-texniki tərəqqinin idarə olunması .....</i>	<i>524</i>
<i>XXIV fəsil. Bələdiyyələr və onların idarə edilməsi .....</i>	<i>540</i>
Yerli özünüidarəetmə .....	540
ABŞ-da yerli özünüidarəetmə .....	542
AFR-də yerli özünüidarəetmə .....	548
Böyük Britaniyada yerli özünüidarəetmə .....	550
Azərbaycan Respublikasında yerli özünüidarəetmə .....	552
<i>XXV fəsil. Müəssisələrin sağlamlaşdırılması, müflisləşməsi və iflasının idarə olunması .....</i>	<i>557</i>
<i>XXVI fəsil, idarəetmənin hüquqi əsasları .....</i>	<i>569</i>
<b>Ədəbiyyat .....</b>	<b>588</b>

**ƏZİZ HƏMİD oğlu ƏLƏKBƏROV**  
Odlar Yurdu Universitetinin “İqtisadiyyat və menecment”  
kafedrasının müdiri, professor

**MUNİR ƏHMƏD oğlu VƏLİYEV**  
Odlar Yurdu Universitetinin prorektoru, iqtisad elmləri  
üzrə fəlsəfə doktoru

**SƏFƏR HƏSƏN oğlu PÜRHANİ**  
Milli Aviasiya Akademiyasının kafedra müdiri, professor

# M E N E C M E N T

*Ali məktəblər üçün dərslik*

Formatı 60x90 1/16.  
Ofset çapı. F.ç.v. 37,5.

**“Çaşıoğlu” mətbəəsi.**  
**Bakı şəhəri, M.Müşfiq küçəsi 2 E.**  
Tel.; 447-49-71.