

**AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ
BAKİ BİZNES UNİVERSİTETİ**

«ANTİBÖHRANLI İDARƏETMƏ»

fənnindən

Ali məktəb tələbələri üçün

DƏRS VƏSAİTİ

Bakalavr hazırlığı üçün

Azərbaycan Respublikası Təhsil
Nazirliyinin 12.03.2012 - ci il
tarixli, 398 sayılı əmri ilə təsdiq
edilmişdir.

Bakı – 2013

*Dərs vəsaiti Bakı Biznes Universitetinin 20 illik yubileyinə
bir töhfədir.*

**BBU-nın «Marketing və menecment» kafedrasının
müəllimi, i.e.n.,dos. Həsənov H. K.**

Redaktor: İ.e.n.Dos.E.H.Məmmədova

**Rəyçilər: İ.e.n.Dos.R.F.Sadıqov
İ.e.n.Dos.V.Ə.Kazımov**

**«Antiböhranlı idarəetmə» (dərs vəsaiti) – Bakı Biznes
Universitetinin nəşri, Səh 168**

Q 0605010006 qrifli nəşr
091-2013

Giriş

Antiböhranlı idarəetmə məhfumu yaxın vaxtlarda meydana gəlmişdir.Çoxları belə hesab edir ki, onun yaranmasına səbəb Sovet İttifaqının dağılması, Rusiya başda olmaqla keçmiş sovet respublikalarında iqtisadi islahatlar və bu ölkələrin tədricən böhranlı inkişaf zonasına daxil olmalarıdır. O zaman (xx əsrin 90-cı illərində) iqtisadçılar arasında kiçik bir qismi istisna edilməklə heç kim düşünmürdü ki, islahatların nəticəsi uzun müddətli böhrana gətirib çıxaracaqdır.Bu gün isə böyük əksəriyyət qəbul edir ki, yalnız yeni tip idarəetmə iqtisadiyyatı böhrandan çıxarmağa qadirdir.Məhz bu idarəetmənin adı antiböhranlı idarəetmədir.

Ad bir tərəfdə qalsın, bu idarəetmənin məğzi böyük diskusiyalara səbəb olur.Bir çox ölkələrin inkişaf tarixi göstərir ki, böhran nə qədər dərin olursa-olsun, nə vaxtsa keçib gedəcək.Bu idarəetmə tipi müvəqqəti xarakterli olduğu üçün antiböhranlı idarəetməyə zərurət də aradan qalxacaq?Onda bu idarəetmə tipini öyrənməyə, elmi konsepsiya qurmağa, hətta ali təhsil sistemində bu yönümlü mü-təxəssis hazırlamağa ehtiyac varmı?

Ötən illər ərzində böhranların şiddətlənməsi səmərəli antiböhranlı idarəetmə sistemini yaratmağı zəruri şərt kimi qarşıya qoyur.Bu zamanın tələbi ilə yanaşı, həm də idarəetmə elminin inkişafı bizi bizi belə bir konsepsiya qurmağa vadar edir.Bu konsepsiyanın əsasında sosial tərəfdaşlıq, vaxta qənaət, motivləşdirmə, resurslardan səmərəli istifadə, idarəçilik və digər bu kimi vacib elementlər

dayanır.Sadalananlar məcmu halında və hər biri hətta ən müvəffəqiyyətli idarəetmə də belə real böhran təhlükəsinin olduğundan xəbər verir.

Böhran nədir, o niyə və nə zaman baş verir, onun quruluşu necədir- kimi suallar üzərində düşünsək, onda aydınlaşdırıla bilər ki, böhran qarşılıqlı əlaqəli çoxlu vəziyyətlərlə əlaqədardır.Bunun da nəticəsində mürəkkəblilik və risk artır.Odur ki, onun dövrü olaraq baş verməsi meylləri obyektiv qəbul edilməlidir.

Böhranın uzaqlaşdırılması və profilaktikası, stabilləşdirilməsi, bir böhranın digəri ilə əvəz olunması və bütövlükdə böhranın qurtarması, heç də onun yaxın yaxud uzaq gələcəkdə təkrar olunması təhlükəsini aradan qaldırmır. Nəinki, iqtisadiyyat, hətta təbiət özü də dövrü olaraq dəyişir, odur ki, böhran vəziyyətini yalnız iqtisadiyyatın inkişaf meylləri törətmir.

İctimai tərəkürün müxtəlif mərhələlərində böhranlara münasibət də müxtəlif olmuşdur.Belə bir fikir mövcud olmuşdur ki, ictimai inkişafda böhran təbiətdə baş verən hadisələrdən yaranır, digər yanaşmaya görə isə böhranı insanın özü, onun səhvləri, bilgisizliyi, inamsızlığı və düşüncə tərzini yaradır.

Məlumdur ki, müasir idarəetmənin əsas tələbatı və onun səmərəliliyinin əsas amili yüksək peşakarlıqdır.Bu peşəkarlıq isə mütəxəssisin hazırlıq səviyyəsindən, gələcəyi görə bilmək qabiliyyətindən, baş verə biləcək hadisələri vaxtında hiss edərək problemləri müvəffəqiyyətlə həll edə bilmək bacarığından asılıdır.Məhz bu səbəb-

dən də müasir mərhələdə, menecerlərin hazırlanması prosesində xüsusi bir fənnin, Antiböhranlı idarəetmə fənninin tədris edilməsinə ehtiyac yaranmışdır.

Bu dərs vəsaitində antiböhranlı idarəetmənin dövlətlə, iqtisadiyyatla, istehsalatla, müəssisə və insanla bağlı olan kompleks problemlərin əhatəsində öyrənilməsinə cəhd edilmişdir. Bu zaman böhranın yalnız mümkün miqyası deyil, həm də onun müxtəlif formaları, məzmunu, tələbləri və nəticələri diqqətdə saxlanılmışdır.

Dünyanın inkişaf təcrübəsi göstərir ki, ümumi planlaşdırma nə qədər təkmil olsa da, böhran təhlükəsi yaradan təbiətdə baş verən prosesləri, insan həyatındakı təkmilləşmələri, maraqların dəyişməsini, insanlar arasındakı münasibətləri, resursların tükənməsini, dünya siyasi dəyişiklikləri və buna bənzər çoxlu hadisələri əvvəlcədən nəzərdə tutmaq mümkün deyildir.

Dərs vəsaiti bilikləri ardıcılıqla dərinləşdirən, onları artıran, konkretləşdirən, böhranların yaranması və həlli zamanı xüsusi əhəmiyyət kəsb edən halların məntiqi sxem üzrə qurulması və öyrənilməsinə həsr edilmişdir.

FƏSİL 1. SOSIAL – İQTİSADI SİSTEMLƏRDƏ BÖHRAN

- §1.** Sosial - iqtisadi inkişafda bohran anlayışı və onun yaranma səbəbləri
- §2.** Böhranın tipləri
- §3.** Böhranın əlamətləri, hiss edilməsi və həll edilməsi
- §4.** Böhran vəziyyətlərində insan amili

§1. Sosial - iqtisadi inkişafda bohran anlayışı və onun yaranma səbəbləri.

Müasir ədəbiyyatlarda hələ də sosial-iqtisadi sistemin inkişafında böhranla bağlı ümumi qəbul edilmiş yekdil fikir yoxdur. Belə bir nöqtəyi nəzər vardır ki, böhran kapitalist istehsalına məxsus olan xüsusiyyətdir və sosialist sistemində onun olması mümkün deyil.

Uzun illər ərzində bizim ölkəmizdə böhran anlayışı istehsalın inkişafında iqtisadi siyasətin işlənməsində real amil kimi deyil, daha çox ideoloji anlayış kimi qəbul edilmişdir.

Bəziləri belə hesab edir ki, böhran anlayışı yalnız makroiqtisadi inkişaf proseslərinə aid edilə bilər. Firma və müəssisə səviyyəsində isə idarəetmədə qeyriprofisianallıq və ya səhvlərdən irəli gələn kəskin problemlər olur. Guya bu problemlər obyektiv səbəblərdən doğmur (baxmayaraq ki, bəzi kənar səbəblər vardır) və böhranlı inkişafdan xə-

bər vermir. Əgər bu yanaşmadan firmanın idarəedilməsinə baxsaq, onda firmanın inkişaf strategiyasının hazırlanmasında, risk imkanlarını nəzərə almağa ehtiyac yoxdur. Belə yanaşma kifayət qədər neqativ nəticələrə səbəb ola bilər. Əgər həqiqətdə böhranlar qanuna uyğundursa, onda müəssisə strategiyasının bu cür qurulması nə qədər reallığa söykənir?

Böhran anlayışı, risk anlayışı ilə sıx bağlı olub, bu və ya digər səviyyədə istənilən idarəetmə qərarının işlənməsi metodologiyasına təsir edir. İdarəetmədə böhran halının mümkünlüyünün nəzərə alınmaması, nəinki böhranın baş verməsini gözlənilməz edəcək, həm də çoxlu digər səhvlərə səbəb olacaqdır.

Böhran probleminə başqa bir rakursdan da baxmaq olar:

Sosial - iqtisadi sistem istənilən forma və görünüşdə istər ictimai formasiya, istərsə də firma və ya müəssisə olsun, mövcudluğu zamanı iki meylə malikdir: fəaliyyət göstərmək və inkişaf etmək.

Fəaliyyət göstərmək - mahiyyət xüsusiyyətlərini, keyfiyyət göstəricilərini, həyat fəaliyyəti və funksiyalarını saxlamaqla, bütövlüyü təmin etməkdir.

İnkişaf – dəyişən mühit şəraitində həyat fəaliyyətini möhkəmləndirən yeni bir keyfiyyətin əldə edilməsidir.

Böhranlar yalnız fəaliyyət və inkişafda əkslikləri göstərməyib, həm də fəaliyyət prosesinin özündə yarana bilər. (məsələn, içi heyətin dərəcəsi və texnikanın səviyyəsi)

yəsi, həmçinin dəqiq texnologiyalar və onların istismar şəraiti arasındakı əksliklər və s.).

Böhran - ətraf mühətdə sosial iqtisadi sistemin (müəssisənin) fəaliyyətinə təhlükə yaradan əksliklərin kəskinləşməsidir.

Böhran obyektiv səbəblərdən: tsiklik (dövrü) modernləşmə və struktur dəyişmələri ilə bağlı baş verə bilər.

Böhran subyektiv səbəblərdən, iqlimin xüsusiyyətlərindən irəli gələn təbiət hadisələri, idarəetmədəki nəzarətsizlik, özbaşınalığ və digər səhvlərdən, zəlzələlərdən və s. baş verə bilər.

Böhran daxili və xarici səbəblərdən baş verə bilər.

Xarici səbəblər makroiqtisadi inkişaf strategiyası və ya dünyanın iqtisadi inkişaf meyillərindən, rəqabət, ölkədəki siyasi vəziyyətlə əlaqədar da ola bilər.

Daxili səbəblər isə marketing strategiyasının riskliliyindən, daxili münaqişələrindən, istehsalın təşkilindəki çatışmazlıqlardan, idarəetmədəki qeyriətkarlıqdan, innovasiya və investisiya siyasətindən irəli gəlir.

Əgər böhranı bu cür qəbul etsək, onda demək olar ki, böhran təhlükəsi hər zaman mövcuddur. Məhz buna görə də onu əvvəlcədən görmək və proqnozlaşdırmaq lazımdır.

Böhran anlayışında xüsusi əhəmiyyətli məsələlərdən biri də yalnız səbəblər deyil, həm də nəticələndir. Yəni ola bilər ki, müəssisə yenidən qurulsun və ya fə-

aliyyəti dayandırılınsın, sağlamlaşdırma aparılınsın və ya yeni böhran yaransın və ola bilər ki, böhran daha dərin və uzun müddətli olsun. Böhranlar zəncirvari reaksiyalar kimi də baş verə bilər.

§2. Böhranın tipləri.

Təcrübə göstərir ki, böhranlar yalnız səbəb və nəticələrinə görə fərqli olmayıb, həm də daxili aləminə görə fərqlənir. Böhranları idarə etmək üçün vasitə və üsulları diferensasiya etməklə çoxşaxəli təsnifat vermək olar. Əgər böhranın xarakterini anlamaq və başa düşmək mümkündürsə, onun kəskinliyini azaltmaq, vaxtını qısaltmaq və ağrısız ötürməsini təmin etmək mümkündür:

Ümumi və lokal xarakterli böhranlar mövcuddur:

Ümumi xarakterli böhranlar sosial - iqtisadi sistemi tam əhatə etdiyi halda, lokal xarakterli böhranlar yalnız onun bir hissəsinə toxunur.

Böhranı bu ölçülərlə bölmək əlbəttə nisbi xarakter daşıyır. Böhran vəziyyətinin konkret təhlili zamanı, sosial - iqtisadi sistemdə onun sərhədlərini, strukturunu və fəaliyyət mühitini də nəzərə almaq lazımdır.

Yaratdığı problemlərdən aslı olaraq böhranları makro və mikro kimi iki hissəyə bölmək olar. Makro böhran probleminin həcmi və ölçüləri kifayət qədər böyük miqyaslı olduğu halda, mikro böhran bir problemi və ya müəyyən problemlər qrupunu əhatə edir.

Böhranın xüsusiyyətlərindən biri də odur ki, kiçik və ya lokal olduğu halda belə zəncirvari reaksiya kimi bütün sistemi və ya inkişafın bütün problemlərini əhatə edə bilər. Çünki sistemdə bütün elementlərin qarşılıqlı əlaqəsi mövcuddur və problemlər təklikdə həll edilə bilmir. Bu isə böhranlı vəziyyətlərin idarə edilmədiyi, onun lokallaşdırılmadığı və kəskinliyinin azaldılmadığı hallarda daha çox baş verir.

Sosial-iqtisadi sistemdə problemlərin differensiasiyası və strukturlarından aslı olaraq, böhralarının inkişafında iqtisadi, sosial, təşkilati, psixoloji və texnoloji böhranları fərqləndirmək olar. Bilavasitə yaranma səbəblərindən aslı olaraq böhranlar ictimai, ekoloji və təbiətlə əlaqəli olaraq 3 hissəyə bölünür.

Böhranlar həm də gözlənilməz və gözlənilən ola bilər.

Bundan başqa aydın və latent (gizli diqqəti cəlb etmədən meydana çıxan və ona görə də çox təhlükəli) böhranlar da mövcuddur. Böhranlar kəskin və yumşaq da ola bilər. Bütün mümkün böhranlar uzunmüddətli (davamlı) və qısa müddətli (ötəri) olmaqlada fərqləndirilir.

§3. Böhranın əlamətləri, hiss edilməsi və həll edilməsi.

Böhranlar risklərin təsnifləşdirilməsi, onların hiss edilməsi və idarəedilməsində böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Real böhranın təsnifləşdirmə əlamətlərinə onun parametrləri kimi də baxmaq olar. Bu parametrlər vəziyyətin təyin edilməsinə, düzgün idarəetmə qərarlarının işlənməsi və seçilməsinə kömək edir. Böhran təhlükəsi hər zaman mövcuddur. Odur ki, böhran vəziyyətinin başlanması əlamətləri və onların həlli imkanlarının qiymətləndirilməsi çox vacibdir.

Sosial – iqtisadi sistem, özü tənzimlənən sistemdir. Bu o deməkdir ki, onun varlığında vacib və nisbi tarazlıq üçün bərpa mexanizmləri vardır. Məhz idarəetmə də onun üçündür ki, bir tərəfdən o, bu mexanizmlərin bir hissəsidir, digər tərəfdən isə ona görə vacibdir ki, insanın maraqları nöqtəyi nəzərindən bu mexanizmlər vasitəsi ilə daha az ağırlı halda sosial- iqtisadi sistemin inkişafına nail olunsun. Bu isə o zaman mümkün olar ki, sosial - iqtisadi sistemin davranış və inkişaf tendensiyaları, onun xarakteristikası və vəziyyətinin əlamətləri, bu vəziyyətin başlanmasının fazası və inkişafının obyektiv mərhələləri məlum olsun.

Böhranın aradan qaldırılması idarə edilə bilən prosesdir. Bu sahədə insan inkişafı tarixində istehsal və iqtisadiyyatda baş vermiş bir çox böhranlar haqqında olan məlumatlar əsasında danışmaq olar. İdarəetmənin müvəffəqiyyəti böhranın əlamətlərinin başlanmasının vaxtında hiss edilməsindən asılıdır.

Böhranın əlamətləri hər şeydən əvvəl onun tipoloji məsuliyyəti, yəni ölçüləri, problemliliyi, kəskinliliyi, inkişaf sahəsi, səbəbləri, mümkün nəticələri və özünü göstərmə fazaları(dövrələri) ilə bağlıdır. Böhranın hiss edilməsinə

də problemlərin qarşılıqlı əlaqələrinin qiymətləndirilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir. Belə qarşılıqlı əlaqənin olması və onun xarakteri, böhranın təhlükəsi və onun xarakteri haqqında çox şey deyə bilər.

Sosial-iqtisadi sistemin idarəedilməsində, antiböhranlı inkişafın monitorinqi də fəaliyyət göstərməlidir. Bu antiböhranlı idarəetmə kriteriyalarına uyğun olaraq, proseslərin izlənməsi və onların inkişafına nəzarət deməkdir.

Hiss etmə idarəetmədə istifadə edilən göstəricilər üzərində qurulduğu kimi, həm də gələcəkdə işlənməsi lazım olacaq (xüsusi, ixtisaslaşmış) göstəricilər üzərində qurulur. Məs: əmək məhsuldarlığının və ya istehsalın səmərəliliyinin azalması, böhranın yaranacağından xəbər verməyə bilməz. Bu hal təsadüfi və epizodik (keçici) də ola bilər, lakin böhranın inkişafı haqqında da xəbər verə bilər.

§4. Böhran vəziyyətlərində insan amili.

Böhran, sosial – iqtisadi sistemdə obyektiv hadisədir. Bu onunla izah olunur ki, sosial iqtisadi sistemin fəaliyyəti və inkişafının əsasında, öz hərəkətləri ilə özünün idarəetmə sahəsini genişləndirməyə çalışan, başqa sözlə, idarə oluna bilməyən prosesləri azaltmağa çalışan insan fəaliyyəti dayanır. Bu istəyinə insan müəyyən qədər nail də olur. Ola bilər ki, bizim dövrümüzdə baş verən böhranlar idarəetmənin qeyri təkmilliyini, biliklərin azlığını və insan

cəmiyyətinin inkişaf səviyyəsini xarakterizə edir. Odur ki, gələcəkdə insan cəmiyyəti sosial-iqtisadi sistemin inkişaf tendensiyaları içərisində böhranların baş verməsini aradan qaldıra biləcəkdir. Buna baxmayaraq cəmiyyəyin inkişaf tarixi, böhranlara qalib gəlməyin qeyrimümkünlüyünü göstərir, hətta bir çox hallarda “insanın fəaliyyəti” böhranın yaranma səbəbi və onun mənbəyi kimi şıxış edir.

İnsanın maraqları onun qeyri – bərabər və qeyri – mütənasib dəyişən maraqları və istəklərinin ödənilməsinə yönəldilmişdir. Bu maraqlar nəinki ayrı-ayrı adamlarda , hətta bütöv bir sosial qurular və cəmiyyətin siniflərində çox vaxt toqquşmalar və əksliklər yaradır. Maraqların müxtəlifliyi və onların qeyribərabər dəyişmələri böhranların yaranmasına imkan verməklə, həm də onları zəruri edir. Məhz bu səbəb sosial iqtisadi sistemlərdə böhranların əsasını təşkil edir. Bir çox hallarda təbiət hadisələrindən siyasi məqsədlərlə istifadə edərək, onların siyasi və sosial-iqtisadi böhranlara çevrilməsi hadisələri də məlumdur.

İnsan maraqlarının dinamikası və qarşılıqlı istəkləri ilə mütənasq idarətmə mümkün deyildir. Çünki insan maraqları sisteminə azadlıq, demokratik idarətmə, müstəqillik və özfəaliyyət kimi istəklər də aiddir. Bu maraqlarla bir çox digər maraqlar da bağlıdır və məhz insan maraqları üzərində səmərəli idarətmə qurulur.

Sosial iqtisadi sistemlər inkişaf etdikcə, antiböhranlı idarətmədə insan amillərinin rolu kəskin hiss edilməyə başlayır, bu isə böhranı sadəcə aradan qaldırmağa, dəlicəsinə müqavimət göstərməyə yox, onu əvvəlcədən görməyə, hiss etməyə, vaxtında və mümkün qədər ağırsız

aradan qaldırmağa yönəlir. Antiböhranlı idarəetmə, tamamilə böhranın yox olması demək deyildir, bu elə böhranların olmasıdır ki, onlar insan maraqları daxilində müsbət inkişafa zəmin yaradır. Yalnız insanın məqsədləri və uzunmüddətli maraqları ola bilər. Məhz bu məqsədlər və maraqlar böhranı hiss etməyin və aradan qaldırmağın əsas səbəbləri kimi çıxış edir.

FƏSİL 2. MÜƏSSİSƏNİN (ŞİRKƏTİN, FİRMANIN, TƏŞKİLATIN) İDARƏ EDİLMƏSİNDƏ BÖHRANLAR

§1. Təşkilatın ümumi və spesfik, xarici və daxili inkişaf amilləri

§2. Müəssisədə (təşkilatda) böhranların yaranması.

§3. Müəssisənin (təşkilatın) tsiklik (dövrü) inkişaf meylləri.

§4. Təşkilatın inkişafında tsiklik tendesiyalarda (meyllərdə) böhran ehtimalı və qorxusu.

§1. Təşkilatın ümumi və spesfik, xarici və daxili inkişaf amilləri.

Menecmentə aid müasir ədəbiyyatlarda “təşkilat” anlayışı, ictimai əmək bölgüsü sistemində nisbətən ayrı, müstəqil struktur bölməsi kimi qəbul edilir. Bu cür xüsusiləşdirmə hədləri kimi iqtisadi müstəqillik, təşkilati bütövlük, idarəetmə sisteminin və ümumi işin nəticələrinin olması qəbul edilir.

Təşkilat qismində firma, müəssisə, ofis, səhmdar cəmiyyəti, bank, şirkət (tirist, sığorta və s.), həmçinin dövlət idarə sisteminin struktur vahidi başa düşülür.

Ayrıca bir təşkilatın fəaliyyətində böhran yarana bilərmə? Müasir idarəetmə problemləri içərisində bu sual çox vacibdir.

Təcrübə göstərir ki, böhranlar nəinki mümkündür, onlar hətta ayrıca bir müəssisənin öz inkişaf ahəngdarlığı-

nı əks etdirir. Həmçinin onlar başqa təşkilatların inkişaf və ölkənin ümumi inkişaf ahəngdarlığı ilə üst-üstə düşməyə bilər. Hər bir təşkilat özünün inkişaf potensialı və bu inkişafın həyata keçirilməsi üçün şərtlərə malik olub, həm də sosial-iqtisadi sistemin tsiklik inkişaf qanunauyğunluqlarına tabedir. Odur ki, təşkilat iqtisadiyyatın ümumi tsikli ilə müəyyən münasibətlərdə olsa da, böhranın başlanması imkanları, onun səbəbləri və həlli üçün öz tsiklinə malikdir. Bu fikri böhranın inkişafına təsir edən xarici və daxili, ümumi və spesifik amillərin məcmusu kimi qəbul etmək olar.

Xarici amillər, təşkilatın asılı olduğu və fəaliyyət göstərdiyi iqtisadi şəraiti xarakterizə edir. Əgər iqtisadiyyat ümumi böhran vəziyyətindədirsə, ayrıca bir təşkilatın vəziyyətinə təsir etməyə bilməz. Bununla yanaşı, hər bir təşkilatın xarakteri və fəaliyyət sahəsindən (dövlət, özəl, böyük, kiçik, kommərsiya, istehsal və s.), onun daxili durumundan (iqtisadi potensial, idarəetmə məharəti, heyət, sosial vəziyyət və s.) asılı olaraq, ümumi böhranın təsiri müxtəlif ola bilər. Təşkilat böhranın xarici təsirlərinə müvəffəqiyyətlə müqavimət göstərə və ya əksinə, öz vəziyyətinin sürətlə korlanması ilə reaksiya verə bilər.

Hər bir təşkilatın özünün böhranın xarici və daxili amillərinə münasibəti vardır və və bu idarəetmə təcrübəsində xüsusi təhlilin predmeti olmalıdır.

Daxili amillərə, antiböhran potensialı, məharətlə idarəetmə, şəraitlə bağlı vəziyyət, yüksək iqtisadi fəallıq, bacarıqlı risketmə aid olub, böhranın xarici təsirlərinə

müqavimət göstərmək və ya bu təsirlərin neytrallaşdırılması üçün istifadə edilir.

Xarici iqtisadi vəziyyətin kifayət qədər yaxşı olduğu halda da, təşkilat dərin böhrana qərq ola bilər. Bu tələb təşkilatdaxili amillərin inkişafı yəni, işgüzar və sosial-psixoloji münaqişələr, işin səmərəsiz təşkili, işçi heyətinin bacarıqsızlığı, köhnə texnologiya, iqtisadi strategiyada nöqsanlar, iqtisadi qərarların qəbulunda səhvlər, doğru seçilməyən marketing və s. hallar ola bilər.

§2. Müəssisədə (təşkilatda) böhranların yaranması.

Təşkilatda böhranların yaranması səbəbləri müxtəlif ola bilər. Ən vacib məsələ böhranın inkişaf simptomlarını (əlamətlərini) vaxtında hiss etmək və antiböhran idarəetmə proqramından vaxtında istifadə etməkdir. Böhranın amilləri, simptomları və səbəblərini fərqləndirmək lazımdır.

Əlamətlər (simptomlar) təşkilatın fəaliyyət və inkişafını əks etdirən göstəricilərin dəyişməsində özlərini göstərirlər. Beləki, fond verimi, məhsuldarlıq, səmərəlilik, enerji ilə silahlanma göstəricilərinin təhlili, istehsalat müəssisəsinin böhranın başlanmasına meyliliyini aşkara çıxara bilər. Böhranın aşkar edilməsində maliyyə-iqtisadi və sosial-iqtisadi göstəricilərinin də təhlilinin böyük əhəmiyyəti vardır.

Böhranın simptomu nə ola bilər?

Böhranın simptomu-göstəricilərin vəziyyəti və onların dəyişmə tendensiyasıdır. Bu zaman göstəricilər həm

qəbul edilmiş, normativ ölçülərə (dəyişmə hədləri), həm də bir-birinə münasibətə görə qiymətləndirilə bilər.

Böhranın simptomlarının inkişafı, göstəricilərin qanunauyğun olmaması, yaxud vaxt parametrlərinin uyğunsuzluğu ilə əlaqədar ola bilər. Məs, əmək məhsuldarlığının atım tempi, əmək haqqının artım tempini qabaqlamalıdır. Əgər bu baş vermirsə, deməli böhran təhlükəsi artır.

Simptomlar heç də həmişə böhranın səbəblərini əks etdirmir. Odur ki, simptomları səbəblərdən fərqləndirməyi bacarmaq və bununla da simptomlar əsasında böhranın əsil səbəblərini tapmaq lazımdır.

Simptom – böhranın ilk, xarici görüntüləri olub, heç də həmişə əsil səbəbləri xarakterizə etmir, lakin bu simptomlar əsasında əsil səbəbləri aydınlaşdırmaq mümkündür. Böhranları yalnız simptomlara görə deyil, həm də səbəblər və real amillərə görə qiymətləndirmək lazımdır.

Böhran amili – bu böhranın başlanmasından xəbər verən hadisə və ya qeydə alınmış vəziyyət yaxud tendensiyaadır.

Böhranın səbəbləri – bu elə hadisə və ya hadisələrdir ki, onun nəticəsində böhranın amilləri aşkar olunur.

Məsələn, inflyasiya böhran amilidir və inflyasiyanın səbəbləri pul kütləsinin artması (dövlət borcu və onun vaxtında qaytarılmaması səbəbindən) ola bilər. Böhranın simptomları isə əmək haqqının kəskin artımı, qiymətlərin yüksəlməsi və s. ola bilər. Təşkilatda böhran amili məhsul keyfiyyətinin aşağı düşməsi, texnoloji intizamın

pozulması, texniki vasitələrin köhnəlməsi, kreditlər üzrə böyük borc və s. ola bilər. Böhrana səbəb isə maliyyə - iqtisadi səhvləri, iqtisadiyyatda ümumi vəziyyət, heyyyətin aşağı ixtisaslı olması, motivləşdirmə sistemindəki nöqsanlar ola bilər.

Böhranın simptomları – mənfi tendensiyaların ilk görüntüləri, bu tendensiyaların davamlı olması, işgüzar münaqişələr, maliyyə problemlərinin artması və s. ola bilər.

§3. Müəssisənin (təşkilatın) tsiklik (dövrü) inkişaf meylləri.

Sosial-iqtisadi sistemin (təşkilatın) inkişafında bir birilə çox sıx bağlı, bir birinin üzərində və ya fərqli olan çoxlu tsikllar mövcuddur. Odur ki, sosial - iqtisadi sistemin fəaliyyəti və inkişaf tendensiyalarını tədqiq etmək xeyli çətinliklər yaradır.

Ədəbiyyatlarda sosial-iqtisadi sistemin inkişafında tsiklların ayrılması üzrə bir çox metodlar vardır. Daha çox rasional metodlardan biri beş mərhələli inkişaf tsiklidir. Hər bir mərhələyə uyğun olaraq, sosial-iqtisadi sistemin vəziyyətinin müəyyən xüsusiyyətləri vardır. Bu xüsusiyyətlər də firmanın tipini xarakterizə edir.

Birinci mərhələ (eksplərent) bazar iqtisadiyyatı mühitində firmanın yaranması və onun ilk, başlanğıc strukturlarının formalaşmasıdır. Bu gələcək bütövlüyün, tamlığın gizli formalaşması mərhələsidir. Yəni firmanın xarici dəyişmələr və daxili inteqrasiya əlamətləri tam for-

malasmasada, onun bəzi əlamətləri və potensial xarakteristikası görünməkdədir. Firma tamamilə formalaşmasada, bazara eksperimental nümunələr, yeni ideya və xidmətlər təklif edir. Ona görə də burada böhran təhlükəsi vardır və bu mərhələdə firmanın (yaranma mərhələsində) məhv olmaq təhlükəsi mövcuddur. Böhran tez keçən və nisbətən yüngül ola bilər. Bu dözüldür, çünki firma özgə, daha güclü firmanın strukturundadır. Belə təşkilatlar, eksplereant adlandırılan bu təşkilatlar, sözün əsl mənasında hələ firma deyildirlər. Eksplereant təşkilatın kollektivi, təşəbbüskar insanlardır. Onların lideri, hörmətə malik, güclü və sərbəst xarakterli, ideyalara uya bilən bir insandır.

İkinci mərhələ (patient) - hadisənin müvəffəqiyyətli inkişafı şəraitində təşkilat böyüməkdə davam edir və böyüyərək yeni mərhələyə qədəm qoyur. İnkişaf tendensiyalarına uyğun olaraq strukturun yenidən qurulması, idarəetmə funksiyalarının diferensiasiyası və fəaliyyətin səmərəliliyinin yüksəldilməsi tələb olunur. Bu mərhələdə bazarın müəyyən bir segmentinin tutulması, bazardakı vəziyyətin möhkəmləndirilməsi, rəqabət strategiyasının işlənməsi, firmanın idarəedilməsində marketingin rolunun artırılması baş verir. Bu mərhələ əsasən kəmiyyət artımı mərhələsi adlanır. Burada firmanın idarəedilməsi ilə bağlı bütün yenidən qurma və dəyişikliklər kəmiyyət artımı ilə bağlıdır. Bu mərhələdə də böhran təhlükəsi vardır, lakin davamlı daxili artım tendensiyaları fonunda o, nəzərə çarpmır. Burada böhran əsasən xarici səbəblərdən, iqtisadiyyatın inkişafında xarici tsikillər və siyasi səbəblərdən irəli gəlir. Bu mərhələdə

firmanın işçilərinin sayı bir neçə min nəfərə çata bilər. Bu artım özünü doğruldur, çünki, inkişafın tələblərindən irəli gəlir.

Üçüncü mərhələdə (violent) təşkilat yetkinlik dövrünə çatır, bazarda yerini möhkəmləndirir, yüksək rəqabət qabiliyyətli olmaqla, özünü arxayın və güclü hiss edir. Violent firmalar adətən böyük biznes sahəsində işləyən, yüksək texnologiyaya malik, kütləvi məhsul istehsalı ilə məşğul olan güclü strategiyalı firmalardır. Violent firmaların 3 növü mövcuddur; milli, beynəlxalq, sturukturunu pozulmuş (destruktiv)

Milli violent firmalar adətən vençur müəssisələr təşkil edirlər, o cümlədən yeni məhsul istehsalı və dizayını ilə istehsalın və satışın yeni təşkilati strukturun işlənməsi ilə məşğul olan ekspelerent firmalar təşkil edirlər. Mütəxəssislərin hesablamalarına görə sənaye sahəsində milli violentlərin sayı 20%- dən çox olmamalıdır, əks halda “qida mənbəyi”: yeni ideyaların, məhsul və xidmətlərin inkişafı zəifləyər və mənəvi cəhətdən köhnələr.

Beynəlxalq violent firmalar milli violentlərin inkişafının ardı kimi xaricdə filiallarının açılması və satış üçün digər milli bazarlara daxil olmaqla, dünya bazarı qanunları ilə hərəkət etmək vasitəsi ilə yaranır.

İnhisarın sonu (destruktiv violent) “hərəkət edə bilməyən begemot” vəziyyətinin yaranması ilə bağlıdır. Nəhəng dövriyyəyə malik olan firma tədricən münasib gəlirlilik imkanlarını itirməyə başlayaraq , hətta bəzən ziyanla işləməyə başlayır. Buna səbəb fəallığın müxtəlif isti-

qamətlərində böyük dairədə səpələnməsi təşkilati strukturların mürəkkəbliyi və kapitalın bir hissəsinin öldürülməsi ola bilər.

Dördüncü mərhələ (kommutant): geriləmə dövründə əsas fəaliyyət parametrlərinin bir çoxu xarab olur, firma qocalmağa başlayır, inkişaf və gələcək təkmilləşmə isə dalana dirənir. Beləliklə violent firmanın qazandıqlarından istifadə edən, müştərilərə fərdi yanaşan, konkret regional tələbatları ödəməyə çalışan, orta və kiçik bizneslə məşğul olan kommutant firmalar yaranır

Beşinci mərhələ (letalent) - firmanın strukturunun pozulması, destrukтивizasiya və onun əvvəlki vəziyyətdə fəaliyyətini davam etdirə bilməməsi. Bu mərhələdə letalent firmalar yaranır. Yəni, əvvəlki vəziyyətdə səmərəli fəaliyyətin mümkünsüzlüyündən firmalar ayrılmağa başlayır, yaxud bəzi firmalarda əvvəlki texnologiyaların qismən və ya tamamilə dəyişdirilməsi vasitəsi ilə, həm də heyəti dəyişmək ilə bu firmalar öz fəaliyyət profilini dəyişir (diversifikasiya olunur). Belə dərin dəyişikliklər təbii ki, müxtəlif xarakterli mürəkkəbliklər yarada bilər, bunun da nəticəsində bazar mövqeyində geriləmə baş verir.

§4. Təşkilatın inkişafında tsiklik tendesiyalarda (meyllərdə) böhran ehtimalı və qorxusu.

Böhranın yarana bilməsi və onun təşkilata (sistemə) təsirinin bilinməsi mənfi nəticələrin aradan qaldırılması və

ya yumşaldılması , müsbət nəticələrin gücləndirilməsi üçün menecment tədbirlərinin işlənilməsini vacib edir.

Böhranın mümkünlüyü və onun başlanması ehtimalının yüksəlməsi, firmanın inkişafının keçid dövrlərində yaranır. Belə dövrləri firmanın bir vəziyyətdən digərinə keçməsi prosesində mərhələlər arası adlandırmaq olar.

Birinci keçid dövrü – inkişaf potensialının yaranması; Bu dövr əvvəldən fəaliyyət göstərən firmanın bazasında yeni firmanın yaranması ilə xarakterizə edilir. Bu yaranma əvvəlki firmanın fəaliyyətinə bəzən ağırlı, bəzən də müsbət təsir edir. Əksər hallarda isə müsbət və mənfi təsirlərin bir birinə qarışdığı görünür.

Ayrıca inkişaf potensialının yaranması heç də həmişə dağıdıcı olmayan böhran qorxusu doğurur. Bu yenilənmə böhranı , sürətlənmə böhranı və axtarış böhranı ola bilər. Böhran inkişafdakı əsas əkslikləri xarakterizə edir.

İkinci keçid dövrü – yaranma hüquqi qeydiyyatı və bəzi bazar mövqeləri olan iqtisadi mühitdə müstəqil təşkilatın, yeni firmanın real ortaya çıxması . Bu zaman təşkilatı və insani potensial problemi görünməyə başlayır.

Üçüncü keçid dövrü – özünü təsdiq etmə; firmanın mövqeyinin bazarda möhkəmlənməsi, onun bəzi rəqabət üstünlüklərinin yaranması və onların bazar davranışlarında reallaşdırılması . Bu dövrdə firma bazarda özünü təsdiq edir, lakin daxili inkişaf proseslərində firmadan digər firmanın ayrılması və ya onun müstəqil firmalara bölünməsi baş verə bilər. Violent firmalar böyük olduqları

üçün , bazardakı vəziyyətə təsir edə bilərlər və onlar üçün hər zaman böhran təhlükəsi vardır. Bu böyük firmalara məxsus olan təşkilati mürəkkəblik, sosial psixoloji anlar, sət rəqabət şəraitində və menecerlərin innovasiya sakitliyində özünü göstərir.

Dördüncü keçid dövrü – düşmə ; firma fəaliyyətində ən vacib göstəricilərin aşağı düşməsi. Əslində əsas göstəricilərin aşağı düşməsi böhran təhlükəsi olmayıb, artıq onun görünməsidir.

Beşinci keçid dövrü - son ; firmanın tamamilə dağılması, onun bu və ya digər yolla ləğv edilməsi.

Hər bir keçid dövrü , keçid mərhələlərində olduğu kimi özünün vaxt sərhədləri və keyfiyyət xüsusiyyətlərinə malikdir

Antiböhranlı idarəetmə təcrübəsində idarə edilən və edilə bilməyən proseslərdə dəyişikliklərin xarakterini düzgün hiss etmək , keçid dövrü dəyişikliklərini, firmanın normal fəaliyyət dəyişikliklərindən ayıra bilmək çox vacibdir.

FƏSİL3. ANTBÖHRANLI İDARƏETMƏNİN ƏSAS XÜSUSİYYƏTLƏRİ

§1. Antiböhranlı inkişafda idarəedilən və idarəediləbilməyən proseslər.

§2. Antiböhranlı idarəetmədə imkanlar, zərurətlər və problemlər.

§3. Antiböhranlı idarəetmənin əlamətləri və xüsusiyyətləri.

§4. Antiböhranlı idarəetmənin səmərəliliyi.

§1. Antiböhranlı inkişafda idarəedilən və idarəedilə bilməyən proseslər.

Müəssisədə baş verən bütün prosesləri idarəedilən və idarəedilə bilməyən hissələrə bölmək olar. Düşünülmüş şəkildə müəyyən istiqamətdə onlara təsir etdikdə dəyişdirilməsi mümkün olan proseslərə idarə edilə bilən proseslər deyilir. İdarə edilə bilməyən proseslərin istiqamət və xarakterini dəyişmək mümkün deyil. Müəyyən səbəblərdən bu proseslər özlərinə məxsus qanunla baş verir və bu proseslərin nəticəsində nə baş verməlidir o da baş verir.

İdarəedilən və idarə edilə bilməyən proseslər müəyyən nisbətdə olub, idarəetmənin təkmillik səviyyəsini əks etdirir. İdarə edilə bilən proseslər müəyyən şəraitdə idarə edilə bilməyəndə də çevrilə bilər və ya əksinə. İdarə edilə bilməyən proseslərin üstünlük təşkil etməsi nəzarətsizlik (anarxiya) və böhranlara gətirib çıxarırsa,

həmçinin idarə edilən proseslərin lazım olandan artıq səviyyədə olması idarəetmənin səmərəliliyindən asılı olub, müəyyən şəraitdə böhranlı vəziyyətə də səbəb ola bilər. Çünki həddən artıq bürokratiklik şəraiti də sosial gərginlik yaradır və münaqişələrə səbəb olur.

Atiböhranlı inkişaf - müəssisə məqsədlərinə cavab verən və onun inkişafında obyektiv dəyişmə meyllərinə uyğun olan, böhranın qarşısını almağa və ya onu aradan qaldırmağa kömək edən, idarə edilən prosesdir. Bu proses əsasən dörd mərhələdən ibarətdir:

İnkişafın birinci mərhələsi - adi idarəetmə olub, səmərəliliyi təmin etmək üçün əlavə böyük xərclər tələb etmir, funksional məzmununa görə çoxşaxəli olmayıb elementar təşkilati formaları nəzərdə tutur.

İnkişafın ikinci mərhələsi - istehsalda baş verən mürəkkəbliklər şəraitində idarəetmə olub, öz inkişafı dövründə istehsaldakı inkişafı qabaqlamalıdır. Yalnız bu halda o səmərəli ola bilər.

Üçüncü mərhələ - istehsaldakı mürəkkəbliklərə uyğunlaşma idarəetməsidir. Bu idarəetmə istehsalda inkişafı sürətləndirir və mürəkkəbliklərin artmasına səbəb ola bilər.

Dördüncü mərhələ - istehsalın kifayət qədər yüksək inkişaf tempi zamanı idarəetmənin inkişafının yavaşlmasıdır. Bu zaman istehsalın mürəkkəbliyi və idarəetmə arasında yeni uyğunsuzluqlar yaranır ki, bu da idarə edən və idarə edilən sistem arasındakı nisbəti və mütənəsibliyi poza bilər.

§2. Antiböhranlı idarəetmədə imkanlar, zərurətlər və problemlər.

Yuxarıda deyildiyi kimi böhranın baş verməsi hər zaman mümkündür. Yəni idarəetmə zamanı həmişə sosial – iqtisadi sistemin tsiklik (dövrü) inkişafında risk mövcud olub, idarə edilə bilən və idarə edilə bilməyən proseslərin nisbətinin dəyişməsi baş verə bilər.

Sosial - iqtisadi sistemdə idarəetmədə hər zaman müəyyən mənada anti böhranlıq xarakteri mövcud olmalıdır.

Antiböhranlı idarəetmə - müəyyən mənada böhran təhlükəsini əvvəlcədən görə bilən, onun sptomlarını təhlil etməyi bacaran, böhranın mənfi nəticələrini azaltmağı və onun amillərindən gələcək inkişaf prosesində istifadə tədbirlərini nəzərdə tutan idarəetmədir

Antiböhranlı idarəetmənin problemləri geniş və çoxşaxəlidir. Bu problemləri dörd əsas qrupa bölmək olar:

Birinci qrup - böhran qabağı vəziyyətin hiss edilməsi problemidir. Böhranın ilk görüntülərini aşkara çıxarmaq, onun xarakterini başa düşmək və böhranın başlanmasını vaxtında görə bilmək asan iş olmayıb, böyük bacarıq və təcrübə tələb edir.

İkinci qrup problemlər antiböhranlı idarəetmədə müəssisə fəaliyyətinin əsas steraları ilə əlaqədardır. Bu ilk növbədə müəssisə fəaliyyətinin metodoloji problemləridir. Onların həlli prosesində idarəetmənin əsas məqsədləri

formalaşdırılır, böhran şəraitində idarəetmənin yolları, vasitə və metodları təyin edilir. Bu qrup maliyyə-iqtisadi xarakterli problemləri özündə birləşdirilir.

Üçüncü qrup problemlərə, antiböhranlı idarəetmə zamanı idarəetmə texnologiyalarının dəyişdirilməsi (diversifikasiyası) problemlərini aid etmək olar. O, böhran halında sosial-iqtisadi sisteminin davranış tərzini variantlarını, vacib informasiyanın axtarılması və idarəetmə qərarlarının işlənməsini, ümumi halda böhranın proqnozlaşdırılması problemlərini əks etdirir.

Dördüncü qrup problemlər idarəetmə heyətinin seçilməsi (seleksiya) və münaqişələrlə bağlıdır. Bu problemlər hər zaman böhranla müşayiət olunan antiböhran tədbirlərinin investisiyalaşdırılması, müflisləşmə və müəssisənin sağlamlaşdırılması kimi problemləri əhatə edir.

Antiböhranlı idarəetmənin tərkibinə nəzər saldıqda, burada, ümumi idarəetmə ilə yanaşı yalnız bu idarəetməyə aid olan spesitik xarakterli problemlərin olduğunu da görərik ki, bu hal xüsusi tip idarəetmə adlandırıla bilər.

§3. Antiböhranlı idarəetmənin aləmətləri və xüsusiyyətləri.

İdarəetmə, idarəetmə obyektini olan sosial-iqtisadi sistemdə həyata keçirilir. İdarəetmədə vacib şərtlərdən biri onun predmetidir. Ümumi halda idarəetmənin predmeti olaraq insan fəaliyyəti hesab edilir. Bu fəaliyyət özü bir çox problemlərdən ibarətdir ki, onlar istənilən halda bu

fəaliyyət prosesi və ya bilavasitə fəaliyyət nəticəsində həll edilir.

İstənilən idarəetmə müəssisənin böhranlı inkişaf şəraitinə daxil olması zamanı və ya bütün hallarda müəyyən mənada antiböhranlı olmalıdır. Bu qaydanın qəbul edilməməsi mənfi nəticələrə səbəb olursa, onun nəzərə alınması isə böhran şəraitinin ağrısız keçməsinə kömək edir.

Antiböhranlı idarəetmənin bəzi xüsusiyyətləriylə daha yaxından tanış olaq.

1. Antiböhranlı idarəetmə funksiyaları. Bu fəaliyyət növü idarəetmə predmetini əks etdirərək, onun nəticələrini müəyyən edir. Onlar adi bir suala cavab verirlər: müəssisəni müvəffəqiyyətlə idarə edə bilmək üçün böhranqabağı şəraitdə, böhran prosesində və böhranın nəticələrini aradan qaldırması zamanı nə etmək lazımdır? Bu mənada idarəetmənin altı funksiyasını ayırmaq olar: böhranqabağı idarəetmə, böhran şəraitində idarəetmə, böhrandan çıxma proseslərinin idarə edilməsi, qeyri dayanıqlı vəziyyətin sabitləşdirilməsi, itkilərin və əldən çıxmış imkanların minimuma endirilməsi, qərarların qəbulu və icra vaxtının tənzimlənməsi.

2. İstənilən idarəetmənin inkişafında, dialektik əlaqədə olan, biri-birinin əksinə yönələn iki hal: infeqrasiya və ayrılma, təbəqələşmə (differensasiya) dayanır. İnteqrasiyanın güclənməsi, differensasiyanın zəifləməsinə səbəb olur və ya əksinə.

3. İdarəetmə məhdududur. Bu məhdudluq daxili və

xarici olub,dəyişən mütənasiblik və nisbət halındadır.Bu nisbətdən asılı olaraq,böhranın baş verməsi ehtimalı da dəyişir.

4. Antiböhranlı idarəetmənin əsas xüsusiyyətlərindən biri də formal və qeyri formal idarəetmənin uyğunlaşdırılmasıdır.

5. Antiböhranlı idarəetmədə rasiona l strategiyanın qurulması, seçilməsi imkanları və prespektirləri xüsusi əhəmiyyət kəsb edir.Bu və ya digər strategiyanın seçilməsi böhranın xarakteri və dərinliyi ilə, həmçinin idarəetmə imkanları ilə müəyyən edilir.

§4. Antiböhranlı idarəetmənin səmərəliliyi.

İdarəetmənin inkişafı hər zaman onun səmərəliliyinin yüksəlməsi ilə müşayət olunmalıdır.Öz növbəsində idarəetmədə səmərəliliyin yüksəlməsi zəruri resurslarının olması, onlardan istifadə edərək müsbət dəyişikliklərin əldə edilməsi imkanlarının olması və nəticədə onun potensialının artması ilə müəyyən edilir.İstənilən idarəetmədə az və ya çox səmərəli ola bilər.Antiböhranlı idarəetmə səmərəlili k məqsədə çatma dərəcəsi ilə xarakterizə olunur: yumşalma, lokallaşma və ya böhranda müsbət nəticələr əldə edilməsinə sərf edilən resurslarla müqayisə.Belə səmərəliliyi dəqiq göstəricilərlə qiymətləndirmək xeyli çətin olsa da təhlil və idarəetmənin ümumi qiymətləndirilməsi zamanı (buraxılan səhvlər və ya müvəffəqiyyət) nəzərdə tutmaq lazımdır.

Antiböhranlı idarəetmənin səmərəliliyini təyin edən əsas amillərdən aşağıdakıları göstərmək olar.

1. Xüsusi hazırlıq və antiböhranlı idarəetmə zamanı peşəkarlıq. Bu zaman yalnız ümumi idarəetmə ustalığı deyil, həm də antiböhranlı idarəetməyə məxsus bilik və bacarığın olması nəzərdə tutulur.

2. Anadangəlmə və xüsusi hazırlıq prosesində əldə edilmiş idarəetmə bacarığını anti böhranlı idarəetmədə səmərəliliyə təsir edən amillər içərisində xüsusi qeyd etmək lazımdır.

3. Riskli qərarların işlənməsi metodologiyası. Bu cür metodologiya yaradılmalı və mənimsənilməlidir. Çünki konkretliliyi, problemin əks olunma dolğunluğunu, təşkilatı zəruriliyi və vaxta uyğunluq kimi idarəetmə qərarlarının keyfiyyət göstəricilərini müəyyən edir.

4. Dəyişikliklərin proqnozlaşdırılması və vəziyyətin elmi təhlili. Bu amillər antiböhranlı idarəetmənin səmərəliliyə təsir etməyə bilməzlər.

5. İstənilən müəssisə və ya firmada müxtəlif dərəcədə meydana gələn korporativlik də antiböhranlı idarəetmə zamanı səmərəliliyə təsir edən vacib amillərdəndir. Korporativlik - müəssisənin bütün işçiləri tərəfindən onun məqsədlərinin başa düşülməsi və qəbul edilməsi deməkdir.

6. Liderlik də antiböhranlı idarəetmədə səmərəlilik amilləri toplusuna daxildir ki, firma və ya təşkilatda özünü müxtəlif dərəcədə göstərə bilər.

7. Antiböhranlı idarəetmədə səmərəliliyə təsirdə xüsusi rolu olan amillərdən biri də operativlik və çeviklikdir. Böhranlı vəziyyətlərdə çox çevik və sürətli hərəkət etməklə, operativ tədbirlər hazırlamaqla idarəetməni yaranmış vəziyyətdə dəyişdirməklə böhranlı vəziyyətə uyğunlaşdırmaq zərurəti yaranır ki, bu zaman operativlik və çeviklik xüsusi ilə əhəmiyyətli rol oynayır.

8. Antiböhranlı proqramların satrategiyası və keyfiyyəti. Bir çox hallarda idarəetmə satrategiyasının dəyişdirilməsi və antiböhranlı inkişafda xüsusi proqramların işlənməsi zərurəti yaranır.

9. İnsan amili. Bu amil müəyyən mənada korporativlik, liderlik və idarəetmə bacarığını əks etdirir. Yadda saxlamaq lazımdır ki, antiböhranlı idarəetmədə antiböhranlı mənecerin yaxın köməkçiləri olan antiböhran komandası anlayışı mövcuddur.

10. Antiböhranlı idarəetmədə vacib səmərəlilik amillərindən biri də böhranlı vəziyyətlərin monitorinqi sistemidir. Bu sistem böhranın baş verməsi ehtimalını və onun başlanması reallığını müəyyən etmək və həmçinin vaxtında görə bilmək üçün xüsusi təşkilatı hərəkətlərdən ibarətdir. Burada komputerlər və ixtisaslı operatorlardan istifadə kifayət qədər yüksək səmərə verə bilər.

FƏSİL 4. İDARƏETMƏ PROSESLƏRİNDƏ BÖHRANIN MÜAYİNƏSİ

- §1. Müayinənin əsas parametrləri.
- §2. Böhranın müayinəsinin mərhələləri və metodları.
- §3. Böhranın müayinəsində informasiya.
- §4. Müəsisənin müflisləşməsinin müayinəsi.

§1. Müayinənin əsas parametrləri.

Müayinə sözünü işlədərkən biz əvvəla nəyinsə tədqiqi nəticələrini, ikincisi isə bu nəticələrdən alınmış göstəricilər, normativlər, xüsusiyyətlər və s. əsasında yekun rəyləri nəzərdə tuturuq.

Müayinə forması hər zaman konkretidir. Onlar nisbi və ya mütləq ola bilər. Onlar adətən vaxtı nəzərə almaqla, müəyyən ünvanlılığa malikdir. Müayinənin aparılmasında bizə tədqiqat kateqoriyası olan müayinə, yəni obyektin vəziyyətinin, əşyanın, hadisənin və ya prosesin tədqiqat prosedurları kompleksinin həyata keçirilməsi yolu ilə burada zəif və "incə yerlərin" müəyyən edilməsi prosesi kömək edir. Müayinə - birdəfəlik akt prosesi olmaqla müəyyən zamanda və məkanda həyata keçirilir. "Müayinə prosesi" - tədqiqat, axtarış, anlama daha doğrusu müəyyən üsul, metod və sənədlər vasitəsi ilə reallaşdırılan tədqiqat prosesidir.

Müayinə prosesini ətraflı öyrənməkdən əvvəl

müayinənin məqsəd və vəzifələrini,obyektini,əsas parametrləri və digər uyğun anlayışları müəyyənləşdirmək lazımdır.

Müayinə obyektini mürəkkəb,yüksək təşkilati dinamik sistem, həmçinin bu sistemin istənilən hissəsi (elementi) ola bilər.

Müayinənin məqsədi, tədqiqat obyektinə müayinə keçirməklə, tədqiqatın sonuna obyektin vəziyyəti haqqında rəy verməkperspektiv dövrdə səmərəliliyi artırmaq üçün müəssisə iqtisadiyyatı və siyasətində, həmçinin taktika və strategiyasında nələrin dəyişdirilməli olduğunu söyləməkdir.

Müayinənin vəzifələri, sistemin bütün elementlərinin işinin dəyişdirilməsinə istiqamətlənmiş tədbirlərin müəyyənləşdirilməsindən ibarətdir. İstənilən vəziyyətdə yüksək səviyyədə idarəetmə,idarəetmə obyektinin vəziyyəti haqqında dəqiq məlumatla malik olmadan mümkün deyildir. Müayinənin vəzifələri, proqnoz və təhlilin vəzifələri ilə sıx bağlıdır.

Müayinə işi tədqiqat xarakterli olduğu üçün, elmi tədqiqatlara aid edilən bütün tələblər ona da aid edilir:

1) ilk mənbəyə əsaslanmaq, yəni istənilən forma və görünüşdə olan ilk dəqiq informasiyaya əsaslanmaq;

2) obyektivlik, müəinədən əvvəl onun işyirəçiləri qiymətləndirmə proseduru işləməli və obyektin tədqiqat proqramını tərtib etməlidir.

3) dəqiqlik, müainənin düzgünlüyünə qoyulan vacib şərt.

Əsas (baza) parametrlər, müxtəlif dövrlərdə obyektə təsir edən amilləri nəzərə almaqla, konkret obyektin xüsusiyyətlərini müvafiq surətdə əks etdirən həddlər (göstəricilər) sistemidir. Müainə obyektinin vəziyyətini düzgün qiymətləndirə bilmək üçün müəyyən göstəricilər sistemi olmalıdır. Bu ilk növbədə obyektin vəziyyətini qiymətləndirmək üçün göstəricilər sisteminin yaradılması, kəmiyyət və keyfiyyət göstəricilərinin işlənməsi, həmçinin müəyyən göstəriciləri ölçmək üçün ölçü şkalalarının yaradılmasından ibarətdir.

Nəticə, müainə edilən obyektin müəyyən səviyyəyə, tələblərə, etalonlara, normalara, xassələri uyğunluğu və ya müqayisə edilən əsaslardan fərqliliyi, kənara çıxarmasıdır. Nəticələr statistik cədvəllər və ya diaqramlar şəklində tərtib edilir və obyektin vəziyyətini proqnozlaşdırmağa imkan verir.

Relevant informasiya, konkret problemə, insana, məqsədə və vaxt dövrünə aid olan məlumatdır.

Böhranı operativ idarə edə bilmək üçün onun haqqında dəqiq təsnifləşdirməyə malik olmaq lazımdır ki, bunlara böhranın növü, böhranın yaranması və ya təsir dairəsi, böhranın təyinedilmə metodu, böhranın inkişaf dərəcəsi, böhranın vaxta görə bölgüsü, böhranın uçotunun xarakteri və böhranın tənzimlənməsi imkanları kimi göstəricilər aid edilə bilər.

§2. Böhranın müainəsinin mərhələləri və metodları.

Böhranın müainəsinin iki mərhələsini fərqləndirilər:

1) obyektin müəyyən sinif və ya obyektlər qrupuna aidliyinin müəyyənləşdirilməsi:

2) müainə edilən obyektin aid edildiyi obyektlər sinfindən fərqlərinin üzə çıxarılması.

Bu onun faktiki paramentlərinin baza (əsas) parametrlərlə müqayisə edilməsi yolu ilə aparılır.

Birinci mərhələ: bir çox obyektlər toplusu üçün eyni olan parametrlərin müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutan, öyrənilən obyekt üçün keyfiyyət indentifikasiyası (eyniləşdirilmə) mərhələsidir.

Konkret sistemdə böhranın müainəsi üçün bu sistemin dövlət, özəl, səhmdar və digər mülkiyyət firmasına aid olmasını müəyyən etmək lazımdır.

İkinci mərhələdə müainənin baza parametrlərindən istifadə edərək faktiki göstəricilərin baza göstəricilərindən kənarlaşmaları müəyyən edilir və obyektin kəmiyyət indentifikasiyası həyata keçirilir.

Tədqiqat obyektinin təbiətindən asılı olaraq müainənin metodları, forma və vasitələri fərqli ola bilər. Müainə metod və vasilələrinin seçilməsinə təsir edən, vacib amil vaxtdır. Müainə obyektinin mürəkkəbliyi və ölçülərini nəzərə alaraq, məhz seçilmiş tədqiqat formasına ehtiyac ol-

duğunu düzgün qiymətləndirmək lazımdır.

Müainə müxtəlif metodlarla həyata keçirilir: analitik, ekspert, xətti və dinamiki proqramlaşdırma, həmçinin modellər üzərində müainə vasitəsi ilə.

Analitik metodlara statistik göstəricilər üzərində müxtəlif əməliyyatlara əsaslan metodlar aid edilir.

Ekspert müainəsi dedikdə ekspert tərəfindən müəyyənləşdirilmiş qiymətləndirmə və informasiyaya əsaslanan,müainə vəsaitləri başa düşülür. Buraya xüsusi ekspert sorğuları əsasında alınan informasiya aiddir.

Xətti proqramlaşdırma riyazi üsul olub,optimal nəticənin alınması üçün zəruri resurslardan və hərəkətlərdən istifadə edilməsini nəzərdə tutur. Bu metod bu və ya digər prosesi optimallaşdırmağa, gəliri artırmağa,resurslardan və vaxtdan səmərəli istifadə etməyə imkan verir.

Dinamik proqramlaşdırma müəyyən strukturlarda idarəetmə məsələlərinin həlli üçün hesablama metodu olub ,məsələ qərarın qəbulu zamanı çox mərhələli proses kimi n sayda dəyişənlərlə verildikdə istifadə edilir.

§3. Böhranın müayinəsində informasiya.

Problemin müainəsində informasiyanın rolu çox yüksəkdir. Böhranın müainəsi zamanı, obyektik statik vəziyyəti deyil, böhranın vaxta bağlı inkişafı tədqiq edilir. Əgər

müainə obyektı dövlətin iqtisadiyyatıdırsa, onda müainə obyektı olaraq makroiqtisadi göstəricilər götürülür, əgər müainə obyektı sahədirsə bu sistemdə mühasiat uçotunda tətbiq edilən əsas texniki iqtisadi göstəricilər götürülür.

Obyekt haqqında rəy vermək üçün lazım olan zəruri informasiya iki əsas blokda ümumiləşdirilir. 1) sistem stabilləşdirən amillərin təsiri. 2) sistemin dinamik xüsusiyyətləri və onların yayılması ölçüləri (miqyası).

Müainə vasitələri və metodlarının köməyi ilə bu informasiya bloklarının tədqiq edilməsi obyektin indiki vəziyyəti və perspektiv inkişafı haqqında zəruri məlumatları almağa imkan verir. Dəqiq informasiya iqtisadi obyektin müainəsinin düzgünlüyünü şərtləndirir. Hər hansı bir obyektin vəziyyətinin tədqiqi üçün informasiya, dövlət statistika orqanları tərəfindən təmin edilən rəsmi mənbələrdən alınır.

Statistika təşkilatları elmi cəhətdən təşkil edilmiş kütləvi müşahidələr keçirərək, müainə obyektinin parametrləri haqqında ilkin informasiya alırlar.

Formal olaraq obyekt haqqında alınmış informasiya üzərində iş üç mərhələ keçir: 1) qruplaşdırma və ümumiləşdirmə; 2) materialların emalı (işlənməsi); 3) təhlil. Bu mərhələlərin keçilməsi zamanı informasiya statistik emala məruz qalır ki, bundan daha əvvəl müainə edilən obyektin keyfiyyət parametrləri təhlil edilir. İstənilən obyekt yalnız kəmiyyət deyil, həm də keyfiyyət dəyişikliklərinə məruz qaldığı üçün müainə üçün bu işin görülməsi də vacibdir.

İnformasiya üzərində işin birinci mərhələsində, informasiya toplanaraq təhlil edilir və qruplaşdırılır. İnformasiyanın eyni cinsliyi və oxşarlığı prinsipi əsasında ,onun hansı sinifə və ya konkret qrupa aidliyi təyin edilir. Alınan nəticələr analitik matris şəklində qeydiyyata alınır. Bu prosedur öz aralarında müqayisə edilən obyektləri üzə çıxarmağa və onların inkişaf xüsusiyyətlərini üzə çıxarmağa imkan verir. Bundan sonra alınmış nəticələr ümumiləşdirilir.

İkinci mərhələdə müainə edilən obyektin vəziyyətinin və obyektin inkişaf meylləri və qanunauyğunluqlarının qiymətləndirilməsi üçün indekslər hesablanaraq sintetik göstəricilər müəyyən edilir.

Üçüncü mərhələdə isə diaqrammalar, cədvəllər və digər materiallar əlavə edilmiş mətn hazırlanır, bundan sonra isə müainə edilən obyektin vəziyyəti haqqında nəticələrə gəlinir.

§4. Müəsisənin müflisləşməsinin müainəsi.

Menecement nöqtəyi - nəzərindən müəsisədə müflisləşmənin başlanması, onun böhran vəziyyəti ilə bağlıdır. Müəsisənin ödəniş qabiliyyətini itirməsi onun balansındakı qeyri kafiliklə əlaqədardır.

Müəsisənin müflis elan edilməsi ilə normativ-metodiki materiallarda əmsallar sistemi müəyyən edilmişdir ki, onlar vasitəsilə balansın strukturunun ödəmə qabiliyyətli olub - olmaması təyin edilir. Bunlara aşağıdakılar aiddir:

a) cari likvidlik əmsalı K_C və ya $K_1 \geq 2$ olmalıdır:

b) öz vəsaitləri ilə təmin olunma əmsalı $K_{\text{öt}}$ və ya $K_2 \geq 0,1$ olmalıdır.

c) müəssisənin ödəniş qabiliyyətinin bərpası əmsalı $K_{\text{öb}}$ və ya $K_3 \geq 0,1$.

d) müəssisənin ödəniş qabiliyyətini itirməsi əmsalı K_0 və ya K_4 - ün hesablanmasına o zaman zərurət yaranır ki, K_1 və K_2 hər ikisi kritik qiymət alır.

Böhran vəziyyətinin aradan qaldırılması, müəssisənin idarə edilməsində xüsusi metodların işlənməsini tələb edir. Bazar iqtisadiyyatı müəssisələrin müflisləşmədən qorunması üçün əvvəldən müəinə metodları sistemini formalaşdırmışdır. Bu metodoloji material "Antiböhranlı idarəetmə sistemi" adlanır. Onun təcrübədə reallaşdırılması ilə antiböhranlı idarə etmə üzrə menecer məşğul olur.

Müflisləşmənin müəinəsi hər şeydən əvvəl tədqiqat obyektinin müəyyənləşdirilməsidir. İlk növbədə buraya cari və prespektiv ödənişlər axını və istehsalat üzrə investisiya və maliyyə fəaliyyətində xalis pul axınları göstəriciləri aiddir. Bununla yanaşı heç də hər zaman yuxarıda göstərilən əmsallardan müəyyən kənarlaşmalar müəssisənin müflisliyini elan etməyə əsas vermir. Bəzən borclu(müflis) müəssisənin ləğv edilməsi nə kredit verənlərə, nə də dövlət üçün maraqlı olmur. Buna görə də qanunla müəssisənin ödəmə qabiliyyətinin bərpası proseduru(qaydaları, üsulları) nəzərdə tutulmuşdur.

Müflisləşmənin müainəsində sonuncu mərhələ, müssisədə böhranlı inkişafa səbəb olan əsas amillərin öyrənilməsidir. Bu amilləri ümumi halda xarici və daxili olmaqla iki hissəyə bölürlər. Bu amillər içərisində ilk növbədə müəssisə fəaliyyətinə xüsusi ilə mənfi təsir göstərən amillər tədqiq olunur.

FƏSİL 5. ANTİBÖHRANLI İDARƏETMƏDƏ STRATEGİYA VƏ TAKTİKA

- §1.** Antiböhranlı idarəetmədə strategiyanın rolu.
- §2.** Müəssisənin antiböhranlı strategiyasının işlənməsi.
- §3.** Seçilmiş antiböhranlı strategiyanın reallaşdırılması.
- §4.** Antiböhranlı strategiyanın tətbiqinin təşkili.

§1. Antiböhranlı idarəetmədə strategiyanın rolu.

Təsərrüfatçılığın bazar formasında sərt rəqabət şəraiti bəzi təsərrüfat subyektlərini müflisləşməyə və ya müvəqqəti ödəniş qabiliyyətsizliyinə gətirib çıxarır.

Nə üçün uzun müddət normal fəaliyyət göstərən müəssisə ödəniş qabiliyyətini itirir? Nəzəriyyənin göstərdiyi və təcrübədə təsdiq edildiyi kimi, müasir şəraitdə müəssisənin ödəniş qabiliyyətini itirməyinin əsas tələbi, bazar situasiyasının inkişaf tendensiyalarına strategiyanın uyğun olmamasıdır. Müəssisənin dəyişikliklərə hazırlaşma bilmədiyi istənilən vəziyyəti böhranlı adlandırmaq olar. Bu halların baş verməməsi üçün, müəssisə iqtisadiyyatında baş verə biləcək böhranları vaxtında hiss etmək, maliyyə çatışmazlıqları və çətinliklərin yaranmasına qədər lazımi tədbirlər görmək lazımdır.

Müəssisənin böhrana düşməsinin səbəblərini 2 qrupa bölmək olar: 1) Xarici səbəblər- onlar müəssisədən asılı

deyil və ya müəssisə onlara çox cüzi təsir edə bilər; 2) Müəssisənin öz fəaliyyəti nəticəsində yaranan daxili səbəblər.

Tədqiqatlar göstərir ki, daxili səbəblər, xarici səbəbləri daha da gücləndirir. Azərbaycan müəssisələrində iqtisadi böhranın daxili səbəblərini məntiqi ardıcılıqla axtarıqda, bu müəssisələrdə son illərdə satış həcminin artması və ya azalması amillərinə fikir vermək lazımdır.

Belə nəticəyə gəlmək olar ki, müəssisəni böhran vəziyyətindən çıxarmaq üçün, böhranı yaradan səbəblər aradan qaldırılmalıdır. Böhrandan çıxma yolunun planlaşdırılması prosesini isə antiböhranlı idarəetmədə strategiya (antiböhranlı strateji planlaşdırma) və taktika (operativ planlaşdırma) adlandırmaq olar.

§2. Müəssisənin antiböhranlı strategiyasının işlənməsi.

Antiböhranlı idarəetmə zamanı ən vacib məsələ idarəetmə strategiyasıdır. Burada əsas diqqət böhranın yaranması ilə bilavistə bağlı olan səbəblərin aradan qaldırılması və böhrandan çıxma problemlərinə yönəldilməlidir. Bu zaman biznesin daxili və xarici mühiti təhlil edilir, müəssisə üçün əhəmiyyət kəsb edən hər bir komponent üzrə informasiyalar toplanır və bunun əsasında müəssisənin real vəziyyəti qiymətləndirilərək böhranlı vəziyyətin səbəbləri aydınlaşdırılır.

Müəssisə fəaliyyətində antiböhranlı idarəetmə strategiyasının işlənməsində birinci mərhələ, müəssisənin

dəqiq, kompleks və vaxtında müəyinəsinin həyata keçirilməsidir. Buraya əsasən xarici amillərin təhlili və böhranlı vəziyyətdə olan müəssisənin öz vəziyyətinin təhlili aiddir.

Müəssisədə böhrana səbəb olan problemləri dəqiq aydınlaşdırmadan, müəssisə strategiyasında kiçik dəyişikliklər və ya stratejiyanı tam dəyişdirərək yenisinin hazırlanmasını nəzərdə tutan antiböhranlı tədbirlərin işlənməsinə başlamaq olmaz.

Antiböhranlı strateji planlaşdırmanın ikinci mərhələsi müəssisənin məqsədlər sistemi və fəaliyyətində düzəlişlərin edilməsidir.

Böhranlı vəziyyətdə olan müəssisə siyasətini koordinasiya edən menecer, strateji təhlil zamanı alınan bütün informasiyaları toplayaraq yəqin etməlidir ki, müəssisə əvvəlki vəziyyətinə qayıdarsa o, böhrandan çıxaraq rəqabət qabiliyyətli ola biləcəkmiz?

Antiböhranlı strateji planlaşdırmada üçüncü mərhələ, müəssisənin iqtisadi böhrandan çıxması üçün strateji alternativlərin formalaşdırılması və stratejiyanın seçilməsidir.

Bununla da strateji planlaşdırma prosesi qurtarır və seçilmiş stratejiyanın (operativ planlaşdırma) həyata keçirilməsi üçün taktikanın müəyyən edilməsi prosesi başlayır. Sonda isə antiböhranlı idarəetmənin reallaşdırılması, qiymətləndirilməsi və nəticələrə nəzarət həyata keçirilir.

§3. Seçilmiş antiböhranlı strategiyanın reallaşdırılması.

Müəssisənin iqtisadi böhrandan çıxması üçün taktiki (operativ) tədbirlərə bunlar aid edilə bilər: xərclərin azaldılması, bəzi bölmələrin bağlanması, heyətin ixtisarı, istehsal və satış həcminin azaldılması, fəal marketing tədqiqatları, məhsulun qiymətinin artırılması, cari zərərlərin dəqiqləşdirilməsi, daxili ehtiyatların üzə çıxarılması, mütəxəssislərin cəlb edilməsi, kreditlərin alınması, nizam-intizamın möhkəmləndirilməsi və s.

Strateji və operativ planlaşdırma qarşılıqlı əlaqədə olduğundan onlardan hər hansı biri ilə ayrılıqda məşğul olmaq mümkün deyil. Odur ki, taktiki planlaşdırma seçilmiş strategiya çərçivəsində həyata keçirilməlidir. Belə ki, strateji məqsədlərdən kənar iqtisadi böhrandan çıxmağa yönəlmiş operativ tədbirlər, müəssisənin maliyyə vəziyyətini müvəqqəti olaraq yaxşılaşdırsa da böhranı törədən əsas səbəbləri aradan qaldıra bilməz.

Taktiki planlaşdırmanın birinci mərhələsi seçilmiş antiböhranlı strategiyanın reallaşdırılmasından ibarətdir ki, bu zaman menecerlər düşünülmüş halda müəyyən işlər görməlidirlər.

Yeni strategiyanın reallaşdırılması zamanı menecerlər diqqəti əsasən buna yönəltməlidirlər: dəyişikliklər necə qəbul ediləcək, kim müqavimət göstərəcək və hansı davranış tərzini seçilməlidir. Bu zaman müqavimət minimuma edilməli və ya dəyişikliklərin məzmunu və

mahiyyətindən asılı olmayaraq ümumiyyətlə aradan qaldırılmalıdır.

Taktiki planlaşdırmada ikinci (soununcu) mərhələ , strategiyanın yerinə yetirilməsinin qiymətləndirilməsi və ona nəzarətin həyata keçirilməsidir. Bu iş strategiyanın reallaşdırılmasının hansı səviyyədə müəssisənin məqsədlərinə nail olmasını aydınlaşdırmağa yönəlməlidir.

§4. Antiböhranlı strategiyanın tətbiqinin təşkili.

Əgər müəssisə yarana biləcək təhlükəni izləyə bilirsə və səmərələri əks tədbirlər görmək üçün vaxtı varsa, onda böhranla bağlı bütün problemləri ardıcılıqla həll edə bilər, lakin bu zaman böhran vəziyyətində dəyişikliklərin reallaşdırılmasını qısa zaman ərzində həyata keçirmək lazım gəlir: odur ki, antiböhranlı strategiyanın planlaşdırılması zamanı maksimum dərəcədə işlərin paralel görülməsinə çalışmaq lazımdır. Antiböhranlı strategiya o zaman yüksək səmərə verir ki, o müəssisə strukturuna uyğunlaşdırılır və məqsədlərin balanslaşdırılmış sisteminə tabe olur. Bununla yanaşı kritik hallarda strateji dəyişikliklərin həyata keçirilməsi üçün baza yaratmağa vaxt olmadığından formalaşmış idarəetmə sistemi sürətlə dəyişmək lazım gəlir ki, bu da heyətin işinə neqativ təsir göstərir.

İşçi heyətin müqavimətini aradan qaldırmaq üçün iki cür tədbir görülməlidir: 1) psixoloji və 2) sistemli.

İşçi heyətin dəyişiklikləri daha tez qəbul etdiyi kiçik və orta müəssisələrdə, köhnə struktura yeni ştat vahidi əlavə edərək(antiböhranlı strategiyanın tətbiqinə məsul şəxs) bu strukturu tədricən və ardıcılıqla dəyişikliklərə öyrətmək mümkündür.

Dəyişikliklərə daha güclü müqavimət göstərilən iri müəssisələrdə isə operativ fəaliyyətdən ayrılıqda tətbiq edilən, antiböhranlı idarəetmə variantını tətbiq etmək olar. Bu hal dəyişikliklərin reallaşdırılması ilə məşğul olan menecerlərə, bölmələrdə dəyişikliklərə dəstəyi təmin etməyə imkan verir.

Strateji dəyişikliklərin həyata keçirilməsi yüksək səviyyədə məsul və çətin bir işdir. Bununla yanaşı dəyişiklikləri daha asanlıqla reallaşdırmaq olar, əgər onlar müəssisənin bazarda rəqabət aparması problemlərinə toxunursa.

FƏSİL 6. ANTİBÖHRANLI İDARƏETMƏ TEKNOLOGİYALARI

- §1. Antiböhranlı idarəetmə texnologiyaları anlayışı.
- §2. Antiböhranlı idarəetmədə idarəetmə qərarlarının işlənməsi texnologiyası.
- §3. Problemin morfoloji təhlili.
- §4. Antiböhranlı idarəetmə texnologiyasında müəssisə fəaliyyətinin təhlili.

§1. Antiböhranlı idarəetmə texnologiyaları anlayışı.

İstənilən idarəetmə, idarəedilən obyektə təsir göstərmək üçün müxtəlif fənd (üsul), metodlar və əməliyyatları ardıcılıqla formalaşdıran prosesdən ibarətdir. Bu proses idarəetmənin mahiyyətindən doğan təbii qanunauyğun məzmunu malik olub: məqsədyönlülüklə situasiyanın qiymətləndirilməsi, əsas problemin tapılması, idarəetmə qərarının qəbulu və reallaşdırılmasından ibarətdir. Lakin idarəetmə prosesinin ümumi məzmunu çərçivəsində müxtəlif təsiretmə variantları ola bilər ki, onlar idarəetmə obyektinə və subyektinə, konkret şəraiti, menecerin təcrübəsi və idarəetmə heyətinə aid olan idarəetmə fəaliyyətinin digər xüsusiyyətlərini özündə əks etdirər.

Buna uyğun olaraq yaranan problemlərin xarakteri, maksimum səmərəlilik, resuslardan istifadə, vaxta qənaət və digər hallar nəzərə alınaraq, düşünülmüş şəkildə idarəetmə prosesi qurulur. İdarəetmə qərarlarının işlənməsində əməliyyatların kombinasiyası, paralellik və

müəyyən ardıcılıqla onların seçimi və həyata keçirilməsi idarəetmə texnologiyası adlanır.

İstənilən idarəetmədə olduğu kimi, antiböhranlı idarəetmə də müəyyən texnoloji idarəetmə sxemləri ilə xarakterizə olunursada antiböhranlı idarəetmənin xüsusiyyətləri onun texnoloji özünəməxsusluğunu əks etdirir. Burada vaxt azlığı, idarəetmənin zəifliyi, maraqların münaqişəsi, yüksək səviyyəli qeyri-müəyyənlik və risk, mürəkkəb problemlər, xarici mühitin təsiri, rəqabət qabiliyyətinin aşağı düşməsi və digər hallar nəzərəcarpacaq təsir göstərə bilər.

Antiböhranlı idarəetmə texnologiyası – profilaktika, böhranın aradan qaldırılması, onun mənfi nəticələrinin azaldılması kimi halları nəzərdə tutan ardıcıl xəbərdarlıq tədbirləri kompleksidir.

§2. Antiböhranlı idarəetmədə idarəetmə qərarlarının işlənməsi texnologiyası.

Antiböhranlı idarəetmə texnologiyasında ən məsul mərhələ idarəetmə qərarlarının işlənməsidir.

Antiböhranlı idarəetmə prosesində idarəetmə qərarlarının keyfiyyəti müxtəlif amillərdən asılıdır ki, onlardan ən vacibləri aşağıda göstərilmişdir:

- 1) Problemlərin kateqoriyası: a) standart- onların həlli dəqiq standartlara əsaslanmağı tələb edir; b) tipik – onlar əvvəlcədən məlum olan müxtəlif qaydaların

əsasında həll edilir; c) evristik- onların həlli dərin düşüncə, axtarış və yaradıcılıq tələb edir. Müasir vaxtda menecerlərin metodiki fəaliyyəti əsasən standart və tipik problemlərin həllinə yönəldilir.

- 2) Qərarların işlənməsi şəraiti : nisbətən stabil, ekstremal və böhranlı olur. Menecer mümkün ekstremal vəziyyət və böhranları əvvəlcədən görməyi bacarmalıdır.
- 3) İnformasiyanın miqdarı: qeyri-kafi həcm, kafi həcm və bol (artıq) həcm. Menecerlər əsasən qeyri-kafi miqdarda informasiya həcminə malik olurlar.
- 4) İnformasiyanın dəqiqliyi (səhihliyi) : qeyri-səhih, həqiqətə oxşar, tam səhih. Menecer çox zaman qeyri-dəqiq informasiyaya malik olur.
- 5) Problemin miqyası (ölçüsü): qlobal, lokal və mikrolokal. Müasir menecer həm lokal, həm də qlobal səviyyəli məsələləri həll etmək məcburiyyətindədir. Digər insanlar qarşısındakı məsuliyyəti ondan antiböhranlı yanaşmalar və mənbələrin həllində müasir metodologiyaların dərinədən öyrənilməsini tələb edir.
- 6) Texniki təchizətmə :

a) Yoxdur- informasiyanın emalı üçün lazımı texniki vasitələr yoxdur; b) kifayət qədər deyildir – idarəetmənin informasiya təminatı prosesinin keyfiyyətli olması üçün texniki vasitələr kifayət etmir; c) kifayət qədərdir – texniki vasitələr tam həcmdə mövcuddur və antiböhranlı idarəetmə texnologiyalarının tələblərinə uyğun fəaliyyət göstərir:

Yuxarıda qeyd edilən amillərə digərləri də əlavə edilə bilər. Antiböhranlı idarəetmə zamanı idarəetmə qərarlarının işlənməsi prosesi əsasən 11 mərhələdən ibarət olur.

§3. Problemin morfoloji təhlili.

İdarəetmə qərarlarının işlənməsində ən vacib anlardan biri də morfoloji təhlilin aparılmasıdır. Bu təhlil antiböhranlı idarəetmədə strateji proqramın əsasını qoyur. Morfoloji təhlil probleminin xarakteri və mənbəyini onun tipi və sturukturunu , onun özünü büruzə verməsi kəskinliyini təyin edir və özündə aşağıdakıları birləşdirir.

- 1) Təhlükənin yaranma səbəblərini və böhran vəziyyətinin reallığı təyin edilir.
- 2) Vaciblik səviyyələrinə görə böhranı törədən səbəblərin ardıcılığı, qarşılıqlı əlaqələr içərisindən idarə edilən və edilə bilməyən proseslər seçilir.
- 3) Gələcək strategiyanın seçilməsi nöqtəyi nəzərindən bəzi müəssisələrin fəaliyyətində sahə istiqamətləri təhlil edir;
- 4) Firmanın fəaliyyət strategiyası seçilir;
- 5) Əgər bütün fəaliyyət istiqamətləri dəyişilməz qalırsa bu onu göstərir ki, indiki halda hər hansı dəyişiklik məqsədə uyğun deyildir;
- 6) Əgər müəssisənin işinə yeni elementlər daxil edilirsə, yəni böyük fərq yaratmadan ya xammal , yaxud texnologiya əvvəlki fəaliyyətə yaxın olan istiqamətdə dəyişirsə, deməli müəssisə bazarda öz rəqabət qabiliyyətliliyini artırma biləcəkdir;
- 7) Əgər müəssisənin fəaliyyəti tamamilə dəyişirsə, bu onu deməyə əsas verir ki, yeni istiqamət böhran

vəziyyətdən çıxmağa və rəqabət qabiliyyətli olmağa imkan verəcəkdir;

8) Hər bir fəaliyyət istiqamətinin struktur modellərinin işlənməsi zəruriliyi də ola bilər;

9) Qarşılıqlı əlaqə və qarşılıqlı bağlılıq münasibətlərinin vahid sistemdə müəssisə fəaliyyətində özünü necə göstərməsi yoxlanılır, başqa sözlə müxtəlif istiqamətli fəaliyyətlərdə uyğunsuzluqlar aydınlaşdırılır;

10) Müəssisənin yeni iş şəraitində rəqabət qabiliyyətlik imkanları qiymətləndirilir;

Rəqabətdə müvəffəqiyyətin təhlili, firmanın bazar strategiyasında dəyişikliklər edilməsi üçün əsas sayılır.

§4. Antiböhranlı idarəetmə texnologiyasında müəssisə fəaliyyətinin təhlili.

Müəssisənin fəaliyyətinin təhlili konkret şəraiti nəzərə almaqla müxtəlif istiqamətlərdə və fərqli metodlarla aparıla bilər. Aşağıda göstərilənlərin təhlili aparıla bilər.

- a) İstehsalat texnologiyası və heyətin;
- b) Müəssisənin informasiya təminatı və maliyyə vəziyyətinin;
- c) Hüquqi təminat şəraiti və idarəetmənin təşkilinin;
- d) Müəssisənin ictimai münasibətlərindəki vəziyyəti, təhlükəsizlik və risk, iqtisadi vəziyyət və s.

Çoxşaxəli təhlil istiqamətləri içərisində, müəssisənin maliyyə vəziyyətinin və onun fəaliyyətinin maliyyə nəticələrinin təhlilini özündə birləşdirən maliyyə təsərrüfat fəaliyyətinin təhlilini xüsusi qeyd etmək lazımdır.

Müəssisənin maliyyə vəziyyəti, resursların mövcudluğu, yerləşdirilməsi, istifadəsi və hərəkətinin pulla ifadəsi olub, müxtəlif amillərin təsiri altında formalaşır ki, buraya:

- a) müəssisə əmlakının strukturu və tərkibinin dinamikasının təhlili;
- b) maliyyə mənbələrinin hərəkətinin qiymətləndirilməsi;
- c) ehtiyatların və məsrəflərin təhlili;
- d) maliyyə əmsallarının təhlili aiddir.

Bazar şəraitində müəssisə fəaliyyətinin maliyyə nəticələri bütöv bir

indikatorlar sistemi vasitəsilə qiymətləndirilir ki, bunlarında içərisində gəlir göstəriciləri xüsusi yer tutur.

Müəssisənin pul vəsaitlərinin yerləşməsi və onların real miqdarı haqqında informasiya adətən müəssisənin balans, baş kitabı və müqavilələrdə toplanır.

Böhran vəziyyətində olan müəssisələrdə tez-tez oğurluq və mənimləmə faktları baş verir. Müxtəlif qanun pozuntuları və oğurluq metodlarını aydınlaşdırmaq üçün baş kitabda geniş şəkildə mövcud olan maya dəyəri kalkulyasiyasını təhlil etmək lazımdır.

Antiböhranlı idarəetmə texnologiyası, antiböhranlı idarəetmədə müvəffəqiyyətin həlledici amilidir. Bu texnologiya konkret şəraiti nəzərə almaqla işlənməlidir ki, əslində o, müəyyən mənada idarəetmə bacarığının məhsulu adlandırıla bilər.

FƏSİL 7. ANTİBÖHRANLI İDARƏETMƏDƏ ƏSASLI TƏŞKİLATI DƏYİŞİKLİKLƏR

- §1.** Antiböhranlı idarəetmədə təşkilati dəyişikliklər anlayışı
- §2.** Antiböhranlı idarəetmənin xarici mühiti
- §3.** Proses antiböhranlı əsaslı dəyişiklikləri
- §4.** Məhsul antiböhranlı əsaslı dəyişiklikləri
- §5.** Resurs antiböhran əsaslı dəyişiklikləri

§1. Antiböhranlı idarəetmədə təşkilati dəyişikliklər anlayışı.

Antiböhranlı idarəetmədə vacib elementlərdən olan əsaslı(köklü) təşkilati dəyişikliklər fəaliyyəti daha da səmərəli edən, yeniliyə yol açan təşkilat daxili dəyişikliklərdir. Köklü dəyişikliklər, mütləq innovasiyalar olmayıb, prinsiplə yeniliklərə tələb olmağa, hətta bəzən gerilik yaratma dəyişikliklərinə tələb ola bilər. Köklü dəyişikliklər, struktur dəyişikliklərindən (reshukturizasiya) daha geniş spektrli dəyişiklikləri ilə fərqlənir.

Müxtəlif idarəetmələrə aid olan, çoxlu əsaslı dəyişiklik növləri vardır. Antiböhranlı idarəetmədə böyük əhəmiyyət kəsb edən köklü dəyişikliklərə məhsul (idarəetmənin material nəticələri), proses köklü dəyişiklikləri (təşkilatın fəaliyyətindəki bütün prosesləri dəyişən) və resurs köklü dəyişiklikləri (resursların yenidən bölüşdürülməsi ilə əlaqəli). Göstərilən köklü

dəyişikliklərin xüsusi rolu, onların təşkilatın investisiya fəaliyyətinə təsiri ilə müəyyən edilir.

Antiböhranlı idarəetmədə proses dəyişiklikləri özündə aşağıdakı yenilikləri ehtiva edir:

1) Proseslərdə təşkilatın xarici mühitlə birgə hərəkəti, qarşılıqlı münasibətləri (satış və alış fəaliyyətinin təşkili, tərəfdaşların seçilməsi və s.)

2) Proseslərdə material ehtiyatları və pul vəsaitlərinin hərəkətinin idarə edilməsi (logistik dəyişikliklər)

3) Proseslərdə idarəetmənin informasiya təminatı (operativlik, dəqiqlik və s.)

4) Texnoloji (məhsul istehsalı prosesində), xidmətlər və s.

5) Təşkilati (heyyyətin birgə hərəkəti, məqsədli quruluşların birgə hərəkət və s.)

Proses köklü dəyişmələri bütün növ məsrəflərin qənaətinə istiqamətlənərək, işin keyfiyyətinin yüksəlməsinə xidmət edir. Bu halda qənaət edilən hər bir məsrəf əlavə gəlir mənbəyinə çevrilə bilər.

Proses dəyişmələrinin xüsusiyyəti, onlara çəkilən xərcləri tez qaytarılmasında, həmçinin onların layihələndirilməsi və həyata keçirilməsinin sadəliyindədir.

Məhsul köklü dəyişiklikləri – yeni növ məhsul və xidmətlərin seçilməsi və onların istehsalının öyrənilməsidir. Əlbəttə bunun üçün yeni texnologiyaların işlənməsi və ya yeni texnologiyalar hazırlaya bilən işçilərin dəvət edilməsi, bəzi yeni texniki qərarların alınması və s. məsələlərin həyata keçirilməsi gərəkdir.

Antiböhranlı idarəetmə proseslərində məhsul dəyişikliklərinin işlənməsi zamanı elə dəyişikliklər qəbul edilməlidir ki, müəssisə fəaliyyətində rahatlıqla qəbul edilsin, onun bazardakı vəziyyətinə, rəqabət qabiliyyətinə və resurs tutumluluğuna müsbət təsir etsin.

Resurs dəyişmələri, müəssisə fəaliyyətində əsas amillərin yenidən qurulması (rekonstruksiyası) deməkdir. Buraya əsasən aşağıdakılar aiddir:

1) Müəssisə fəaliyyətində müxtəlif amillərin (idarəetmə istehsalın təşkili, heyətlə iş və s.) yenidən təşkili (reorqanizasiya);

2) Material və qeyri material resursların yenidən bölüşdürülməsi və ya strukturunun dəyişdirilməsi (restrukturasiya);

3) Müxtəlif səviyyəli fəaliyyətlərinin və rəhbər işçilərin məsuliyyətlərinin bölüşdürülməsi, nizam-intizamın möhkəmlənməsi, idarəetmənin bütün həlqələrində işin təşkilatı dəqiqliyinin yüksəldilməsi:

Resurs dəyişiklikləri birbaşa əlavə gəlir gətirməklə, məhsul tipli layihələrin həyata keçirilməsində vacib şərt olub, satışın artırılması və maya dəyərini azalması əhəmiyyətli rol oynayır. Bununla yanaşı, digər dəyişikliklərdə olduğu kimi, resurs dəyişiklikləri də müəyyən xərc tələb edərək, sosial- psixoloji cəhətdən ağırlı keçir və qoyulan xərclər gec qayıdır. Bu dəyişikliklər antiböhranlı idarəetmədə strateji amilləri xarakterizə edir.

§2. Antiböhranlı idarəetmənin xarici mühiti.

Antiböhranlı idarəetmə anlayışında, təkcə firmanın daxili vəziyyətinin deyil, həm də xarici vəziyyətinin qiymətləndirilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Daxili vəziyyət istifadə edilən resurslarının, sturukturu, idarəetmə sistemi, heyət, istehsal texnologiyası, istehsal edilən məhsul, informasiya bazası və maliyyə vəziyyəti ilə xarakterizə olunur. Məhz bu göstəricilər böhran ehtimalının müəyyən edilməsinin əsasını təşkil edir və antiböhranlı idarəetmə mexanizminin işə salınması zərurliyini göstərir.

Firmanın xarici mühiti onun banklar və kredit verənlərlə, yerli hakimiyyətlə, xammal göndərənlərlə, rəqiblərlə və bazardakı vəziyyətlə bağlı olan münasibətləridir. Kreditorlarla münasibətdə antiböhranlı idarəetmə hesab edir ki, əgər müəssisə müflis olmusdursa müəssisəni bütöv və ya hissə - hissə satmaqla ilk növbədə borcları bağlamaq lazımdır. Əgər müəssisə müflis elan edilmişdirsə, ona xüsusi antiböhranlı idarəetmə rejmi tətbiq edilir və bu zaman əsas idarəetmə orqanı kreditorların toplantısı olur ki, bütün qərarlar orada təsdiq edilir. İclasda səsvermə hüququ kreditorlar arasında müflisin onlara olan borclarına uyğun bölüşdürülür. Əlbəttə kreditorlar arasında əsaslarını seçmək və xüsusi antiböhranlı idarəetmə rejimində onların mümkün mövqelərini qiymətləndirmək lazımdır.

Müxtəlif kreditorların maraqları da müxtəlifdir: sənayecilər (göndərdikləri malların ödənişini almayanlar),

maliyyəçilər yəni banklar(müflis olana bank krediti verənlər), işçilər (əmək haqqını almayanlar), dövlət fiskal (vergi) orqanları, dövlət sosial müdafiə fondu, gömrük və b, həmdə bir – birindən fərqlənirlər. Bunların arasında ən hövsələsizlik göstərənlər banklardır.

Daha çox dözümlülük nümayiş etdirənlər sənaye kreditorlarıdır. Xüsusən də o halda ki, müflis müəssisə onların məhsulunun əsas alıcısıdır və mal göndərən belə bir alıcını itirmək istəmir.

Dövlət vergi orqanları və işçilərin mövqeyini birmənalı proqnozlaşdırmaq (antiböhranlı idarəetmə zamanı) xeyli çətinlikdir.

Yerli hakimiyyətlə münasibətlər antiböhranlı idarəetmədə sosial funksiyaların həyata keçirilə bilməsi ilə bağlıdır: müəssisənin fəaliyyətini saxlamaq, maksimum iş yerini qorumaqla müəssisənin yeni sahiblərinə qarşı xeyrli siyasət yeritmək. Bu yerli hakimiyyətin maraqlarına uyğundur. Yerli hakimiyyətlə münasibətləri qarşılıqlı anlaşma şəraitində qurub, onlardan kömək almaqla müəssisədə inkişafa nail olunmasına çalışmaq mümkündür.

§3. Proses antiböhranlı əsaslı dəyişiklikləri.

Müəssisənin sağlamlaşdırılmasında proses köklü dəyişiklikləri, istehsalın və proseslərin idarə edilməsi zamanı tətbiq edilən yeniliklər olub, tez bir zamanda müəssisənin maliyyə nəticələrinin sağlamlaşdırılmasına

gətirib çıxara bilər. Bu təkmilləşdirmələr müəssisənin istehsal etdiyi məhsula toxunmayan həmçinin başlangıç investisiya və reallaşdırma üçün vaxt tələb etməyən dəyişikliklərdir. Texnoloji proseslərə tətbiq edilən dəyişikliklər belə kriteriyalara cavab verə bilmir.

Proses antiböhranlı dəyişiklikləri müəssisənin daimi əməliyyat xərclərinin qənaətinə yönəldilmiş tədbirlər olmaqla, müəssisə heyətinin idarə edilməsində təxirəsalınmaz yeniliklər, həmçinin sifarişçilər (alıcılar) və malgöndərənlərlə (podracılar) işin təşkili zamanı tətbiq edilən yeniliklərdir.

Daimi (şerti-daimi) əməliyyat xərclərinin qənaəti üzrə tədbirlər ona görə vacibdir ki, müəssisənin gəlirləri və onun hesabında olan vəsaitlərin səviyyəsi daimi və ya şerti-daimi xərclərin miqdarından aslıdır.

Müəssisənin daimi məsrəflərinə icarə haqqı, əmlak vergisi, əsas fondların amortizasiyası, patent və lisenziyalara çəkilən xərclər, idarəetmə aparatının əmək haqqı və s. aiddir. Müəssisənin müflis olması şəraitində daimi məsrəflər ilk növbədə ixtisar edilməlidir.

İdarəetmə heyətində dəyişikliklər aşağıdakı amilləri nəzərdə tutur:

- 1) Müəssisə işçilərinin ümumi əmək münasibətləri sisteminin müəinəsi və

təhlili: (müəssisə ştatında saxlanmalı olan işçilərin saxlanması və zərurətinin təyini)

- 2) Firmanın texnoloji və kommersiya nou-haularının yaradıcıları ilə əmək münasibətlərində dəyişikliklər;

Sifarişçilər (alıcılar) və malgöndərənlərlə (podraçılar) işin təşkilində antiböhran dəyişiklikləri: bir tərəfdən alqı üzrə tərəfdaşlarla işin strategiyası, digər tərəfdən isə müəssisənin müqavilə üzrə işlərinin təşkilinə toxunur. Tərəfdaşlara iş strategiyasında ən vacib məsələ onların etibarlılığıdır, yəni ödəniş qabiliyyətli olması, fəaliyyət göstərə bilməsi və yalançı (saxta) olmaması. Bu xüsusiyyət müəssisədə həm sifarişçilər, həm də malgöndərənlərə adıyyəti olaraq öyrənilməlidir. Çox vacib məsələlərdən biridə sifarişçi və podraçıların çap edilən maliyyə hesabatlarının öyrənilməsi və təhlilidir. Əgər onlar qanunu pozaraq öz hesabatları çap etmirlərsə, belə halda onları məhkəmə vasitəsilə əldə etmək mümkündür.

§4. Məhsul antiböhranlı əsaslı dəyişiklikləri.

Məhsul dəyişiklikləri orta müddətli hesab edilirlər, başqa sözlə onlar müəssisənin maliyyə sağlamlaşdırılmasına təsirinə görə proses dəyişikliklərinə nisbətən daha az operativ, resurs dəyişikliklərinə nisbətən isə daha operativ təsirə malikdirlər.

Maliyyə səmərəliliyi nöqtəyi - nəzərindən məhsul yenilikləri, müflis müəssisənin səhmlərinin bazar qiymətlərinin yüksəlməsinə kifayət qədər hiss ediləcək təsirə malikdir. Məhsul dəyişiklikləri müəssisəni əlverişsiz məhsul istehsalından daha əlverişli biznes növü ilə məşğul

olmağa istiqamətləndirməyə çalışır. Bu hal işə müəssisənin xərclər və nəticələr nöqtəyi nəzərindən daha gəlirli iş rejmi əldə etməsinə kömək etməklə, həm də onu investorlar və kreditorlar üçün maliyyə cəhətdən daha cəlbedici edir.

Məhsul dəyişikliklərinə iki yanaşma mövcuddur: konservativ və radikal.

Konservativ yanaşma maliyyə böhranlı müəssisələrdə yeni, daha gəlirli məhsul və xidmətlərin seçilməsində məqsədyönlüdür. Belə ki, bu müəssisələrdə yeni biznesin maliyyələşdirilməsi üçün başlanğıc investisiyalar və qoyulan xərclərin qaytarılma müddəti ilə bağlı müəyyən məhdudiyyətlər mövcuddur. Məhsul dəyişikliklərinə konservativ yanaşma elə məhsulların, xidmət və əməliyyatların seçilməsini nəzərdə tutur ki, onlar;

- 1) əvvəllər başlamış lakin tamamlanmamış investisiya layihələridir;
- 2) müəssisə tərəfindən artıq yaradılmış, lakin tamamlanmamış texnoloji və kommersiya əlaqələridir (tədarük və satış əlaqələri)
- 3) müəssisənin ixtiyarında olan xüsusi texnoloji avadanlıq, material ehtiyatı və ehtiyat hissələridir

Radikal yanaşma müəssisə tərəfindən yalnız yeni məhsul və xidmətlər istehsalının seçilməsini deyil, həmçinin müəssisənin xeyirlə işləyə bilməsi üçün bazarın ən ödəniş qabiliyyətli segmentinin seçilməsini nəzərdə tutur. Bu yanaşmada aşağıdakıları həll etmək lazımdır:

“kimin üçün işləmək”, kimə nəyi isə satış üçün təşkil etmək, hansı qrup istehlakçılara təklif etmək ki, onların yüksək ödəniş qabiliyyəti olsun və s.

Yeni məhsul istehsalının seçilməsində radikal yanaşma, müəssisədə dəyişikliklərin hücum strategiyası ilə yanaşı aparılır. Konservativ yanaşma isə daha çox dəyişikliklərdə müdafiə strategiyasına uyğundur.

Bu strategiyaların hər iki növünə baxaq:

Əsaslı dəyişikliklərin hücum strategiyası nəzərdə tutur ki, müəssisə özünün rəqabət qabiliyyətliliyini saxlayır, nəinki özü üçün, həm də istehlakçılar və bazar üçün yeni hesab edilən məhsullar yaradaraq bazardakı hissəsinə nəzarəti həyata keçirir. Müəssisə bilərəkdən, məhsullar bazarında “pioner” kimi çıxış edərək, öz seqmentində yeni yaranan təlabatları öyrənməyə və ödəməyə çalışır. Belə olan halda müəssisə yeni məhsulu ilə bazara daxil olaraq bu məhsulun yeni texnologiyaları və texniki həllərini sirr kimi saxlaya və bazarda inhisara nail ola bilər ki, bu da müəssisə üçün inhisar gəliri yaratmış olar.

Əsaslı dəyişikliklərin müdafiə strategiyası. Bu zaman müəssisə inkremental dəyişikliklər həyata keçirir. Yəni bilərəkdən məhsul yeniliklərini həyata keçirməyə tələsmir və tədricən əvvəllər buraxıldığı məhsulun təkmilləşdirilməsi ilə məşğul olur. Müəssisə “pioner” firmanı (radikal məhsul istehsalı dəyişikliklərini həyata keçirən) izləyir və bu firmanın yeniliklər hesabına kommersiya müvəffəqiyyətləri qazandığına əmin olur.

Bundan sonra, bazardakı öz hissəsini saxlamaq üçün artıq müvəffəqiyyət qazanmış müəssisənin yeni işləmələri üzərində güya yenidən işləyir, həmin müəssisənin tətbiqlərini həyata keçirərək sənaye cəsusluğu və ya bəzən açıq piratçılıqla (oğurluqla) istifadə edilən texnologiyalara potent hüquqlarını pozaraq, eyni yeni məhsulla bazara çıxır.

Radikal yanaşma zamanı əsas diqqət, tam ödənilməmiş təlabatlara deyil, indiki şəraitdə ödənilməsi mümkün olmayan təlabatlara yönəldilir.

Konservativ yanaşmada müəssisə mövcud təlabatları mümkün qədər uzun müddətə ödəməyə çalışır.

Əsaslı dəyişikliklərin müdafiə strategiyası da konservativ yanaşmada olduğu kimi mövcud məhsullar və onların oxşarlarının təkmilləşdirilməsinə yüksək diqqət yetirərək, inqilabi dəyişikliklərin tətbiqində tələsmir.

§5. Resurs antiböhran əsaslı dəyişiklikləri.

Bəzən allokasion (ingiliscə yerləşdirmə) adlandırılan resurs əsaslı dəyişiklikləri, bütün resursların bölüşdürülməsində yenilikləri nəzərdə tutur. Maliyyə cəhətdən bu bölüşdürülmə müəssisə vəsaitlərinin müxtəlif əmlak növləri (aktivləri) arasında yenidən bölüşdürülməsini nəzərdə tutur. Resurs əsaslı dəyişikliklərinin kökündə müəssisənin müəyyən sxem əsasında yenidən təşkili dayanır. İqtisadi baxımdan bu yenidən təşkilin bir neçə sxemi (tipi) fərqləndirilir;

- 1) firmanın (müəssisənin) parçalanması.
- 2) qovuşmaq
- 3) udulmaq

Bu yenidən təşkil sxemləri mütləq alternativ olmayıb, bir biri ilə kəsişə və müəyyən mənada uyğunlaşa bilər. Antiböhranlı idarəetmənin müasir terminlərində resurs əsaslı dəyişikliklərini bəzən firmanın strukturunun dəyişdirilməsi (restrukturasiya) və ya firmanın investisiya portfelinin strukturunun dəyişdirilməsi (restrukturasiyası) kimi də adlandırırırlar.

Firmanın parçalanması (xüsusən maliyyə böhranı vəziyyətlərində) müəyyən məhsul istehsalı üzrə ixtisaslaşmış əvvəllər onun nəzarətində olan, lakin müstəqil hüquqi şəxs (qız müəssisələri və ya firmaları) kimi fəaliyyət göstərən keçmiş bölmə və ya struktur vahidinin onun tərkibindən ayrılmasını nəzərdə tutur. Maliyyə böhranlı müəssisənin , maliyyə cəhətdə sağlamlaşdırılması üçün digər müəssisəyə qovuşması tələbi çox sadədir; maliyyə cəhətdən sağlam müəssisəyə qovuşmaq lazımdır ki, son nəticədə bu hal bu və ya digər firmada müflis olmaq həddində olan müəssisəyə bu vəziyyətdən xilas olmağa imkan versin.

Qovuşmaq – bir müəssisə tərəfindən digər müəssisənin səhmlərinin elə bir miqdarda alınması deməkdir ki, alan müəssisə bu müəssisə üzərində tam nəzarətə sahib olur. Ancaq həmin müəssisəni bir tərəfdən öz gəlirlərini maksimumlaşdırmağa həvəsləndirərək

(maliyyə böhranından çıxmaq üçün) digər tərəfdən bu müəssisənin menecmentinə təsir etmək imkanı əldə etmiş olur.

Qovuşan müəssisələr ayrıca, sərbəst balansla malik olmaqla, hüquqi müstəqilliklərini saxlamış olurlar.

Udulma – qovuşmadan onunla fərqlənir ki, “uducu” firma “udduğu” firmaya nəzarət səhmləri zərfini əldə edir. Bu zaman səhmlərə nəzarət zərfinin 75%-dən çoxu əldə edilirsə, onda “udulan” müəssisə öz hüquqi müstəqilliyini itirir və “udan” firmanın bölməsi (struktur vahidinə) çevrilir. Əgər nəzarət zərflərinin 75%-dən azı alınmışdırsa, onda “udulan” müəssisə hüquqi müstəqilliyini itirməsədə “udan” müəssisənin filialına çevrilmiş olur.

FƏSİL 8. ANTİBÖHRANLI İDARƏETMƏDƏ RİSKLƏR

§1. İdarəetmə risklərinin təbiəti və təsnifatı.

§2. Antiböhranlı idarəetmədə risklərin təsnifləşdirilməsi.

§3. Risklərin idarə edilməsi: imkanlar, vasitələr və amillər.

§4. Antiböhranlı menecmentdə riskin idarəedilməsi zamanı əsas təsir vasitələri.

§1. İdarəetmə risklərinin təbiəti və təsnifatı.

İstənilən idarəetmə səviyyəsi bu və ya digər dərəcədə risk xarakterlidir. Bu müəssisədə idarəetmənin çoxamilli olması və onun xarici əhatəsi, həmçinin təsir vasitələri zamanı insan amili ilə bağlıdır. "Risk" anlayışı çoxamilli təbiətə malikdir ki, "qeyri müəyyənlik", "qeyrimüəyyənlik şəraiti", "risk şəraiti", "təxmin etmək" kimi anlayışları və onların əlaqələrini öyrənməklə riskin xarakterini də anlamaq mümkündür.

Riyazi yanaşmalara görə, fəaliyyət zamanı məlum olmayan alternativlər yarandıqda qeyri-müəyyənlik meydana gəlir. Risk o zaman yaranır ki, fəaliyyət müxtəlif alternativlər yaradır və bu alternativlərin hər birinin həyata keçə bilməsi mümkündür.

Son illərdə Azərbaycanda bazar münasibətlərinin

formalaşması sahibkarlıq riski prosesinin,o cümlədən investisiya,bank və sığorta risklərinin tədqiqini xeyli artırmışdır.Bununla yanaşı risk problemi hələ də az tədqiq edilənlər sırasındadır. Beləki, sahibkarlıq riskinin mahiyyəti, onun müxtəliflikləri, istifadə sahələri və idarəetmə vasitələri haqqında kifayət qədər dəqiq anlayışlar yoxdur. Risk və qeyrimüəyyənlik, idarəetmə prosesi və təsərrüfat fəaliyyətinin bölünməz hissəsidir. Qeyrimüəyyənlik elə bir vəziyyət şəraitidir ki,ehtimalın nəticələrini dəqiq qiymətləndirmək mümkün deyildir. Çox vaxt belə vəziyyətin yaranmasına, şəraitə təsir edən amillərin yeniliyi və onlar haqqında dəqiq informasiya almağın qeyri mümkünlüyü səbəb olur.Aydınlıq anlayışı idarəetmə qərarlarının işlənməsi və qəbul edilməsi şəraiti ilə əlaqələndirilir. Bu zaman rəhbər kifayət qədər yüksək dəqiqliklə hadisələrin inkişafının hər bir mümkün variantının potensial nəticələrini əvvəldən bilir.

"Risk" anlayışı iqtisadi mənada itki ilə bağlı olub, zərər həmçinin xeyir və gəlir edilməsini nəzərdə tutur ki, bu da əsasən innovasiya fəaliyyəti ilə sıx əlaqədardır.

Qeyri müəyyənlik şəraitində müəssisə fəaliyyətində itkilərin miqdarı, riskin qiyməti, müvəffəqiyyətin böyüklüyü isə riskə görə ödəniş adlanır. Risk istehsal və təsərrüfat prosesində məhsulun reallaşdırılması və ya xidmətlər göstərilməsində fəaliyyətin son nəticələrindən biri kimi meydana çıxır.

§2. Antiböhranlı idarəetmədə risklərin təsnifləşdirilməsi.

Riskin müəyyən bir hissəsi də onun ölçülməsi və ehtimalının qiymətləndirilməsi ilə bağlıdır. Bunlara ekspertizanın aparılması, gələcək gəlirlərin indiki vaxta gətirilməsi ilə bağlı diskontlaşdırma əmsalının təyin edilməsi və ya statistik göstəricilərin tədqiqi zamanı yaranan risklər və s. aid edilə bilər. Riskin formalaşmasına münətiqi yanaşma, antiböhranlı menecmentdə hər bir risk növünü daha sistemli şəkildə qiymətləndirməyə imkan verir.

İdarəetmə riskinə aid bir neçə nümunə göstərək:

Marketing riski. Firmanın rəqabət strategiyasının inkişafında bazarın müəyyən hissəsinin itirilməsində, satış və gəlirlərin azalmasında və xarici mühitdə baş verə biləcək mənfi dəyişikliklərin ölçüsünün ehtimalında(məs. enerji daşıyıcılarının artımı, kreditlər üzrə faizlərin yüksəlməsi və s.)meydana çıxma bilər;

Maliyyə riski. Müəssisənin maliyyə strategiyası riski olub, valyuta kursunun düşməsi, maliyyə böhranı nəticəsində qiymətli kağızlardan qiymətlərin azalması və ya buna uyğun digər hallarda baş verir. Maliyyə riskləri daha çox hərəkətli və müxtəlifdir. Bunlara əsasən faiz, kredit, valyuta, ödəmə qabiliyyətinin itirilməsi, likvidlik, bazar ,inflyasiya və s. xarakterli risklər aid edilir.

İstehsalat riskləri. Nəzərdə tutulmayan vəziyyətlə əlaqədar, biznes-planla müqayisədə müəssisənin cari

xərclərinin çox yüksək olmasıdır. Belə vəziyyətin yaranması bilavasitə, xarici və daxili amillərin təsirindən müəssisədə idarəetmənin təşkili səviyyəsinin aşağı düşməsi ilə əlaqədardır;

İnvestisiya riski. Qoyulmuş vəsaitlərin qaytarılması və gəlirlərin alınması zamanı yaranan qeyri-müəyyənliklərlə bağlıdır. Müəssisə menecmentinə təsir edən geniş yayılmış, risk növlərindən biri də, ölkənin inkişafında sosial-iqtisadi risklərdir. Onların əsas dörd növü vardır: iqtisadi, sosial, ekoloji və siyasi.

Normal şəraitdə fəaliyyət göstərən bazar iqtisadiyyatı şəraitindəki risklərlə yanaşı, həm də idarəetmədə sistemdəki qeyrimüəyyənlik səbəbindən baş verə bilən risklər də mövcud ola bilər.(məs: müəssisənin riskli fəaliyyətini tənzimləyən normativ aktların olmaması və s.)

§3. Risklərin idarə edilməsi: imkanlar, vasitələr və amillər.

Həll ediləsi problemlərin səviyyəsinə görə, antiböhranlı menecment özü riskli hesab edilir. Böhran şəraitində çoxlu sayda risklər yaranır: məzmunun müxtəlifliyinə görə, yaranma mənbəyinə görə, müəyyən bixnes fəaliyyəti üçün neqativ nəticələr və mümkün itkilərin yaranması ilə bağlı ehtimalların ölçülərinin təyin edilməsi, bəzən isə bütöv iqtisadiyyatla bağlı. Bütün bunlar isə riskli vəziyyətlərdə idarəetmə üzrə mütəxəssisləri(yüksək səviyyəli "risk menecerləri"ni) cəlb etməklə riskin idarəedilməsi sitemini yaratmağı zəruri

edir. Artıq qeyd edildiyi kimi, əgər nəticənin olmayacağı ehtimalı varsa qeyrimüəyyənlik şəraitində qəbul edilən qərarlar riskli adlanır. Qeyd edək ki, idarəetmə məqsədyönlü proses qarşılıqlı əlaqədə olan idarəetmə funksiyalarının məntiqi ardıcılıqla yerinə yetirilməsini nəzərdə tutur. Bunlar birgə istehsal-təsərrüfat fəaliyyətində konkret problemin həlli zamanı, idarəetmə vasitə və metodları ilə heyyyətə təsir göstərmək üçündür. Odur ki, idarəetmə prosesinin nəticələri istehsal edilən məhsulda reallaşaraq müəssisənin istehsal-təsərrüfat fəaliyyətinin sosial nəticələri və yekun göstəricilərdə özünü göstərir.

İdarəetmə riski menecmentin çoxamilli kateqoriyası olub özündə informasiya, vaxt, təşkilatı, iqtisadi, sosial və hüquqi parametrləri cəmləyərək, məqsədyönlü tsiklik (dövrü) idarəetmə prosesi kimi tədqiq edilir.

Risqlərin idarəedilməsində idarəetmənin funksiya və vasitələri böyük əhəmiyyət kəsb edir. Onlar idarəetmə prosesinin məzmununu xarakterizə edirlər.

Riskli qərarların işlənməsi və həyata keçirilməsi mərhələləri bunlardır:

1) İnformasiya təhlili: xarici və daxili mühitin monitorinqi yeni risk mənbələrinin müəyyənləşdirilməsi və məlum olan amillərin dəyişdirilməsi, idarəetmədə dəyişən şəraitlə bağlı informasiyaların olmasından asılıdır.

2) Vəziyyətin müəinəsi: həll edilən məsələlərin xüsusiyyətlərinə əsasən həyata keçirilir. Bu zaman əsas diqqət müəyyən situasiyalarda itkilərin qiymətləndirilməsi

və riskin dəyişməsi səbəblərinin uçotuna yönəldilir. Bu mərhələdə riskin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi üçün müxtəlif metodlardan istifadə edilir. (riyazi, statistik və s.)

3) Risk-qərarların işlənməsi variantları. Hər bir variant üçün riskin mümkün neqativ nəticələrinin hədləri (sərhədləri) müəyyənləşdirilir. Riskin əsas aspektləri üzrə (iqtisadi, sosial, ekoloji, təşkilati, hüquqi) qiymətləndirmə həyata keçirilir.

4) Qərarların qəbul edilməsi. Həm qərarın qəbulu, həm də onunla birlikdə riskin mümkün parametrləri və ehtimalının kompleks əsaslandırılmasından ibarətdir. Riskin idarəedilməsi üzrə məsuliyyət sisteminin işlənməsini nəzərdə tutur.

5) Təşkil etmək və həyata keçirmək. Risk-qərarların reallaşdırılması zamanı (təşkilati qərarların yeni tərəflərinin meydana çıxması prosesi) idarəetmə fəaliyyəti növüdür. Bu operativ tədbirlərin görülməsini zəruri edir. Antiböhranlı menecmentdə risk parametrlərindəki dəyişikliklərə nəzarət və onlara düzəlişlər edilməsi böyük əhəmiyyət kəsb edə bilər.

§4. Antiböhranlı menecmentdə riskin idarəedilməsi zamanı əsas təsir vasitələri.

1) İdarəetmə strategiyası. Konkret sosial-iqtisadi sistemlər və strategiyalara uyğun olaraq işlənən, riskli qərarların verilməsində konkret risk növünün

mümkünlüyünə və doğruluğuna təminat verən siyasətdir.

2) Qərarların seçilməsi həddləri. Risk sərhədlərinin (hüdüdlərinin) işlənməsi, satış həcmindən asılı olaraq itkilərin dəyişməsi dinamikasını (artma, azalma), xərc-məsrəf miqdarını, qiymətlərin dəyişməsinə, inflyasiya və s. nəzərdə tutur.

3) İtkilərin azaldılması vasitələri və yollarının işlənməsi, risk qərarlarının neqativ nəticələrinin kompensasiyası və neytrallaşdırılması, sığortalama və risklərin idarəedilməsi prosesində bu və ya digər dərəcədə onlardan istifadə edilir.

4) Risklərin idarəedilməsində çəkilən xərclərə görə əldən çıxmış imkanlar və itkilərə münasibətdə əldə edilmiş səviyyənin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin bir hissəsidir. Alınan nəticə, riskin idarəedilməsi prosesində ayrı-ayrı elementlərdə düzəlişlər etməyə əsas verir.

5) Müəssisələrin idarəetmə sistemində "risklərin proqnozlaşdırılması və ekspertizası", "riskli fəaliyyətlər sferasında məsləhət xidməti" kimi çevik təşkilati-idarəetmə bölmələrinin formalaşdırılması. Burada ən sadə qərarlardan biri müəssisənin idarə aparatında "risk üzrə menecer" vəzifəsinin yaradılması ola bilər. Bu menecer müəssisə və onun bölmələrində əsas risk növlərinin idarəedilməsi prosesində dəyişikliklər apara və bütün işləri istiqamətləndirə bilər.

Müəssisənin riskdən müdafiəsi, antiböhranlı menecment şəraitində risklərin idarəedilməsi işində vacib

funksiyadır. Menecment üzrə xarici təcrübədə, riskdən qorunmaq üçün, çoxlu metodlar toplanmışdır.

İdarə edilə bilməyən amillərin neqativ təsirlərindən qorunma tədbirlərindən biri də sığortalamıdır. Əmlakın sığorta edilməsi onun sahibini material qiymətlilərinin xarab və məhv olmsı riskindən qoruyur. Kommersiya risklərinin sığorta edilməsi özündə icarə ödənişlərini, əvvəlcədən ödənişləri(avans),ödənişlərin gecikməsi və ödəmələri birləşdirir. Qeyd etmək lazımdır ki, müasir şəraitdə Azərbaycanda sığorta xidmətləri bazarının inkişafı iqtisadiyyatın və cəmiyyətin tələbatlarından xeyli geri qalmaqdadır.

FƏSİL 9. ANTİBÖHRANLI İDARƏETMƏDƏ İNVESTİSİYA SİYASƏTİ

§1. Antiböhranlı idarəetmədə investisiya qərarlarının qəbulu.

§2. Məhdud maliyyə resursları şəraitində investisiyalarının maliyyələşdirilməsi mənbələri.

§3. Müəssisələrin investisiya cəlbediciliyinin qiymətləndirilməsi.

§4. Investisiya layihələrinin qiymətləndirilməsi metodları.

§1. Antiböhranlı idarəetmədə investisiya qərarlarının qəbulu.

Milli iqtisadiyyatın davamlı inkişafında vacib məsələlərdən biri də investisiyaların həcmidir. 20 əsrin 90-cı illərində böyük investisiya fəallığı olmasada bu əsrin sonlarına yaxın sürətlənmiş və 21 əsrin əvvəllərindən böyük vüsət olmuşdur.

O dövrdə investisiya böhranı Azərbaycanda müəyyən obyektiv və subyektiv səbəblərdən baş vermişdir ki, buraya yatırımların həcmnin sürətlə azalması, bu yatırımların ÜDM-da hissəsinin aşağı düşməsi, investiyaların büdcədən maliyyələşdirilməsinin əsas kapitalla yönəlmiş hissəsinin azadılması, müəssisələrin gəlirlərinin kəskin azalması ilə bağlı istehsalın genişləndirilməsi və təkmilləşdirilməsinə investisiyaların azadılması, ölkə iqtisadiyyatında böyük mənfiliklərə səbəb olan Dağlıq Qarabağ problemi və

Ermənistanla müharibə, bir milyonluq qaçqın və köçkünlər problemi, hiper inflyasiya, sosial və siyasi səbəblər aid edilə bilər. İnvestisiya fəallığına neqativ təsir göstərən səbəblərdən biri də, adi istehlak malları ilə müqayisədə investisiya mallarının qiymətlərinin sürətli artımı olmuşdur.

Xoşa gəlməz hallardan biri də 1990-cı illərdə Azərbaycanda yatırımların əsas hissəsinin iqtisadiyyatın real sahəsinin inkişafına deyil, kommertiya strukturları, banklar və əhalinin ticarət - vasitəcilik, maliyyə fəaliyyəti, xarici valyutaların alınması və digər qeyri-əsas sahələrə yönəldilməsi səbəb olmuşdur. Odur ki, bu gün əsas məsələlərdən biri də neft sahəsindən əlavə qeyri-neft sahələrinə də (o cümlədən maliyyə əməliyyatlarından daha çox real sahələrə) investisiyaların qoyulmasıdır.

Yeni investisiyaların qoyulması səbəbləri müxtəlif olsa da, onları belə qruplaşdırmaq olar: yeni tikintilər (yeni fəaliyyət sahələrinin yaradılması ilə bağlı); rekonstruksiya, texniki yenidən silahlanma və ya fəaliyyət göstərən müəssisələrin genişləndirilməsi.

Antiböhranlı investisiya siyasətini həyata keçirmək üçün əsasən investisiya sahəsində strateji və faktiki qərarlar arasında normal əlaqəni təmin etmək lazımdır.

Dövlətin antiböhranlı investisiya strategiyasında əsas məqsəd, iqtisadiyyatda struktur dəyişiklikləridir. Taktiki investisiya qərarları isə müəssisələrin səmərəli-fəaliyyətinin saxlanması üçün dövlətin maliyyə dəstəyinin həyata keçirilməsinə əsaslanır.

Taktiki və strateji investisiya qərarları maliyyə yatırımlarının ölçüləri və qəbul edilmiş qərarların nəticələrinin qeyrimüəyyənlik dərəcəsi ilə fərqlənir. Bu da öz növbəsində hər bir halda maliyyə risklərinin müxtəlif dərəcəli olduğundan xəbər verir.

§2. Məhdud maliyyə resursları şəraitində investisiyalarının maliyyələşdirilməsi mənbələri.

Investisiya prosesinin maliyyələşdirilməsi mənbələri bunlardır:

- Özünün maliyyə vəsaitləri (gəlir, yığım, amortizasiya ayırımları, sığorta orqanları tərəfindən dəyən ziyana ödənilən məbləğ və.s):

- Əsas fondların, torpaq sahələrinin və digər aktivlərin satılması:

- Səhmlərin satılmasından əldə edilən vəsaitlər, maliyyə-sənaye qrupları tərəfindən əvəz olaraq verilən vəsaitlər xeyriyyəçilikdən və.s səbəblərdən ödəmələr:

- Birgə müəssisələrin nizamnamə kapitalında maliyyə formasında iştirak üçün verilən xarici investisiyalar həmçinin beynəlxalq təşkilatlar və maliyyə institutları, dövlətlər, müxtəlif mülkiyyət formalı müəssisələr və ayrı-ayrı şəxslər tərəfindən birbaşa investisiya (pul formasında) yatırımları:

- Dövlət tərəfindən geri qaytarılmaq şərti ilə verilən kreditlər, xarici investorların verdiyi kreditlər, veksellər, istiqrazlar, bank kreditləri və digər institussional investorların cəlb edilmiş vəsaitləri.

İnvestisiya resursları mənbələrinin ətraflı təhlilini yerinə yetirmək üçün onları aşağıdakı kimi qruplaşdırmaq olar:

1) Büdcə maliyyələşdirilməsi (bütün səviyyəli büdcələrdən):

2) Müəssisə və təşkilatların öz yığımları:

3) Xarici investisiyalar:

4) Cəlb edilmiş müxtəlif vəsaitlər (o cümlədən bank kreditləri və digər institussional investorların vəsaitləri)

Hər bir qrupun rolunu təyin edən zaman, onların hər birinin lazım gəldiyi halda investisiyaları artırmaq imkanlarının olduğunu nəzərə alsaq onda:

1) Müxtəlif səviyyəli büdcələrdən istifadə etməklə investisiya proqramlarının maliyyələşdirilməsi müxtəlif səbəblərdən kifayət qədr problemlidir.

2) Müəssisələrin öz resurslarının real olaraq böyük miqdarda toplanması isə te-tez baş verən inflyasiyalar səbəbindən xeyli çətindir. Bir çox müəssisələrdə istehsal həcmi saxlamaq, texniki yenidən silahlanma və məhsul buraxılışını artırmaq üçün vəsaitləri çatmır. Öz növbəsində istehsalın azalması isə gəlirlərin azalmasına səbəb olur.

3) Bir çox siyasətçi və iqtisadçılar isə investisiya proseslərini canlandırmaq üçün fəal surətdə xarici investisiyalardan istifadə etməyi məsləhət görür.

4) 90-cı illərdə bank kreditlərindən maliyyə resursları kimi az istifadə edilirdi.Çünki yüksək inflyasiya şəraitində kredit faizləri çox yüksək idi.Son illərdə isə bu iş xeyli rahat hala gəlmişdir,baxmayaraq ki,yenə də faizləri aşağı hesab etmək olmaz.

§3. Müəssisələrin investisiya cəlbediciliyinin qiymətləndirilməsi.

İnvestisiya qərarlarının qəbul edilməsi prosesini aşağıdakı mərhələlərə ayırmaq olar:

1) Müəssisənin maliyyə vəziyyətinin və onun investisiya fəaliyyətində iştirakı imkanlarının qiymətləndirilməsi:

2) İnvestisiya ölçülərinin(həmcinin)əsaslandırılması və maliyyələşmə mənbələrinin seçilməsi:

3) İnvestisiya layihəsinin həyata keçirilməsindən alınan gələcək pul axınlarının qiymətləndirilməsi:

Müəssisənin investisiya cəlbediciliyinin qiymətləndirilməsində çox vacib mərhələlərdən biri onun maliyyə-təsərrüfat fəaliyyətinin təhlilidir.Bu təhsil vasitəsi ilə mümkün vəsait mənbələrinin səfərbər edilməsi və tələb edilən yatırımların verim imkanlarının prespektivliyini

qiymələndirmək mümkündür.

Müəssisənin maliyyə vəziyyəti: kompleks anlayış olub vəsaitlərin yerləşdirilməsində səmərəlilik səviyyəsinin qiymətləndirilməsini, ödəniş qabiliyyətinin möhkəmliyini, kifayət qədər maliyyə bazasının olmasını, özünə məxsus dövriyyə vəsaitləri ilə təminatı, hesabatların təşkili və s. nəzərdə tutur. Məlumdur ki, maliyyə vəziyyəti haqqında informasiya mənbəyi olaraq maliyyə hesabatı göstəriciləri qəbul edildiyindən, onu müəyyən bir dövr üçün qiymətləndirmək lazım gəlir. Odur ki, investisiya qərarlarının qəbulu zamanı vacib məqamlardan biri də müəssisənin maliyyə vəziyyəti proqnozlarının tendensiyaları və onun dəyişməsinin əsas istiqamətlərinin aşkar edilməsidir.

Müəssisənin maliyyə vəziyyətinin qiymətləndirilməsində, maliyyə əmsalları sistemə əsaslanan təhlil metodları geniş yayılmışdır. Təklif edilən bütün maliyyə əmsalları metodikalarının əsas fərqləri bunlardır:

- 1) Təhlildə istifadə edilən maliyyə əmsallarının çoxluğu:
- 2) Bu əmsallarının ağırlığının (daha vacibliyinin) qiymətləndirilməsi prinsipləri:
- 3) Müəssisənin maliyyə vəziyyəti haqqında ümumi qiymətləndirmənin alınması metodları.

Bütün müxtəlifliklərə baxmayaraq maliyyə əmsalları, müəssisənin maliyyə vəziyyətinin qiymətləndirilməsində aşağıda göstərilən qruplar üzrə göstəriciləri əks etdirməlidir:

1. qrup-likvidlik göstəriciləri
2. qrup-maliyyə möhkəmliyi (sabitliyi) göstəriciləri
3. qrup-işgüzar fəallıq göstəriciləri:
4. qrup-rentabellik göstəriciləri.

§4. İnvestisiya layihələrinin qiymətləndirilməsi metodları.

İnvestisiyalar üzrə idarəetmə qərarlarının qəbulunun əsasında, layihə istismara verildikdən sonra, investisiya həcminin il ərzində daxil olan pul vəsaitləri ilə müqayisəsi dayanır. İnvestisiya həcmi və gələcək pul daxil olmalarını müqayisə edə bilmək üçün, investisiya layihəsinin həyata keçirilməsi nəticəsində pul vəsaitlərinin gəlməsi və getməsinin müxtəlif vaxtlarda baş verdiyini nəzərə almaq lazımdır. Bu zaman bütün gələcək pul axınlarını investisiya anına "gətirmək", yəni ödənişlərin diskantlaşdırılmasını həyata keçirmək lazımdır.

İnvestisiya layihələrinin müxtəlif metodlarla müqayisəsi zamanı müxtəlif yollarla alınmış aşağıdakı informasiyalardan istifadə edilir.

1) Təklif edilən layihədən gözlənilən pul daxil olmalarının ölçüsü, bu daxil olmaların vaxta görə bölünməsi ilə müəyyənləşdirilməsi;

2) Layihədən investora gözlədiyi gəlirliliyi və qoyulmuş vəsaitlərin risk dərəcəsini əks etdirən, gələcək pul

daxilolmalarının diskontlaşdırma stavkasının əsaslandırılması;

3) Gözlənilən hər bir pul axının diskontlaşdırılmış dəyərinin hesablanması.

Ödəmə (qaytarılma) müddəti:Başlanğıc kapital qoyuluşunun qaytarılması üçün tələb edilən illərin sayıdır.Burada o müddət hesablanır ki,həmin müddətdə müəssisənin fəaliyyəti nəticəsində daxil olan məbləğ investisiya xərclərini tam ödəyir.İllik pul daxilolmaları müxtəlif olan hallarda hesablamalar tədricən aparılır:planlaşdırılmanın hər bir intervalında ilkin xərclərin ümumi həcmindən amortizasiya ayırmaları və xalis mənfəətin məbləği o vaxta qədər çıxılır ki,qalıq mənfəi olmasın.

Yaxın keçmişə qədər bu göstərici investisiya layihələrinin qiymətləndirilməsində geniş istifadə edilən əsas göstəricilərdən biri idi ki,onun əsas üstünlüyü hesabatların kifayət qədər sadə olmasındadır.

O investisiya risklərinin hesablanması ilə yanaşı, tələbatı sabit olmayan məhsulun buraxılış layihəsinin,kiçik pul dövriyəsinə malik,ölçücə böyük olmayan müəssisələrin investisiyalarının və resurs çatışmazlığı şəraitində layihələrin daha tez qiymətləndirilməsində istifadə edilir.

İnvestisiya prosesi həmişə risklə əlaqədardır,çünki zaman qeyrimüəyyənliyi gücləndirir və xərclərin ödəmə müddəti çox olduqca layihənin riski də artır.Odur ki,qərar qəbul edilərkən risk amili nəzərə alınmalıdır,yəni bu və

ya digər layihənin reallaşdırılması zamanı xərcləri, gəlirləri, mənfəəti və iqtisadi rentabelliği qiymətləndirərək zaman dəyişməsi diqqət mərkəzində olmalıdır. Bildiyimiz kimi bu əməliyyat "diskontlaşdırma" adlanır və adətən bir neçə alternativ variant üçün aparılır.

Diskontlaşdırma gələcəkdə alın biləcək pul məbləğinin hazırkı (cari) məbləğin ekvivalentini təyin etməyə imkan verir. Bunun üçün gələcəkdə alınacağı gözlənilən məbləği müəyyən dövr ərzində (illərlə) artan gəlirin mürəkkəb faizlər qaydası ilə azaltmaq lazımdır.

İnvestisiya layihələrinin səmərəliliyinin qiymətləndirilməsi göstəricilərinin ayrı-ayrı elementlərinə nəzər salaq:

1) Gətirilmiş xalis gəlir göstəriciləri. Gətirilmiş xalis investisiyalaşdırma nəticələrinin daha ümumiləşmiş xarakteristikası, yəni mütləq məbləğdə investisiyanın sonunda səmərəni təyin etməyə imkan verir. Gətirilmiş xalis gəlir dedikdə, investisiya layihəsinin istismarı dövründə həqiqi gətirilmiş dəyəri ilə (diskontlaşdırma yolu ilə) onun realizasiyayı vasitələrinə çəkilən xərclərin məbləğinin fərqi başa düşülür.

2) Gəlirlilik indeksi. Bu indeks metodiki nöqteyi-nəzərdən əvvələr istifadə edilən "kapital qoyuluşunun səmərəlilik əmsalı" göstəricisinin qiymətləndirilməsini xatıralıdır. Bununla belə iqtisadi məzmununa görə tamamilə başqa göstəricidir. Burada investisiyalaşdırmadan əldə edilən gəlir, xalis mənfəət kimi yox, pul axınları kimi çıxış edir.

Gəlirlilik indeksi (rentabellik indeksi də adlanır) göstəricisi, yalnız müqayisəli qiymətləndirmə üçün istifadə edilməyib, həm də investisiya layihələri realizə üçün qəbul edildiyi zaman meyar kimi də istifadə edilir.

Gəlirlilik indeksinin qiyməti birdən (vahiddən) kiçik olduqda, qəbul edilmir, çünki o investora əlavə gəlir gətirməyəcək. Başqa sözlə investisiya layihəsi o zaman realizasiya üçün qəbul edilir ki, gəlirlilik indeksi göstəricisinin qiyməti vahiddən (birdən) böyük olsun.

3) Ödəmə müddəti (dövrü) göstəricisi. Ödəmə dövrü investisiyalaşdırmanın səmərəliliyinin qiymətləndirilməsinin ən geniş və asan anlaşılan göstəricilərindən biridir. Bu göstərici investisiya vasitələri və məcmu pul axınının həqiqi dəyərə gətirilməsi ilə pul axınına hesablanır. Ödəmə dövrü göstəricini xarakterizə edərkən bilmək lazımdır ki, o təkcə investisiyanın səmərəliliyini yox, həm də likvidliklə əlaqədar investisiya risklərinin səviyyələrini qiymətləndirmək üçün istifadə olunur.

4) Daxili gəlir (mənfəətlilik) norması. Gəlirin daxili norması daha mürəkkəb və hesablanması nöqtəyi nəzərdən tamamilə yeni göstəricidir.

O konkret investisiya layihəsinin diskont norması ilə ifadə edilən gəlirlilik səviyyəsini xarakterizə edir.

FƏSİL 10. ANTİBÖHRANLI İDARƏETMƏ VƏ SAĞLAMLAŞDIRMA (SANASIYA)

§1. Sağlamlaşdırma anlayışı və antiböhranlı idarəetmədə onun rolu.

§2. Müəssisənin investisiya potensialının sağlamlaşdırılması.

§3. Sağlamlaşdırma proqramının işlənməsi.

§4. Kadr potensialının sağlamlaşdırılması

§1. Sağlamlaşdırma anlayışı və antiböhranlı idarəetmədə onun rolu.

“Müflisləşmə haqqında” Azərbaycan Respublikasının qanununda “məhkəmədən əvvəl sağlamlaşdırma” anlayışından istifadə edilir. Bu kənar investorun müəssisənin sağlamlaşdırılması və müflisləşməsinin qarşısının alınması məqsədilə ayırdığı birdəfəlik pul vəsaitidir. Bu pul vəsaiti (ayrılmış məbləğ) kifayət qədər olmalıdır ki, o həm bütün borcların ödənilməsinə, həm də borclunun ödəniş qabiliyyətinin bərpasına çatsın. Antiböhranlı idarəetmə üzrə bir çox mütəxəssislərin fikrincə bu məhfum məhdud xarakter daşıyır, sağlamlaşdırma kreditörün tələblərinin ödənilməsinə yönələrək, müəssisənin inkişafına kömək etmir. Bundan başqa, bir investordan asılılıq idarəetmədə müəssisənin manevr qabiliyyətini aşağı salır, digər tərəfdən ödəmə qabiliyyəti olmayan müəssisə üçün kənardan böyük

imkanlı investor tapmaq xeyli müşkül işdir. Odur ki, sağlamaşdırma anlayışını daha geniş və məqsədyönlü işlətmək lazımdır. Yəni sağlamaşdırmanı müəssisənin istənilən inkişaf mərhələsində, o cümlədən müflisləşmə prosedurlarında da həyata keçirmək imkanı olmalıdır. Sağlamaşdırmaya mümkün qədər çoxlu investisiya mənbələri, həm kənar, həm daxili, həm də davamlı olaraq vəsaitlər cəlb edilməlidir ki, ümumi investisiya riski azaldılmış olsun.

Beləliklə, sağlamaşdırma, müəssisənin ödəmə qabiliyyətinin bərpası, onun fəaliyyətinin davamlı və müflis olmaya qarşı xəbərdarlıqla bağlı yenidən təşkili (reorqanizasiya) üzrə tədbirlər kompleksidir.

Sağlamaşdırmanın həyata keçirilməsi aşağıdakı prinsiplərə əsaslanır:

- 1) Buraxılmış (əldən çıxmış) imkanlar prinsipi;
- 2) İqtisadi proseslərin dinamikliyi prinsipi;
- 3) Antiböhran tədbirlərinin az xərclilik(məxariclik) prinsipi;
- 4) Bütün sağlamaşdırma tədbirlərinin səffaflığı prinsipi;
- 5) Maraqlar arasında barışığa (kompromisə) riayət prinsipi;
- 6) İşçi heyəti ilə əməkdaşlıq prinsipi;

Sağlamaşdırma proseduru, müəssisənin sağlamaşdırılmasına səmərəli şərait yaradan, ardıcıl və paralel surətdə həyata keçirilən, zəif formalaşdırılmış idarəetmə hərəkətlərinin məcmusudur.

Sağlamlaşdırma prosedurunun əsas vəzifəsi antiböhranlı tədbirlər proqramının müvafiq surətdə işlənməsi və həyata keçirilməsini təmin etməkdir.

§2. Müəssisənin investisiya potensialının sağlamlaşdırılması.

Müəssisənin investisiya potensialı, antiböhran proqramının maliyyələşdirilməsinin bütün potensial imkanlarının məcmusudur. Sağlamlaşdırmaya başlayarkən, menecer müəssisənin görünən və görünməyən maliyyələşmə mənbələrini, onların strukturunu, maliyyələşdirmə şərtlərini, mümkün nəticələri, maliyyədə əsas istifadə istiqamətlərini dərinlən təhlil etməlidir. Maliyyələşmə mənbələrinin siyahısını maksimum fərqli etmək lazımdır ki, bir əsas investora olması riski aradan qaldırılsın.

Müəssisə üçün investisiya mənbələrini şərti olaraq belə bölmək olar: daxili və xarici.

Daxili mənbələrə, adətən toplanmış gəlir, amortizasiya ayırmaları, ehtiyat və digər fondların vəsaitləri, və s aiddir.

Daxili maliyyələşmə mənbələrinin axtarılması sağlamlaşdırma proqramı tədbirləri ilə sıx bağlı olub, müəssisənin gizli və hələ istifadə edilməmiş ehtiyatlarının aşkara çıxarılması ilə əlaqəlidir. Odur ki, menecer ilk növbədə pul vəsaitlərinin alınmasının aşağıdakı imkanlarını təhlil etməlidir:

- 1) İstifadə edilməyən binalar, avadanlıqlar və digər material aktivlərinin icarəyə verilməsi və ya satılması;
- 2) Debitor borclarının alınması işini təkmilləşdirmək o cümlədən faktoringdən (borcların alınmasını həvalə etmək) istifadə etmək;
- 3) Velsel buraxılışı proqramlarının təşkili;
- 4) Frauçayzinqin köməyi ilə qeyri – material aktivlər və intellektual mülkiyyətin realizasiyası (başqa müəssisə ilə razılaşıb ticarət markasını, texnologiyaları, lisenziyaları və s onlara satmaq);
- 5) Vergi ödənişlərinin optimallaşdırılması, müxtəlif yollar axtarmaqla müəssisə üçün ən aşağı vergi dərəcələrinin tətbiqinə nail olmaq;
- 6) Qeyri profil xidmətlərin realizasiyası (hüquqi xidmətlər, konsaltinq, məişət texnikasının təmiri və s)

Bütün daxili maliyyə ehtiyatlarını öyrəndikdən və imkan daxilində onları istifadəyə yönəltdikdən sonra, antiböhranlı idarə üzrə rəhbər xarici investisiya mənbələrinə müraciət edə bilər.

Kənar investisiya mənbələrinə aşağıdakılar aiddir:

- 1) Biznes üzrə tərəfdaş tərəfindən birbaşa kreditləşmə: müəssisə ilə istehsal üzrə əlaqələrdə olan və bu müəssisənin istehsal etdiyi məhsullara xüsusi ehtiyacı olan müəssisə tərəfindən;
- 2) Bank krediti- müəssisənin əlavə kapital əldə etməsi üçün ən geniş yayılmış üsuldur;
- 3) Büdcə kreditləşməsi - başqa sözlə müəssisənin dövlət və ya regional büdcə hesabına subsidiyalaşdırılması;

- 4) Uzun müddətli texnoloji avadanlığın lizinqi. Bu zaman əsasən operativ (qısa müddətli icarə 1 ilə qədər) və ya maliyyə lizinqindən (avadanlığın bütün dəyəri dövrü) istifadə etmək olar;
- 5) Qiymətli kağızların emissiyası (istiqrazların, səhmlərin buraxılışı) inkişaf etmiş ölkələrdə qiymətli kağızların emissiyası müəssisənin investisiya resurslarının 50%-ni toplamağa imkan verir.
- 6) Xarici investisiyalar. Xarici investor adətən müəssisənin kapitalında iştirak etmək istəyir. Antiböhranlı idarəetmə üzrə rəhbər ilk növbədə müəssisənin xarici tərəfdaşlarını təhlil etməli, onlar haqqında dəqiq məlumatlar əldə etməyə çalışmalıdır.

Sağlamlaşdırma tədbirləri üçün mümkün maliyyə mənbələrini aydınlaşdırıb investisiyanın ümumi miqdarını öyrəndikdən sonra, antiböhranlı idarə üzrə menecer müəssisənin düşdüyü vəziyyətdən xilas ol bilməsi üçün konkret tədbirlərin planlaşdırılmasına başlayır.

§3. Sağlamlaşdırma proqramının işlənməsi.

Sağlamlaşdırma proqramının işlənməsini antiböhranlı idarəetmə üzrə rəhbərin (direktor, firma prezidenti və s) təşkilatçılıq altında həm müəssisənin mütəxəssisləri (analitik menecerlər), həm də kənar məsləhətçilər (konsaltinq və auditor firmaları və s) həyata keçirə bilər. Kənar məsləhətçilər müəyyən üstünlüklərə (yoxlanmış

metodikalar, şəxsi təcrübə və s) malik olsalar da, öz xidmətləri üçün yüksək qiymət tələb edirlər ki, (Məsələn, böyük auditor şirkətinin məsləhətçiləri bir saat üçün 100-200 dollar tələb edirlər) bu da dəyərli mütəxəssislərin dəvət edilməsini və məsləhətçi firmalardan istifadə işini kifayət qədər çətinləşdirir. Odur ki, antiböhranlı idarəetmə üzrə menecer sağlamlaşdırma proqramının əks proseduru dərinlən bilməlidir.

Antiböhranlı idarəetmə tədbirlərinin işlənməsi müəssisənin daxili imkanlarının tətbiqi ilə sıx bağlıdır. Mütəxəssislərin fikrincə, hazırki vaxtda Azərbaycan müəssisələrinin potensialından təxminən 50-60 % istifadə edilir. Xüsusən böhranlı müəssisələr üçün hələ istifadə edilməmiş ehtiyatların aşkar edilməsi çox vacibdir.

Antiböhranlı tədbirlərin işlənməsi zamanı bunlar vacibdir:

- 1) Böhranlı vəziyyətin simptonlarını deyil, müəssisədə onun səbəblərini dərinlən təhlil edərək, onun baş verməsini aşkarlamaq;
- 2) Hər bir konkret problemin həllində neqativ amillərin təsirini azaldılmasının bütün mümkün yollarını öyrənmək, hər bir səbəbi tədqiq etmək və bu zaman layihə həllərinin alternativ xarakterli olmasını nəzərə almaq;
- 3) Məsul şəxsləri, vaxtı, resursların həcmi və nəzarət nöqtələrini göstərməklə, ardıcıl surətdə antiböhranlı tədbirlər proqramını hazırlamaq.

Bu zaman planlaşdırılan tapşırıqların həyata keçirilmə mərhələləri qısa, nəzarət nöqtələri isə çox olmalıdır.

Beləliklə, sağlamlaşdırma proqramının işlənməsi zamanı aşağıdakı prinsiplərə əməl edilməsi zəruridir:

- 1) Proqramın işlənməsinə müəssisənin bütün heyətinin cəlb edilməsi;
- 2) Müəssisədə böhran vəziyyətinin simptomları və səbəbləri ayırmaqla onları konkretləşdirmək;
- 3) Proqramın işlənməsinin bütün mərhələlərində səffavlıq və aşkarlığa nail olmaq;
- 4) Fərdi şəkildə, hər bir tədbirin hazırlanması məsuliyyəti və yerinə yetirilməsi və nəzarətin rəsmi sənədləşməklə təsdiqi;
- 5) Sağlamlaşdırmanın həyata keçirilməsində rəhbərin (antiböhranlı idarəetmə üzrə menecerin) israrlı və qərarlı olması.

§4. Kadr potensialının sağlamlaşdırılması.

Müəssisə fəaliyyətinin yüksəldilməsi üçün (böhran halında belə) sağlamlaşdırma proqramının işlənmə və həyata keçirilməsinin səmərəliliyi ən yüksək səviyyədə, onun işçi heyətinin keyfiyyətindən asılıdır. Burada işçilərin bacarığı, peşəkarlıq səviyyəsi, ümumi iş xatirinə

birləşə birmək bacarığı, dəyişikliklərə münasibəti, maraq səviyyəsi çox böyük əhəmiyyət kəsb edir.

Kadr potensialının sağlamlaşdırılması, müəssisənin sağlamlaşdırma tədbirlərinin işlənməsi və həyata keçirilməsi proqramının kadr təminatını formalaşdıran, mürəkkəb, lakin antiböhranlı idarəetmədə zəruri şərtidir. İşçi heyətində struktur dəyişmələri bir çox hüquqi, təşkilati və sosial-psixoloji amillərlə əlaqədardır. Vəziyyəti mürəkkəbləşdirən hallardan biri də odur ki, antiböhranlı idarəetmə tədbirlərinə rəhbərliyi əksər halda müəssisə sahibi, kənar investor, arbitraj məhkəməsi və ya kreditorlar tərəfindən təyin edilmiş, kollektivin tanımadığı şəxs həyata keçirir.

Ödəmə qabiliyyəti olamyan müəssisədə adətən işçi heyətinin keyfiyyəti yüksək qiymətləndirilmir. Kadr potensialının mənfi xüsusiyyətlərinə motivləşdirmənin və işçilərin peşəkarlıq dərəcələrinin aşağı olması (yüksək səviyyəli mütəxəssislər və işçilər artıq müəssisədən getmişlər), müsbət cəhətlərə isə müəssisənin ağır vəziyyətində orada qalıb işləməyi bacarmaq və müəssisəyə sədaqət kimi hallar göstərilə bilər. Heyətdə struktur dəyişiklikləri zamanı rəhbər mənfi cəhətləri minimuma endirməklə, müsbət cəhətlərdən maksimum yararlanmağı bacarmalıdır.

Kadr potensialının sağlamlaşdırılmasında məqsəd, müəssisəni lazımsız “artıq” kadrlardan təmizləmək, qalanlarını isə dəyişikliklərin həyata keçirilməsinə cəlb etməkdir. Xüsusən idarəetmə heyətində struktur dəyişikliyi elə həyata keçirmək lazımdır ki, sonradan bu

heyətlə müəssisənin antiböhranlı komandasını təşkil etmək mümkün olsun.

Kadr sağlamlaşdırılmasında başlanğıc tədbir heyətin attestasiyasıdır. Yəni məqsəd hər bir işçinin peşəkarlıq səviyyəsinin, sənətkarlıq dərəcəsinin, təcrübə bacarıqları və iş keyfiyyətinin, həmçinin tutduğu vəzifəyə uyğunluğunun aydınlaşdırılmasıdır. Attestasiyanın keçirilməsinin müxtəlif metod və üsulları vardır. Ümumilikdə isə menecer müəssisədə işləyənlərin kimliyini, onların hansı bilik və təcrübəyə malik olduqlarını, daha nələri öyrənməli olduqlarını dəqiqləşdirməlidir. Bunun üçün isə antiböhranlı menecmentdə heyətin qiymətləndirilməsi üçün aşağıdakı əsas göstəricilərdən istifadə edirlər: peşəkarlıq, təşəbbüskarlıq, ürəkdən çalışmaq və müəssisəyə sədaqət.

Sağlamlaşdırmanın birinci mərhələsində bütün heyətdə anket sorğusunun keçirilməsi məsləhətdir. Ankətdə aşağıdakı suallar daxil edilməlidir:

- Sizin əməyiniz müəssisənin ümumi fəaliyyətində necə nəzərə alınır?
- Bizim müəssisənin məhsullarını kim alır?
- Müəssisəmizin məhsulunun keyfiyyətini xarakterizə edin.
- Sizə işləməyə kim (nə) mane olur?
- Öz iş yerinizdə və bütövlükdə müəssisədə nələri dəyişməyi, təkmilləşdirməyi təklif edirsiniz?

Sonuncu sual işçinin təşəbbüskarlığını çox gözəl əks etdirir. Əgər insan bu suala normal anlaşıqlı şəkildə cavab verərsə onun müəssisə həyatında passiv müşahidəçi deyil, sağlamlaşdırmada fəal üzv olacağına inanmaq olar.

Hər bir işçi dəqiq bilməlidir ki, ondan nə gözlənilir, özünün keçmiş və gələcək fəaliyyəti arasındakı əlaqəni görməli, öz fəaliyyətini müəssisənin qısa və uzunmüddətli məqsədləri ilə uzlaşdırmağı bacarmalıdır. Bunun üçün bütün iş tapşırıqları razılaşdırılmalı və kağız üzərində qeydə alınmalıdır.

FƏSİL 11. ANTİBÖHRANLI İDARƏETMƏDƏ İNSAN KAPİTALI .

§1. “İnsan kapitalı” anlayışının elmi məzmunu və praktiki əhəmiyyəti.

§2. İnsan kapitalı və sosial iqtisadi-proseslərin idarə edilməsi.

§3. Antiböhranlı idarəetmə sistemində insan kapitalının rolu.

§4. İnsan kapitalının inkişafının idarə edilməsi, müəssisənin antiböhranlı inkişafı amili kimi.

§1. “İnsan kapitalı” anlayışının elmi məzmunu və praktiki əhəmiyyəti.

“İnsan kapitalı” anlayışı idarəetmədə insan amilinin zəruriliyini ifadə edir. İnsan kapitalı nəzəriyyəsi nəzərə çarpacaq dərəcədə 1950-1980-cı illərdə Q.Bekker, Dj.Mintsir, T.Şults, B.Beysbrod , B.Xansen və başqa iqtisadçıların elmi tədqiqatlarında yüksək yer almışdır. Bu anlayış və ona bağlı ideyalara hələ A.Smit və V.Petti, K.Marks, U.Farr və T.Vitsteyn və bir çox böyük iqtisadçıların elmi əsərlərində rast gəlinir.

Antiböhranlı idarəetmənin müasir konsepsiyasının inkişafı, bu ideyaya marağı yenidən artırdı. İdarəetmə təcrübəsi göstərirkə, insan kapitalı antiböhranlı inkişafın

vacib amilidir. Odur ki, antiböhranlı inkişaf bu kapitalın yaranması və ondan rasional istifadəyə yönəltməlidir.

Ümumiyyətlə insan kapitalı ideyasına qayıdış və bu istiqamətin intensiv inkişaf etdirilməsi iqtisadi nəzəriyyədə bir çox səbəblərdən doğur. Bu elmi-texniki inqilab nəticəsində xalq təsərrüfatında baş verən real dəyişiklikləri nəzərə almaq istəyidir. Çünki, müasir şəraitdə sərvətlərin qeyri material elementlərinin (elmi yeniliklər, əhalidə təhsil səviyyəsinin yüksəlməsi və.s) toplanması bütün ictimai təkrar istehsal prosesi üçün birinci dərəcəli əhəmiyyət kəsb etməyə başlamışdır. Antiböhranlı idarəetməyə yaranan kəskin tələb bu amillərin təsirini gücləndirir.

İnsan kapitalı biliklərin strukturu və xarakteri, intellektual potensial (problemlərin həllində təcrübə və biliklərdən istifadə edilməsi), motivləşdirmə, təhsil və əmək təcrübəsi, sağlamlıq, coğrafi səfərbərlik, fəaliyyət vərdişləri, informasiyaların axtarılması və alınması imkanlarını özündə birləşdirən ehtiyatdır.

Əşyalardan fərqli olaraq insan kapitalı, insan daxilində olduğundan satıla bilməz, yaxud pul və material qiymətləri kimi heç kəsə vəsiyyəət edilib saxlanıla bilməz. İnsan kapitalı nəzəriyyəsi imkan verir ki, şəxsi gəlirlərin bölgüsü strukturunu, əmək haqqının artımı dinamikasını, kişi və qadın əməyinin ödənişindəki qeyri-bərabərliyi, miqrasiyanın səbəbləri və s. halları izah etmək mümükün olsun. Məhz bu nəzəriyyə sayəsində təhsil investisiyaları iqtisadi artım mənbəyi kimi qəbul edilməyə başlanmışdır və heçdə digər investisiyalardan az əhəmiyyətli deyildir.

Təhsil uzun müddətli hərəkət amilidir. Təhsil prosesinin məhsulu isə daha mürəkkəb əməyə malik olan, yüksək ixtisaslı yeni keyfiyyətli işçi qüvvəsidir.

İnsan kapitalı (işçi tərəfindən toplanmış, bacarıq və bilik ehtiyatı), yalnız özünün mənsub olduğu insanın əməyində reallaşdırıla bilər. Bu kapitalın dəyərinin artması sahibindən əlavə hər hansı əmək məsrəfləri tələb etmir.

§2. . İnsan kapitalı və sosial iqtisadi-proseslərin idarə edilməsi.

Sosial-iqtisadi proseslərin idarəedilməsi hər zaman vacib məsələdir. Bu gün ən əhəmiyyətli məsələ isə insan kapitalının formalaşdırılmasıdır. Bu prosesləri idarəetmək olar və bu çox vacibdir.

İnsan kapitalı iki funksiyada təzahür edir: vasitə və idarəetmə obyekti kimi. Onun formalaşması və istifadəsini idarə etmək olar. Bu daha çox heyət ilə iş zamanı fəaliyyətin motivləşdirilməsi, ixtisas dərəcəsinin yüksəldilməsinin təşkili, fərdi xüsusiyyətlərin inkişafı üçün şəraitin yaradılması, iş üçün sosial-psixoloji atmosferin layihələndirilməsi və s. hallarda nəzərə çarpır.

İnsan kapitalının idarə edilməsində iqtisadi motivləşdirmə xüsusi əhəmiyyətə malikdir. Burada problem əməyin keyfiyyəti və onun ödənilməsi arasındakı əlaqənin düzgün təyin edilməsindədir.

İnsan kapitalının idarə edilməsində vacib amillərdən biri də onun inkişafına qoyulan investisiyalardır. Son dövrlərdə ABŞ-da fiziki kapitalla qoyulan ənənəvi investisiyalarla müqayisədə insan kapitalına qoyulan investisiyalar durmadan artır.

Təhsil mütləq olaraq müstəqil dəyişiklik kimi qəbul edilməməlidir. Təhsilin hazırlıq səviyyəsi çox vaxt insanın şəxsi bacarığı və ailədə aldığı tərbiyədən asılı olur. Həm də təhsil yalnız səviyyəsinə görə deyil, eyni zamanda ixtisasa görə fərqli ola bilər. Bu cəhətdən əhəmiyyətli rol təhsilin istehsal funksiyasına deyil, informasiya (selektiv) funksiyasına aiddir.

Təhsil informasiya funksiyasını necə yerinə yetirir? Nəzərə alınsa ki, i stedadlı insanlar daha yüksək təhsil səviyyəsi əldə edirlər, deməli tədris prosesində sanki şagirdlərin öz istedadlarından asılı olaraq seçilməsi (ələkdən keçirilməsi) baş verir. Belə olan halda, təbii ki, sahibkar mütəxəssis seçimi zamanı işçinin potensial qabiliyyəti barədə informasiyadan istifadə edəcəkdir.

İnsan kapitalı yalnız idarəetmə obyektini kimi çıxış etmir, həm də müəssisənin inkişafında bir çox problemlərin həlli vasitəsi kimi, yəni idarəetmə vasitəsi kimi çıxış edir. İnsan kapitalının məqsədyönlü şəkildə formalaşdırılması və inkişafı idarəetmə mexanizmini zənginləşdirərək, ETT-nin bir çox problemlərini müvəffəqiyyətlə həll etməyə, istehsalın məhsuldarlığını artırmağa və müasir texnologiyalardan istifadə etməyə imkan verir. Bu nöteyi nəzərdən insan kapitalından istifadə idarəetmədə liderlik, motivləşdirmə sistemi,

idarəetmə bacarığı, fəaliyyətin təşkili, korporativ mədəniyyət və sosial tərəfdaşlıq kimi yanaşmalar tələb edir. Bu amillər insan kapitalını sosial-iqtisadi proseslərə təsir vasitəsi kimi xarakterizə edir.

§3. Antiböhranlı idarəetmə sistemində insan kapitalının rolu.

Antiböhranlı idarəetmədə insan kapitalının rolu özünü aşağıdakı amillərdə göstərir:

Birincisi, bu böhran vəziyyətinin profilaktikasıdır. İnsan kapitalının keyfiyyəti antiböhranlı fəaliyyətin layihələndirilməsinə, vəziyyətin obyektiv qiymətləndirilməsinə, inkişafın tsiklik siqnallarının vaxtında qəbuluna, qərarların qəbulu zamanı səhvlərin sayı və xarakterinə təsir edir. Əslində heyət o halda insan kapitalına çevrilir ki, onun peşəkarlığı, maraqları və müəssisəyə münasibəti fəaliyyətin yüksək keyfiyyətindən xəbər verir. İnsan kapitalının mövcudluğu şəraitində dərin və dağıdıcı böhran ehtimalı azalır.

İkincisi, Böhran zamanı insan kapitalı stabiləşdirici amil kimi çıxış edir. Savadlı insanlar ətrafada baş verən hadisələri daha dərindən başa düşdükləri üçün həyacanlı əhval-ruhiyyə, qorxu və nizam-intizamsızlıq onlarda daha az baş verir. Doğrudur belə hallar bir tərəfdən fərdin xarakteri ilə bağlı olsa da, digər tərəfdən özünə inam, işgüzarlıq, hazırlıq kimi xüsusiyyətləri peşəkarlıq, təhsil,

korporativ mədəniyyət və buna bənzər digər keyfiyyətlər insan kapitalı reallığını əks etdirir.

Üçüncüsü, İnsan kapitalı böhrandan çıxma prosesinin sürətlənməsində əhəmiyyətli rol oynayır. Burada təhsil və innovasiyalılıq əlamətləri olan peşəkarlıq, gələcəyi görmək (энтузиазм) kimi xüsusiyyətlərin olması vacibdir.

Antiböhranlı idarəetmədə insan kapitalının iki funksiyasının (obyekt və idarəetmə vasitəsi) harmoniyası böyük əhəmiyyət kəsb edir. Böhranı yumşaltmaq və ya onu müəssisənin inkişafının xeyrinə həll etmək üçün təhsilə investisiya qoymaq, sağlam həyat tərzi, işdə yaradıcılığa maraqlandırmaq, rahat sosial-psixoloji şərait yaratmaq, müəyyən ənənələr yaratmaq, təcrübə toplanmasına kömək etmək və korporativ mədəniyyət səviyyəsini yüksəltməklə insan kapitalının inkişafına nail olmaq lazımdır.

O zaman ki, müəssisənin böhrandan çıxması problemlərini həlli üçün istehsalın modernləşdirilməsi, müxtəlif innovasiyaların lahiyələndirilməsi və onlardan istifadə, texnologiyaların yeniləşdirilməsi və digər tədbirlər həyata keçirilir, məhz onda, insan kapitalı vasitə və ya idarəetmə mexanizmi elementi kimi çıxış edir.

§4. İnsan kapitalının inkişafının idarə edilməsi, müəssisənin antiböhranlı inkişafı amili kimi.

İnsan kapitalının bütün müsbət xüsusiyyətlərini, bu prosesi öz başına formalaşmağa imkan vermədən, düşünlmüş və məqsədyönlü şəkildə idarəetməklə formalaşdır-

maq olar. Menecmentin nəzəri və praktiki inkişafının dünyaya tendensiyalarından biri də, insan resurslarının idarə edilməsindən (heyətin idarəedilməsi) insan kapitalının idarə edilməsinə keçilməsi məsələsidir.

Belə idarəetmədə əsas üstünlüklər “Hər şey insan üçün, hər şey insanın rahatlığı naminə” formulunda öz yerini tapır. Bu gözəl və məşhur deyim keçmişdə də, indi də formal şuar olaraq qalmaqdadır, baxmayaraq ki, məhz insan amilinin üstünlüklərindən insan kapitalı formalaşmağa başlayır. Məsələ ondadır ki, insan amili üstünlüklərinin həyata keçirilməsi üçün mexanizm (yəni, resurslar, biliyə maraq, dəyərlər sistemi, sosial məsuliyyət və s) lazımdır. Heyyətə iş sistemi böyük əhəmiyyətə malikdir. Bu gün tez tez “iş təcrübəsi olan menecerlər“ işə dəvət olunur elanlarına rast gəlinir. Əlbəttə, təcrübə şəxsiyyətin inkişafına təsir edir və müəyyən davranış tərzlərini anlamağa imkan verir, lakin kapitalın bütün xüsusiyyətlərini bilmək üçün bu çox azdır.

Son illərdə işə qəbul zamanı və ya heyətin tədqiqi vaxtı testlərdən istifadə etmək geniş yayılmışdır. Bununla yanaşı əksər hallarda bu testlərin keyfiyyəti tələbatlara uyğun olmadığı və insan kapitalının formalaşmasına cavab vermədiyi üçün, onlar təyinatlarına cavab verə bilmir. Odur ki, testlərdə insan kapitalının formalaşması məsələlərinin yer alması vacib məsələ kimi qalmaqda davam edir.

İnsan kapitalı yalnız heyətin seçilməsi zamanı deyil, həm də menecerin cari, adi iş prosesində formalaşır. Belə idarəetmənin nəticəsi onun hansı vasitə və metodlarla həyata keçirilməsindən asılıdır.

Əsas vasitələr bunlardır:

- 1) İnsan kapitalına investisiyalar;
- 2) İnsan kapitalı əlamətlərini xarakterizə edən (təhsil, sağlam həyat tərz, intellektual potensial və s.) insan keyfiyyətlərin formalaşdırılmasının motivasiyası;
- 3) İş stajı və təcrübəsinə, həmçinin şəxsi inkişaf və fəaliyyətin motivasiyasına uyğun olan, əməyin ödənişi sistemi;
- 4) İdarəetmə prosesində layihələndirilən və həyata keçirilən dəyərlərin yer alması;
- 5) Peşəkarlıq səviyyəsini, səmərəli bilik və bacarıq keyfiyyətlərini nümayiş etdirən ixtisas dərəcəsi;
- 6) İşçinin təhsil və ixtisas səviyyəsinə uyğun, fəaliyyətinə aid yeni bilikləri əks etdirən informasiya ilə təmin edilməsi;
- 7) Mədəniyyət (ümumi, təşkilati, korporativ, metodoloji və s)

Bütün bu amillər qarşılıqlı əlaqədə olduğundan, yalnız onlardan sistemli istifadə edilməsi, insan kapitalının alınmasında həqiqi səmərə verə bilər. Bu isə idarəetmədə üstünlükləri nəzərə alan və heyətin qiymətləndirilməsi metodlarına malik, insan kapitalına nəzarət sisteminin mövcudluğu şəraitində mümkündür.

Heyətlə birbaşa məsrəflərin hesablanması metodu, ən sadə metodlardan biridir. O, heyətin əmək haqqını,

vergiləri, əmək şəraitinin yaxşılaşdırılması və mühafizəsini, təhsil və ixtisas artırma xərclərini və bu kimi iqtisadi məsrəfləri nəzərdə tutur. Belə qiymətləndirmə insan kapitalının həqiqi qiymətini verə bilmir, çünki özünütəhsil və yaradıcılıq anlarında mötəvələşdirməni nəzərə almır.

Bu metoda alternativ hesab edilən insan kapitalı dəyərinin rəqabət qiymətləndirilməsi metodudur. Bu metod öz işçi heyətinə rəqib müəssisədə işçilərinə yaradılmış şəraitdən daha yaxşı şəraitin yaradılmasını nəzərdə tutur. Bu isə rəqib müəssisələrdən mütəxəssislərin gəlməsinə və insan kapitalının cəlb edilməsinə kömək edir. Ancaq bu zaman yalnız məsrəflərin deyil, həm də işçini müəssisədən getməsi zamanı dəyən potensial ziyanı da qiymətləndirmək lazımdır. Bu metodu heyətin axıcılığının tənzimlənməsi metodu da adlandırmaq olar. Bu metodun böhranlı vəziyyətdə xüsusi əhəmiyyəti vardır. Çünki böhrandan xilas olmaq, nəinki insan kapitalını qorumaq ən yaxşısı insan kapitalını daim artırmağı nəzərdə tutur. (Əlbəttə bu heyətin kəmiyyətcə artırılması deyildir)

İnsan kapitalı dəyərinin perspektiv qiymətləndirilməsi metodu, insan kapitalı dəyərinin 5,10,20 il ərzində perspektiv artım dinamikası üzərində qurulmuşdur. Bu metod böyük, uzun müddətli və innovativ lahiyələrin reallaşdırılmasında nəinki kifayət qədər səmərəli həm də çox zəruri şərt kimi meydana çıxır. Vacib və əhəmiyyətli nəticələrin alınmasında bəzi əməkdaşların əməyinin dəyəri dəyişə bilər, həm də bəzi mütəxəssislərin müəssisədən getməsindən dəyən iqtisadi itkilərin nəzərə alınması da vacibdir.

FƏSİL 12. MÜNAQIŞƏLƏR VƏ ANTİBÖHRANLI İDARƏETMƏDƏ ƏMƏKDAŞLIQ.

§1. Müəssisənin inkişafında münaqişələr.

§2. Münaqişələrin səbəbi və onların antiböhranlı idarəetmədə rolu.

§3. Münaqişələrin prosesual xarakteri.

§5. Antiböhranlı idarəetmədə əməkdaşlığın əhəmiyyəti və rolu.

§1. Müəssisənin inkişafında münaqişələr.

Müəssisələrin yerləşdiyi işgüzar mühit, özünün hərəkətliliyi, qeyri-daimiliyi və əvvəlcədən inkişafın necə olacağı barədə fikir söyləməyin qeyri mümkünlüyü ilə xarakterizə olunur. Odur ki, müəssisənin fəaliyyət göstərən inkişaf edə bilməsi üçün əsas şərt, onun ətraf mühitə və dəyişikliklərə alışı bilməsi hesab edilir.

Müəssisə nə qədər mürəkkəb və xarici mühit nə qədər dəyişkəndirsə, onların qarşılıqlı bağlılığı və birgə hərəkəti o qədər çətinləşir (bu zaman idarəetmə çevik və hərəkətli olmalıdır). Belə bir şəraitdə antiböhranlı idarəetmənin təmin edilməsi üçün, təşkilatı prosesin lazımı stabillik səviyyəsini təmin edə bilmək, menecerdən xüsusi qabiliyyət tələb edir. Eyni zamanda menecerin işinin vacib istiqamətlərindən biri

də şəxsi münasibətləri, liderliyi və münaqişələrin idarəedilməsi məsələlərini nəzərdə tutan təşkilatı davranışların planlaşdırılması və tənzimlənməsi problemləridir. Bu gün öz fəaliyyətlərində məhz bu istiqamətlərdə müvəffəqiyyətlər qazana bilən menecerlər xüsusilə yüksək qiymətləndirilir.

İşlənən müəssisənin fəaliyyəti və inkişafı daima baş verən , həm daxili, həm kənar qüvvələrin mübarizəsi nəticəsində yaranan anlaşılmazlığın(ziddiyyətlər) aradan qaldırılması şəraitində davam edir. Bəzən anlaşılmazlıqlar o qədər sərt xarakter alır ki, onlar münaqişəyə çevrilir.

Münaqişə - iki və daha artıq insanın əks istiqamətlərə yönəlmiş məqsədləri, mövqeləri, fikir və baxışlarının toqquşmasıdır. Bu anlamda münaqişə mübarizə, ziddiyyət, əks fikirlilik, toqquşma və anlaşılmazlıq deməkdir.

Münaqişədən qaçmaq və onu söndürmək lazımdır, çünki o, müəssisənin stabilliyi üçün çox qorxuludur. Digər bir yanaşma da mövcuddur, bu yanaşmaya görə münaqişə qarşılıqlı münasibətlərin inkişafı prosesidir. Bu nöqteyi-nəzərin tərəfdarları belə hesab edirlər ki, münaqişəni dayandırmaqdan sonra onun inkişafına imkan vermək lazımdır, çünki münaqişə müəssisənin inkişafında bir çox dəyərli üstünlüklər də yaradır. Beləliklə, bəzi mütəxəssislərin fikrincə, hətta kifayət qədər səmərəli fəaliyyət göstərən və idarəedilən müəssisələrdə belə münaqişələrin olması arzu ediləndir. Onlar müxtəlif nöqteyi-nəzərləri, xeyli

miqdarda problemləri və onların həlli yollarını aşkarlamağa imkan verir.

Münaqişələrin ən çox neqativ, təhlükəli nəticələri, onlar uzunmüddətli olduqda baş verir ki, sonda böhrana səbəb ola bilər.

Bununla yanaşı böhran özü hər zaman münaqişələr törədir ki, bu da müəssisədəki tarazlığı pozur.

§2. Münaqişələrin səbəbi və onların antiböhranlı idarəetmədə rolu.

Müəssisədə yarana biləcək münaqişənin dərk edilməsi və aşkara çıxarılması, menecerdən münaqişələrin yaranmasının potensial səbəblərini bilməyi tələb edir. Münaqişələr əmək prosesləri nəticəsində, sosial münasibətlərin pis təşkili nəticəsində və ya kollektiv üzvlərinin şəxsi xüsusiyyətlərindən irəli gələ bilər. Münaqişələrin səbəblərini daha geniş araşdırmaq:

1. Əmək prosesində yaranan münaqişələrin səbəbləri:

Əmək fəaliyyəti işçilərin birgə hərəkətlərini, tabeçilik və rəhbərlik münasibətlərini, həmçinin işgüzar münasibətlərini nəzərdə tutur. Bütün bu proseslər isə həm onların təşkili, həm də yerinə yetilməsi cəhətdən kifayət qədər mürəkkəbdir. Bu proseslərdə əvvəlcədən iştirakçı subyektlər (ayrı-ayrı əməkdaşlar, işçi qrupları və ya müəssisənin bölmələri) arasında müəy-

yən ziddiyyətlərin yarana biləcəyi ehtimalı mövcuddur. Bu münaqişələr aşağıdakı hallarda yaranır:

a) məqsədlərin qarşıya qoyulması və bu məqsədlərə çatmaq yolunda;

b) məsələlərin və vəzifə səlahiyyətlərinin bölünməsi və yerinə yetirilməsi zamanı;

c) resursların bölüşdürülməsi zamanı;

d) kommunikasiyaların (işçilər arasında münasibətlərin) həyata keçirilməsi zamanı.

Müəssisənin hər bir işçisi və işçilər qrupunun öz məqsədləri olur. Bəzi hallarda bu məqsədlər yazılı sürətdə müəyyən edilmiş olur (məs. müəssisənin nizamnaməsində). Münaqişə həm də məqsədlərin müxtəlifliyindən baş verə bilər.

Məqsədlərə çatmaq yolunda üsulların müxtəlifliyi də narazılıq, ziddiyət və hətta münaqişələr yarada bilər. Çunki çox vaxt işçilər məqsədə çatmaq üçün fərqli baxışlara malik olurlar.

Vəzifələrin və səlahiyyətlərin bölünməsi və yerinə yetirilməsi prosesində də məsələlərin qarşılıqlı bağlı olması, problemlərin ardıcılıqla həll edilməsi və vəzifələrin düzgün yerinə yetirilməməsi səbəbindən münaqişələr yarana bilər.

Münaqişələrin ən geniş yayılmış səbəblərindən biri, resursların bölünməsi zərurətidir (resurslar həmişə məhduddur).

1. İş prosesində formalaşan işçi atmosferi əksər hallarda kollektiv üzvləri arasındakı münasibətlərin keyfiyyətindən asılı olur. Bütün bunların nəticəsində iş prosesində münaqişələrin yaranması və inkişafı üçün müxtəlif səbəblər meydana çıxır.

2. İşin pis təşkilindən yaranan münaqişələrin səbəbləri. Bu qrup səbəblərə bunlar aid edilə bilər:

a) insanların idarəedilməsində vahid rəhbərlik prinsiplərinin pozulması;

b) işdəki prosedur və psixoloji qeyri-müəyyənliklər;

c) funksiyaların, hüquqların, hakimiyyətin və məsuliyyətin düzgün bölüşdürülməməsi;

Nəzərdə almaq lazımdır ki, antiböhranlı idarəetmə zamanı, işin pis təşkili ilə bağlı münaqişələr yaranmamalıdır.

3. Sosial münasibətlərin pis təşkili ilə bağlı münaqişələrin yaranmasına, kollektivdə əməkdaşlığın təşkili və sosisal- psixoloji mühitin formalaşmasına rəhbərin kifayət qədər diqqət yetirməməsi səbəb olur.

4. Kollektiv üzvlərinin şəxsi xüsusiyyətləri ilə bağlı münaqişələrin tələblərinə bunlar aiddir:

a) işçilərin davranışları və iş stilindəki (üslubundakı) fərqlər;

b) hiss və emosiyalardakı fərqlər;

c) işçilərin şəxsi xarakterindəki neqativ xüsusiyyətlər;

§3. Münaqişələrin prosesual xarakteri.

Məsisədə antiböhranlı idarəetməni həyata keçirməyə çalışan rəhbər başa düşməlidir ki, münaqişə birdən-birə baş verən toqquşma olmayıb, bütöv bir prosesdir. Bu prosesin kökləri vardır ki, onun üzərində böhran inkişaf edir. Bu inkişaf müəyyən zaman və yerlə (mühitlə) əlaqədardır. Bu prosesin müxtəlif məqsədləri, maraqları, düşüncələri və əks nöqtəyə-nəzərə malik iştirakçıları vardır. Münaqişə prosesinin anlaşılması, onu düşünülmüş şəkildə idarəetməyə imkan verir. Münaqişə prosesi dörd mərhələdən ibarətdir:

1. Münaqişə vəziyyətinin yaranması mərhələsi.

Bu mərhələdə tərəflərin maraqları arasında ziddiyyətlər yaransa da, hələlik açıq toqquşma baş vermir. Münaqişə vəziyyəti tərəflərin istəyindən asılı olmadan, obyektiv səbəblərdən yarana bilər, həmçinin tərəflərdən biri və ya hər ikisi tərəfindən qəsdən törədilə bilər. Bu vəziyyətin əsas xüsusiyyəti, tərəfləri

bir-biri ilə mübarizəyə qaldıran ziddiyyətin, yəni münaqişənin yaranmağa başlamasıdır.

2. İnsidentin (səbəbin) yaranması mərhələsi.

Bu zaman elə bir hadisə baş verir ki, onun nəticəsində gərgin vəziyyətdə “partlayış baş verir” və münaqişə tərəfləri toqquşurlar. Münaqişənin səbəbi məqsədyönlü və ya təsadüfən yarana bilər. Obyektiv və ya subyektiv olmaqla, daha doğrusu münaqişə edən tərəflərin şəxsi düşüncələrindən yarana bilər.

3. Münasibətlərdə böhran həddi.

Səbəbdən yaranan münaqişə vəziyyəti genişlənərək münaqişəyə çevrilir. Bunun nəticəsində münasibətlərdə qapalı və açıq formada baş verən böhran vəziyyəti yaranır.

Açıq münaqişə zamanı, tərəflər arasında mübarizə, inciklik və digər xoşagəlməz hərəkətlər nəticəsində açıq toqquşma baş verir. Bu halda tərəflər arasında münasibətlər kəsilir.

Qapalı münaqişə zamanı, ziddiyyətlərin açıq halda görünməməsi ilə xarakterikdir. Bu halda mübarizə edən tərəflər üzə normal münasibətləri saxlayaraq, mübarizə üçün gizli üsullar seçirlər (söz-söhbət, qeybət, özgə əlilə vurmaq və s.)

4) Münaqişənin başa çatması (sonu).

Münaqişə barışıq, tərəflərdən birinin münaqişədən əl çəkməsi və ya üçüncü tərəfin müdaxiləsi kimi müxtəlif səbəblərdən başa çata bilər.

Digər xoşagəlməz hal ondan ibarətdir ki, münaqişə uzun müddətli hal ala bilər. Bu isə çoxlu xoşagəlməz nəticələrin, o cümlədən yeni münaqişə vəziyyətlərinin yaranmasına gətirib çıxarır.

Hər bir mərhələdə münaqişə normal və ya pozucu (dağıdıcı) istiqamətdə inkişaf edə bilər. Rəhbərliyin və münaqişə tərəflərinin məqbul davranışları nəticəsində münaqişə bütün mərhələləri keçərək sonda ümumi işin xeyrinə istifadə edilə bilər.

İdarəetmə prosesində münaqişələrin tənzimlənməsi hər bir mərhələdə mümkündür. Prosesə müdaxilə vaxtının və üsullarının seçilməsi isə bir çox amillərdən asılıdır:

- Münaqişənin səbəblərindən;

- Münaqişə subyektləri və onların şəxsi psixoloji keyfiyyətlərindən ;

- Münaqişələrin proqnozlaşdırılan nəticələrindən;

Münasibətlərin tənzimlənməsində rəhbərin istəyi , bacarığı və s.;

Bununla yanaşı təcrübələr göstərir ki, əgər menecer münaqişəyə başlanğıc mərhələdə qarışırsa, münaqişənin həlli imkanları 90% faizə çatır. Yox,

əgər münaqişəni münasibətlərin böhran vəziyyətində həll etməyə çalışırlarsa, bu zaman müsbət nəticələrin əldə edilməsi ehtimalı 5% faizə enir.

Münaqişənin həlli sözün əsl mənasında, münaqişəni yaradan problemlərin tam aradan qaldırılması və insanlar arasında normal münasibətlərin bərpası deməkdir.

§4. Münaqişələrin antiböhranlı idarəedilməsi.

İş şəraitində münaqişələrin idarəedilməsində, nəzəriyyə və təcrübədə iki əsas strategiya məlumdur:

a) münaqişələrə qarşı xəbərdarlıq tədbirləri;

b) münaqişələrin həlli strategiyası;

a) Xəbərdarlıq strategiyası. Bu strategiya kollektivdə elə bir iş şəraiti və psixoloji atmosfer yaradılmasını nəzərdə tutur ki, bu zaman münaqişələrin yaranması imkanı minimuma enmiş olsun. Bu strategiyanın həyata keçirilməsi müxtəlif izahedici və təşkilatı tədbirlərə: əmək şəraitinin yaxşılaşdırılmasına, müasir informasiya sistemi və idarəetmə strukturuna, əməyin nəticələrinə görə düzgün əsaslandırılmış mükafatlandırma sistemində, müəssisə daxili qanunlara dəqiq əməl edilməsinə və əməkdaşlara əsaslanır.

b) Münaqişələrin həlli strategiyası, tərəflər arasında mübarizənin dayandırılmasını və problemin həlli

yollarının axtarılmasını qarşıya məqsəd qoyur. Bu strategiyanın reallaşdırılması rəhbər tərəfindən münaqişənin real təhlilini və onun həlli metodlarının tapılmasını tələb edir. Münaqişələrin təşkilatı-struktur, inzibati və şəxslərarası idarəetmə metodları fərqləndirilir.

1) Təşkilatı- stuktur metodu, müəssisə strukturunda dəyişikliklərin həyata keçirilməsi deməkdir.

a) işçilərə vəzifələri, hüquqları, səlahiyyət və məsuliyyətlərinin dəqiq izah edilməsi “ qayda-qanun yaratmağa” və inkişaf etməkdə olan münaqişənin qarşısını almağa imkan verir;

b) istiqamətləndirici mexanizmlərdən istifadə: ierarxiya uyğun səlahiyyətlərin verilməsi və lazım gəldikdə qruplararası münasibətlərin qurulması;

c) ümummüəssisə məqsədlərinin müəyyənləşdirilməsi, ümumi dəyərlərin formalaşdırılması yolu ilə möhkəm kollektiv yaratmaq və münaqişələrin yaranması ehtimalını aşağı salmaq:

d) ayrı-ayrı işçilər və bölmələr arasında maraqların toqquşmasının qarşısını almaq üçün həvəsləndirmələr strukturunun yaradılması.

2) Münaqişələrin idarəedilməsinin inzibati metodu, müdiriyyətin prosesə birbaşa qarışmasını nəzərdə tutulur. Məsələn, müəssisədə münaqişə edən bölmələrin sakitləşdirilməsi üçün inzibati metodlar tətbiq edilir (məqsədlərə uyğun olaraq vəsaitlər,

resurslar ayrılır). Bu qrup metodda münaqişələr rəhbərin əmri və ya məhkəmənin qərarı ilə həll edilir.

3) Münaqişələrin idarəedilməsinin şəxslərarası metoduna aşağıdakılar aiddir:

a) yayınma, “münaqişədən qaçma”, insan münaqişə edən tərəflərdən heç birinə qarışmayaraq neytral qalmağa çalışır və bununlada özünü əsəbiləşməkdən qoruyur.

Bu halda münaqişə güclənir, tərəflər məsələnin onların istədiyi kimi həll olunmadığından daha da əsəbiləşirlər. Münaqişəyə bu cür yanaşmada hər iki tərəf uduzur. Bu zaman yayınma, “qaçma” ən ağıllı hərəkət hesab edilə bilər.(Əgər münaqişə “qaçan” əməkdaşın maraqlarına toxunmursa və “qaçmaq”la o, gərginliyi artmasına səbəb olursa). Münaqişədən qaçmaq aşağıdakı formalarda ola bilər: susmaq, nümayişkənarə uzaqlaşmaq, gizlin hirs, depressiya, tam işgüzar münasibətlərə keçmək, dostcasına və işgüzar münasibətlərdən imtina edilməsi və s.

b) mübarizə, rəqabət - yəni digər tərəfin fikirlərini nəzərə almamaq, öz nöqtəyi- nəzərini zorla yeritmək: sözsüz dinləməyə məcbur etmək, fiziki güc tətbiq etmək, əks tərəfi aldatmağa çalışmaq və s. Bu cür davranış tərzindən istifadə edən adam adətən özünü çox əsəbi (aqressiv) aparır. Nəticədə münaqişədə iştirak edən tərəflərdən biri qalib, digər tərəf isə məğlub olur. Münaqişə zamanı insanın özünü bu cür

aparması, kollektivdə onun haqqında xoşagəlməz rəy yaradır.

c) uyğunlaşma, münaqişənin yumşaldılması və yatırılması. Bu halda rəhbər münaqişənin olması faktını qəbul etmir və nəyin bahasına olursa olsun kollektivlə yaxşı münasibətləri saxlamağa çalışır.

d) münaqişənin barışıq yolu ilə həlli - yəni qəbul edilən qərar tərəflərdən heç birinə ziyan verməyəcək və tərəflərin heç biri məğlub hesab edilməyəcək.

c) münaqişənin əməkdaşlıq yolu ilə həlli - yəni tərəflərdəki fikir ayrılığını qəbul etməklə bu nöqtəyi-nəzərlərlə tanış olmağa hazır olmaq, münaqişənin tələblərini anlamağa çalışmaq və bütün tərəflər üçün məqbul həlli tapmaq.

§5. Antiböhranlı idarəetmədə əməkdaşlığın əhəmiyyəti və rolu.

Əksər təsərrüfat müəssisələri çoxlu sayda texniki, texnoloji, informasiya və sosial münasibətlərin qarşılıqlı əlaqədə olduğu, mürəkkəb sosial-texniki sistem olmaqla, hər zaman tənzimlənməyə ehtiyac duyurlar. Bu qarşılıqlı münasibətləri müəssisənin əməkdaşları təmin edirlər. Odur ki, antiböhranlı idarəetmə zamanı onların birgə fəaliyyətinin səmərəli təşkili çox vacibdir.

Müəyyən ümumi məqsədlərə çatmaq üçün düşünülmüş surətdə birlikdə işləyən insan qrupu müəssisənin (təşkilat) əsasını təşkil edir. Odur ki, müəssisə fəaliyyətinin əsası birgə məqsədlərin qoyulması və işçilərin birgə fəaliyyətindən formalaşır. Əməkdaşlığın təşkili üçün həm əməyin və istehsal amillərinin təşkilinə, həm də lazımı sosial-psixoloji mühitin, təşkilatı mədəniyyətin və bir məqsədlər üçün çalışa bilən kollektivin yaradılmasına nail olunmalıdır.

Müasir müəssisələrin fəaliyyəti adətən mürəkkəb xarakterli olduğundan, onların fəaliyyətində əməyin təşkili və reqlamentləşdirilməsi zərurəti yaranır. Burada mürəkkəb texnologiyalardan istifadə, idarəetmə prosesində böyük informasiya axınının olması, istehsal fəaliyyətində çoxlu sayda müxtəlif peşə sahibləri olan işçilərin iştirakı və digər hallar müəssisədə əmək fəaliyyətinin koordinasiyası və ixtisaslaşmasını vacib edir.

Beləliklə, müəssisədə məqsədli şəkildə davranış qaydaları formalaşdırılmalı, işçilər və işçi qruplarının davranışı reqlamentləşdirilməli və qrup davranışları standartlaşdırılmalıdır. Bu isə ona görə lazımdır ki, işçilər bilsinlər ki, müəssisə onlardan hansı hərəkətləri müsbət, hansı isə mənfi qiymətləndirilir.

Əməkdaşlıq atmosferinin yaradılmasında xüsusi rol əmək kollektivinə məxsusdur. Əmək kollektivi, eyni müəssisədə əmək prosesləri və ümumi məqsədlər ətrafında birləşən işçilərin məcmusudur. Müəssisənin əmək kollektivi müxtəlif qruplar tərkibində eyni və ya qarışıq əməliyyatları yerinə yetirən (briqada, sahə, sex, şöbə),

bilavasitə iş prosesində möhkəm şəxsi əlaqələri olan işçilərin birliyi. Bu birlik elə əlamətlərə malik olmalıdır ki, bunun əsasında bu sadə və yüksək səviyyəli hər hansı bir toplu yox, işçilərin eyni amal, məqsəd uğrunda birləşdiyi əmək kollektividir demək mümkün olsun.

Birincisi, bu bütün kollektiv üzvlərinin eyni ümumi məqsədlərinin olması deməkdir. İkincisi, bu bütün işçilərin özünü bir kollektiv üzvü hesab edərək psixoloji cəhətdən bir-birini başa düşməsi olub, öz aralarında yalançı münasibətlər deyil, real qarşılıqlı münasibətlərin qurulması deməkdir. Bu qarşılıqlı münasibətlər nəticəsində kollektivin ümumi potensialı, ayrı-ayrı üzvlərinin potensiallarının cəmindən xeyli yüksək olur. Üçüncü, bu işçilərin qarşılıqlı münasibətlərinin daimiliyi ki, nəticədə qrup üzvlərinin bir-birinə qarşılıqlı təsiri yaranır. Buradan isə əməkdaşların ümumi maraqları və məqsədlərini formalaşdıran anlaşma zərurəti baş verir. Qarşılıqlı münasibətlər əsasında müəssisə işçiləri arasında əməkdaşlıqla yanaşı, əmək fəaliyyəti zamanı hər kəsin öz xeyrini güdmək səbəbindən, həm də bir rəqabətə mövcuddur.

Əməkdaşlıq, müəssisənin müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərə bilməsi üçün vacib şərt olduğu halda, rəqabət, daha mürəkkəb və ziddiyyətli hadisədir. Yəni, bir işçi öz məqsədlərinə çatmaq üçün digər bir işçiyə mane ola və ya onun istəklərinin əksinə gedə bilər. Rəhbərin vəzifəsi bu obyektiv hadisənin müsbət əlamətlərindən müfəffəqiyyətlə istifadə etməyi bacarmasıdır.

FƏSİL 13. ANTİBÖHRANLI İDARƏETMƏDƏ KORPORATİVLİK.

§1. Korporativ idarəetmənin mənbələri və

§2. Korporativ mədəniyyət antiböhranlı idarəetmə amili kimi.

§3. Korporativ mədəniyyətin yaranması və dəyişməsi amilləri.

§4. Korporativ mədəniyyətin formalaşması prinsipləri.

§1. Korporativ idarəetmənin mənbələri və əlamətləri.

İstənilən müəssisə idarəetmə nəticəsində yaranan inteqrasiya fəaliyyəti üzərində qurulmuşdur. Inteqrasiya zəif və xeyli güclü ola bilər, müəyyən bir vəziyyətdə qala bilər və ya daima möhkəmlənib inkişaf edərək, tədricən korporativ hala keçə, hətta, daha sonra sinerqiya vəziyyətinə gələ bilər.

Korporativlik, inteqrasiyanın ən yüksək səviyyəsi olub, müəssisə daxilində yalnız insan münasibətləri və fəaliyyət funksiyalarının birliyini deyil, həm də müəssisəyə münasibətdə (onun vəzifələri, məqsədləri, vəziyyəti və s.) ümumi birliyi nümayiş etdirir. Korporativlik heyətin keyfiyyətində və birgə fəaliyyət nəticəsində özünü göstərən, hər hansı bir hadisə səbəbindən bəzən gözlənilmədən, bəzən də xüsusi

diqqət və məxsusi idarəetmə nəticəsində yarana bilər. Bu halda korporativ idarəetmə haqqında danışıqlar.

Korporativ idarəetmə, korporativ əlamətlər üzərində qurulmuş idarəetmə növü olub, korporativ mədəniyyətə əsaslanan idarəetmə obyektivin bəzi xüsusiyyətlərini özündə əks etdirən, idarəetmə amillərini formalaşdırmaqla, idarəetməni bütövlükdə özündə birləşdirir. Korporativ idarəetmə inteqrasiya fəaliyyətində yalnız təşkilatı deyil, həm də sosial-mədəni parametrlərin birgə fəaliyyətini təşkil etmək zərurətindən yaranmışdır. Əməkdaşlıq və barışıq, qarşılıqlı anlaşma və qarşılıqlı dəstək, maraqların və dəyərlərin harmoniyası əmək məhsuldarlığının artırılması amillərinə çevrilərək, yeni ideyaların yaranması və ümumilikdə müəssisənin inkişafının sürətlənməsinə kömək edir.

Korporativ idarəetmə müəssisənin idarəedilməsində insan amilinin yüksəldilməsi, həmçinin fəaliyyətin diversifikasiyası və intellektuallaşdırılmasında müasir meylləri özündə əks etdirir.

Korporativ idarəetmə üçün səhmdar mülkiyyətin, peşəkar idarəetmənin, problemlərin həlli üçün xüsusi mexanizmlərin (səhmdarların iclası-strateji problem, idarəetmə texnologiyası - cari problem) olması; inkişafın ümumi məqsədləri və strateqiyası, korporativ mədəniyyət, təşkilatı möhkəmlilik, formal və qeyri-formal idarəetmənin harmonik uyğunlaşdırılması; etibarlılıq atmosferi, özünə inam, kollegiallıq və nikbinlik daha çox xarakterikdir.

§2. Korporativ mədəniyyət antiböhranlı idarəetmə amili kimi.

Korporativ idarəetmənin nüvəsində müəssisədə dəyərlər, qaydalar, ənənələr və sosial davranış normaları kompleksini birləşdirən korporativ mədəniyyət dayanır. Korporativ mədəniyyət işlənən müəssisənin idarədilməsində vacib olsada, xüsusən böhran əlamətləri hiss edilən müəssisələrdə daha böyük əhəmiyyətə malikdir.

Amerikalı tədqiqatçı S.Robbinsə görə “ korporativ mədəniyyət, müəssisədə yaradılmış düşüncə və davranış standartları hesabına, onun bütövlüyünü saxlamağa kömək edən sosial yapıdırıdır.”

Korporativ mədəniyyət – ümumi bir təşkilatda (korporasiyada) ümumi məqsədlərlə birləşmiş adamların, davranış amilləri (dəyərləri, maraqları və s.) kompleksidir.

Korporativ mədəniyyət, şirkətin öz əməkdaşlarına, əməkdaşların bir-birinə və şirkətə yaratdığı imkanlar toplusudur ki, onu aşağıdakı parametrlər vasitəsilə aydınlaşdırmaq və qiymətləndirmək olar:

1) şəxsi təşəbbüsün göstərilməsi: məsuliyyət dərəcəsi, yaradıcı yanaşma, müstəqillik, innovasiyalara müsbət yanaşma;

2) buraxıla bilən risk: vəziyyətin qiymətləndirilməsi, məhdudiyətlər sistemi, riskə hazır olmaq;

3) işdə mütəşəkkillik (hazırlıqlı olmaq): gözlənilənlərin aydınlığı və reallığı, funksiyaların bölüşdürülməsi və nəzarət sistemi;

4) fəaliyyətin inteqrasiyası: razılaşıdırılma dərəcəsi, qarışıq fuksiyaları bilmək və birgə hərəkət;

5) kommunikasiya sistemi: fəaliyyətin informasiya təminatı, informasiya dəyərləri, qulluqçuların qarşılıqlı anlaşması;

6) kontrolling: fəaliyyətin monitorinqi sistemi, kənarlaşma və ziddiyyətlərin xarakteri, kənarlaşmaların aradan qaldırılması mexanizmi;

7) qulluqçuların müəssisə ilə eyniləşdirilməsi: dəyərlər və maraqlar sistemi, ümumi məqsədlər, müəssisənin vəzifələri və ideali;

8) heyətin maraqlandırılması (motivləşdirilmə): mükafatlandırma həddləri, heyətin yerdəyişməsi, fəaliyyətin qiymətləndirilməsində üstünlüklər;

9) münaqişələrin həlli yolları: hissetmə, vaxtında və nəticələr;

10) işgüzar davranış adətləri: sənədlərin rəsmiləşdirilməsi, işgüzar görüşlərin forması, geyim forması və vəzifə səlahiyyətlərinin gözlənməsi.

Bu xarakteristikalar əsasında korporativ mədəniyyətin tipini müəyyən etmək olar: açıqlıq dərəcəsi, demokratiklik, nəticəlilik, kreativlik və reflekslilik.

Korporativ mədəniyyət gözlənilmədən formalaşa bilər. Lakin bu zaman onun bütün elementləri lazımınca hərəkətə gələ bilmədiyi üçün, onun antiböhranlı idarəetmədəki rolu zəifləyə bilər. Digər tərəfdən korporativ mədəniyyəti düşünülmüş şəkildə formalaşdırmaq da olar ki, bu zaman o, idarəetmə obyektinin əsas elementlərindən birinə çevrilir. Belə olan halda menecer yalnız fəaliyyəti deyil, həm də bu fəaliyyətin mədəniyyətini idarə edir, daha doğrusu onun nəticələrini idarə edir.

Amerikalı müəllif D.Ceffinin fikrincə, korporativ mədəniyyət həm də müəssisədə insanların və proseslərin inteqrasiyası aləti kimi çıxış edir. Beləliklə, korporativ mədəniyyət idarəetmə mexanizminə çevrilir ki, bu da onun idarəetmə obyektini kimi rolunu təkzib etmir. O vaxt ki, korporativ mədəniyyətdən qeyriadi və mürəkkəb problemlərin həllində istifadə edilir, bu onun rolunun yüksəlməsindən xəbər verir. Antiböhranlı idarəetmə üçün bu hal xüsusi məna kəsb edir: böhranın yaranması daha az təhlükəli olur və problemlərin həllində korporativ mədəniyyət fenomeninə söykənmək imkanları yaranır.

§3. Korporativ mədəniyyətin yaranması və dəyişməsi amilləri.

Korporativ mədəniyyəti qiymətləndirmək üçün, onun yaranması və onda baş verən dəyişiklikləri tədqiq etmək lazımdır.

Korporativ mədəniyyət özünün bütün hallarında dinamikdir. O, tez dağıla (adətən bununla bağlı, xeyli mənfi nəticələr baş verir), çətin bərpa oluna və sürətlə möhkəmlənə bilir. Bu zaman xarici və daxili mühit böyük rol oynayır. Məhz buna görə də korporativ mədəniyyətin idarəetməyə ehtiyacı vardır bu iş isə elmi yanaşma ilə bərabər, həm də ona uyğun idarəetmə bacarığı tələb edir.

Korporativ mədəniyyətin idarəedilməsi üçün onun formalaşması və dəyişməsinə təsir edən amilləri bilmək lazımdır:

1) ümumi amillər: onlar dolayı yəni digər amillər vasitəsilə korporativ mədəniyyətə təsir edir, bununla yanaşı ayrı-ayrı hallarda hadisə və vəziyyətlərə kifayət qədər fəal təsir də edə bilər. Bu amillərə müəssisənin iqtisadi, sosial, siyasi və texnoloji mühiti, həmçinin rəqabət və qloballaşma mühiti də aiddir. Onların hər birini daha dərinlən öyrənmək və müxtəlif amillərin məcmusuna bölmək olar.

2) xarici amillər: buraya mal göndərənlər, istehlakçılar və əmək bazarı aiddir. Bu amillər korporativ mədəniyyətin formalaşması və dəyişməsi imkanlarını məhdudlaşdırır, öz maraq və dəyərlərini gətirərək müəssisəyə münasibətlərini bildirirlər. Əlbətdə əks təsir də mövcuddur, lakin bu təsir əksər hallarda qeyri-formal olub, bəzən reklam və ya işgüzar münasibətlərin variantlarının seçilməsində özünü göstərir.

3) daxili amillər: bu amillər korporativ mədəniyyətin formalaşması və dəyişməsinə güclü təsir göstərir. Onlara menecment, heyət və təşkil aiddir. Korporativ mədəniyyətin tipinin seçilməsi və onun inkişaf meyllərinin təyin edilməsində bu amillərin keyfiyyəti əsas götürülür.

Korporativ mədəniyyətin tiplərinin müxtəlifliyi onun idarəedilməsi və onun vasitəsilə idarəetmə imkanlarını göstərir.

Korporativ mədəniyyət xarici və daxili mühitə münasibətdə uyğun və ya uyğun olmayan ola bilər.

Uyğun korporativ mədəniyyətin mövcudluğunda heyətin təşəbbüskarlığına, innovasiyalara, istehlakçıların maraqlarına və qeyri-formal liderliyə üstünlük verilir. Qeyri uyğun korporativ mədəniyyət şəraitində isə davamlı və ardıcıl inkisafa, heyətin stabilliyinə, daxili intizama, fəaliyyətin ən yüksək səviyyədə dəqiq təşkilinə, sərt nəzarət və məsuliyyətə üstünlük verilir.

D.Sonenfeld korporativ mədəniyyətin dörd əsas tipini fərqləndirir: “beysbol komandası”, “klub”, “akademiyə” və “qala”.

Antiböhranlı idarəetmə proseslərində, təşkilatı dəyişikliklərdə, “udulma” və “qovuşma”lar zamanı tez-tez mədəni ayrılma adlandırılan hadisə yəni müxtəlif tipli mədəniyyətlərin toqquşması baş verir. Təcrübə göstərir ki, alınmış şirkətlərin (müəssisələrin) 50 % faizə qədər sonrakı 5 il ərzində satılır, hətta bəzi məlu-

matlara görə birliklərin 90% fai-zə qədəri planlaşdırılan göstəricilərə çata bilmir. Maliyyə sistemi və istehsalat texnoloqiyasının inteqrasiyası ən az çətinlik yaratdığı halda, əksər problemlər müxtəlif tipli korporativ mədəniyyətlərin qarşılıqlı uyğunlaşdırılması zamanı meydana çıxır. Bu problem xüsusi ilə açıq iqtisadiyyatlarda transmilli korporasiyaların meydana gəlməsi zamanı sərt şəkildə özünü göstərir.

Korporasiyaların (müəssisələrin) qovuşması zamanı korporativ mədəniyyətin dəyişməsi və ya böhran zamanı vəziyyətin dəyişməsi menecmentin mürəkkəb problemlərindən olduğu üçün, belə hallarda simvolların liderliyi üsulundan istifadə edilir, yəni yeni korporativ dəyərlərin yaranmasına kömək edən kodekslər, şüarlar və prinsiplərdən istifadə edilir. Əlbətdə bu simvolları hərəkətə, fəaliyyətə, şəxsi nümunələrlə, uyğun təşkilatı forma və prosedurlarla möhkəmləndirmək lazımdır ki, onlar qəbul edilsin. Bu üsul müvəqqəti xarakter daşıyır və gələcəkdə tədricən simvolların liderliyindən real dəyərlərə keçmək lazımdır ki, bu da böyük analitik iş (tədqiqat, fəaliyyət) aparmadan mümkün deyildir. Korporativ mədəniyyət əsasən testləşdirmənin, məqsədyönlü müşahidələrin, sosiometrik (sosiolo-ji ölçmə) təhlillərin, amillərin təsnifləşdirilməsi və normativ eksperimentlərin köməyi ilə tədqiq edilir.

§4. Korporativ mədəniyyətin formalaşması prinsipləri.

Korporativ mədəniyyətin formalaşdırılması zamanı idarəetməni sistemləşdirməyə kömək edən aşağıdakı prinsiplər əldə rəhbər tutulmalıdır: üstünlükləri itirməmək (əldən verməmək), müəssisənin xüsusiyyətlərini nəzərə almaq və onun fəaliyyət göstərdiyi şəraitin reallıqlarını diqqətdə saxlamaq.

Prinsiplər, korporativ mədəniyyətin formalaşdırılması proseslərində əməl edilməsi lazım gələn qaydalardır. Bu qaydalar aşağıdakılardır:

1) korporativ dəyərlərin formalaşdırılması prinsipləri (baş prinsip); məhz dəyərlər korporativ mədəniyyətin nüvəsini təşkil edir. Burada sadəcə ümumi dəyərlər deyil, korporativ mədəniyyətin bütövlüyü xüsusiyyətlərini müəyyən edən dəyərlər nəzərdə tutulur;

2) məqsədyönlülük prinsipi, yalnız dəyərlər sistemini formalaşdırmağa deyil, həm də, bütün digər göstəricilərin: sosial normaların, kommunikasiyanın, təşəbbüskarlığın və innovasiyalılığın formalaşdırılmasına kömək edir;

3) inkışafda üstünlük prinsipi, özündə müəssisənin məhdud və zəif tərəflərini, problemlərin həll edilməsi metodlarını və digər meylləri əks etdirir;

4) korporativ mədəniyyətin motivləşdirmə prinsipi: özündə təşəbbüskarlıq və innovasiyalılığa, sosial tərəfdaşlıq və yaradıcılığa dəstək verir;

5) korporativ mədəniyyətin reallığı və praktikiliyinin bütün simvolları prinsipi: müəssisənin xüsusiyyətlərinin uçotu, onun vəziyyəti və fəaliyyətin təmin edilməsini nəzərdə tutur;

6) formal tənzimləmənin minimumlaşdırılması prinsipi: yəni qeyri-formal yanaşmalara üstünlük verilməsi, korporativ mədəniyyətin formalaşdırılmasının idarəedilməsində antibürokratikliyi ehtiva edir;

7) menecment hərəkətlərində açıqlıq prinsipi: etibarlılıq və liderliyi nəzərdə tutur;

8) korporativ planlaşdırma və nəzarət prinsipi: qiymətləndirmə həddlərinin qoyulması, hərtərəfli iştirak və özünə nəzarətə əsaslanır;

9) simvolların liderliyi prinsipi: devizlər, kodekslər, korporativ bayramları və s. nəzərdə tutur.

Bu gün hələ də bir çox menecerlər, korporativ mədəniyyətin səmərəli idarəedilməsinin, antiböhranlı idarəetmədə nə qədər əhəmiyyətli amil olduğu dərk etmirlər. Digər tərəfdən bilmək lazımdır ki, korporativ mədəniyyətin formalaşdırılması vasitələrinə müəssisədə əməkdaşların davranışlarında sosial normalar və menecerlərin əməkdaşlarla münasibətləri də aiddir. Bu davranış tərzində müsbət və mənfi normaları aşağıdakı kimi göstərmək olar.

Müsbət:

1) zəif tərəfləri olmayan insan yoxdur və bu zəiflik özündə bəlli hallarda müsbət rol oynaya bilər;

2) özünü idarəetməyi bacar, bu münaqişələri azaldır və sizin şəxsiyyətinizi yüksəldir;

3) dinləməyi və eşitməyi, eşitməyi və anlamağı, anlamağı və düzgün reaksiya verməyi bacarmaq lazımdır;

4) yalnız baxmaq deyil, həm də görməyi bacarmaq lazımdır;

5) əgər sən qışqırırsansa, deməli haqlı deyilsən;

6) lazım olmayan şeyi danışma;

7) yaxşını bilmək, pisi bilməkdən daha qiymətlidir;

Mənfi:

1) təşəbbüs cəzalandırılı bilər;

2) başını hər yerə soxma, ziyana düşərsən;

3) mənim əsəblərim hər şeydən vacibdir;

4) mənim maraqlarım hər şeydən yüksəkdir;

5) nə deyirlər elə, amma tələsmə və s.;

Göstərilən davranış tərzlərini davam etdirmək olar. Ən əsaslı isə onu bilmək lazımdır ki, bütün

bunlar korporativ mədəniyyətin olması və ya olmaması ilə ələqədardır.

Korporativ mədəniyyətin formalaşdırılması proqramında mənfi davranış tərzləri və mənfi münasibətlərin müsbət davranış tərzləri ilə əvəz edilməsinə çalışmaq lazımdır. Yeni davranış tərzləri menecerlərin şəxsi nümunələri əsasında kollektiv münasibətlərə daxil edilir.

Bəzi hallarda korporativ mədəniyyət anlayışı yalnız xarici görüntülərlə; yəni –uniforma, işin və işçilərin yaxşı təşkili və s. məhdudlaşdırılır. Əslində, əsas özünü təşkil, davranış tərzini, işçilərin fəallığı, motivləşdirilməsi, bir-birinə və işlərinə münasibəti kimi deyərlərdir ki, müəssisədə hakim mövqedə dayanır.

Korporativ mədəniyyətin formalaşdırılması vasitələrindən biri də, korporativ mədəniyyət kodeksinin hazırlanması və istifadə edilməsidir.

FƏSİL 14. BÖHRANLI VƏZİYYƏTLƏRİN DÖVLƏT TƏNZİMLƏNMƏSİ.

§1. Böhran vəziyyətlərinin dövlət tənzimlənməsinin analitik əsasları.

§2. Bazar iqtisadiyyatında dövlətin rolu.

§3. Böhranlı vəziyyətlərin dövlət tənzimlənməsi növləri.

§1. Böhran vəziyyətlərinin dövlət tənzimlənməsinin analitik əsasları.

Eniş və yüksəliş, maliyyə iflası və dirçəliş, bütün bunlar inkişaf etmiş ölkələrin iqtisadiyyatında daima mövcuddur. İqtisadi inkişaf tsiklinin bu hissələrinin mərkəzində isə cəmiyyətin həyat fəaliyyətinin özülünü təşkil edən müəssisələr və ev təsərrüfatları dayanır.

Menecment mövqeyindən müəssisə, idarəetmə obyektidir ki, burada texniki, kommersiya, maliyyə, sığorta, hesabat və inzibati əməliyyatlar həyata keçirilir. Səhmdar mövqeyindən, müəssisənin fəaliyyəti hər şeydən əvvəl pulun hərəkəti ilə bağlıdır. Dövlət üçün müəssisə, ölkənin mikroiqtisadi potensialıdır. Ev təsərrüfatları vasitəsi ilə ictimai istehsalın məqsədləri reallaşdırılır. Bu isə ilk növbədə ailə istehlakının, yeni nəslin tərbiyəsinə yönəldilən hissəsinə aid edilir.

Müəssisələr və ev təsərrüfatları üçün ümumi olaraq can atdıqlarına: davamlı inkişafa nail olmaq, yoxsulluğun aşığı salınması, yüksək təhsil alınması, daha yüksək səviyyəli səhiyyə xidmətləri, təmiz ətraf mühit, daha böyük bərabər imkanlar və şəxsi azadlıqlar, daha imkanlı mədəni həyat səviyyəsini aid etmək olar.

Bütün bu sadalananların hər biri ayrılıqda və ya qarşılıqlı əlaqədə baş verə bilər. Belə hallarda bazar şəraitində təsərrüfat subyektinin tarazlığının pozulmasına nə səbəb ola bilər? Birincisi, inhisarçılıq; ikincisi, dövlətin müdaxiləsi; üçüncüsü, inflyasiya; dördüncüsü, xarici amillər. Tarazlığın pozulması isə əvvəlki tənzimləmə üsulu daxilində ziddiyyətlərin kəskinləşməsinə yəni, böhran hadisəsinə səbəb olur.

Tənzimləmə mövqeyindən, böhranları belə təsnifləşdirmək olar:

1) Böhran “ xarici ” şokun nəticəsidir (yəni iqtisadi və təbiət qəzaları nəticəsində resursların çatışmazlığı);

2) Struktur (böyük) böhranı hər hansı hadisədir ki, bu zaman iqtisadi və ictimai dinamika inkişaf üsulu ilə ziddiyyət təşkil etməyə başlayır və ona daimi impuls verməyə başlayır;

3) Tsiklik (dövrü) böhran, daha doğrusu, iqtisadi və sosial proseslərin yüksəlişi zamanı əmələ gələn gərginlik və natarazlıqların (tarazlığın pozulması) aradan qaldırılması fazasıdır;

4) Tənzimləmə sisteminin böhranı elə bir vəziyyətdir ki, mövcud tənzimləmə sistemi mexanizmi xoşagəlməz konyuktur proseslərini dəyişməyə qadir olmur.

Müasir dünya iqtisadi fikri böhranlı vəziyyətdən çıxış üçün aşığıdakı əlamətləri nəzərə almağı vacib hesab edir:

1) İqtisadi artım üsullarının dəyişdirilməsinə kömək edən, innovasiyalar axtarışı. Bu cəlbətmə münasibətləri sferasındakı dəyişiklikləri əhatə edir ki, onun vasitəsi ilə əvvəlki iqtisadi artım həddlərindən kənara çıxmaq olar. Bu müəssisənin istiqamət götürdüyü, daxili təşkilatı və rəqabət formalarının təyin edilməsidir.

2) İnnovasiyaların yayılması şəraitinin axtarılması. İnnovasiyalar yalnız xeyirli deyil, həm də xeyirsiz ola bildiyi, və ya mikro və makro səviyyədə şərait onu qəbul etməyə hazır olmadığından, vaxtından əvvəl ola bildiyi üçün, böhran şəraitində innovasiyaların yayılmasına təsir edən amillərin düzgün təyin edilməsi çox vacibdir.

3) Lokal və qlobal dəyişikliklər arasındakı fərqlərin təyin edilməsi. Mövcud yeniliklər və struktur dəyişiklikləri çərçivəsində müəssisənin fəaliyyətinə təsir edə bilən əlavə innovasiyaların fərqləndirilməsi də zəruridir. Qeyd etmək lazımdır ki, əksər hallarda yeni, köhnənin üzərində qurulur. Belə hallarda bir tənzimləmə üsulundan digərinə keçid, həm də işçi heyətə, isti-

fadə edilən binalara, qurğu və avadanlıqlara da aid edilir.

4) Dəyişikliklərin həyata keçirilməsi zamanı struktur uyğunlaşmalarının qurulması. Həyata keçirilən dəyişikliklər ya məqsədə çatmaz, yaxud əvvəlcədən proqnozlarda nəzərə alınmayan nəticələrə gətirib çıxara bilər. Odur ki, menecment nöqtəyindən, həyata keçirilən dəyişikliklərin məntiqi və sosial-siyasi baxımdan nə qədər əsaslı və səmərəli olacağını müəyyən etmək lazımdır. Yaranan mikro səviyyəli qeyri-tarazlıq və daima təkrarlanan münaqişələr məhz bu cür həll edilir.

5) Təşkilatı-struktur yenilikləri. Bu aspekt öz əksini inzibati mexanizmin iriləşdirilməsində tapır. Xalqın dövlətlə birbaşa münasibətləri dövlətin əhaliyə göstərdiyi xidmətlər zamanı əmələ gəlir. Əksər vətəndaşlar üçün dövlətlə birbaşa münasibətlərdə bu yeganə imkandır. Əhali böhranlı vəziyyətlərin tənzimlənməsində, dövlət siyasətinin səmərəliyini bu siyasətinin onların gündəlik həyatlarında necə əks olunması əsasında müəyyən edir.

§2. Bazar iqtisadiyyatında dövlətin rolu.

Bazar iqtisadiyyatı, mütləq məqsəd olmayıb vəsi-tədir. Yəni istehsal və elmi – texniki potensialdan maksimum istifadə, insan kapitalının qorunması, islahatlara geniş sosial dəstəyin təmin edilməsi kimi

məsələlərin həllinə dövlət yollar axtarmalıdır. Buna uyğun olaraq fəal sənaye və sosial siyasəti hazırlanıb həyata keçirilməsi və bazar iqtisadiyyatının normal fəaliyyəti üçün zəruri institutsional islahatlar daima davam etdirilməlidir. İnkişafın əsas problemi, hökumət və bazar arasında qarşılıqlı münasibətlətdir. Bu o demək deyildir ki, dövlət iqtisadiyyata müdaxilə etməlidirmi. Dünya təcrübəsi göstərir ki, hələlik bazar rəqabət aparan satıcılar arasında, əmtəə və xidmətlərin bölgüsü və istehsalın təşkilində ən səmərəli üsuldur. Bununla yanaşı bazarın inkişafı üçün hüquqi və tənzimləyici əsaslar olmalıdır. Dövlət bu əsası təşkil edərək, mülkiyyət hüququnu qoruyur və müdafiə edir; hüquqi və digər tənzimləyici sistemlər yaradır, ətraf mühiti qoruyur və səmərəli sahibkarlıq fəaliyyətinə kömək edir. Dövlətin müdaxiləsi mütləq olaraq hər hansı bir fəaliyyətin təşkili ilə bağlı olmayıb, həm də maliyyə dəstəyi, xidmət və rifahın yüksəldilməsi, həmçinin fərdi (xüsusi) fəallığın tənzimlənməsi də ola bilər.

Dövlət idarəetmə funksiyalarını bir neçə sferada reallaşdırır: birincisi, müəssisənin nizamnamə kapitalında iştirak payı ilə. Belə müəssisələrdə səhmlərin dövlətə məxsus olan hissəsi satıla bilməz, onlar dövlət tərəfindən təsir vasitəsi olaraq müəssisənin idarəetmə orqanlarına dövlət tərəfindən də nümayəndələr daxil edilir. İkincisi, dövlət daşınmaz əmlaka malikdir. Bu dövlət mülkiyyətinin qızıl fondudur ki, həmişə qiymətlidir və daima səmərəli fəaliyyət göstərməlidir. Üçüncüsü, torpaq münasibətləri

dövlətin fəaliyyəti ilə sıx bağlıdır. Torpaq məsələsi, sadəcə dövlət büdcəsinin daimi gəlirləri deyil, həm də Azərbaycanın müstəqil geosiyasi vahid kimi saxlanması deməkdir. Dördüncüsü, dövlət mülkiyyət münasibətlərini regionlarda da (o cümlədən, bütün ölkə ərazisində) tənzimləyir. Formal olaraq daşınmaz əmlakı mülkiyyətin bir formasından digər formasına keçirmək dövlət üçün problem deyil. Vacib olanı odur ki, bu əsasda işçinin, müəssisənin və dövlətin maraqları optimal səviyyədə həyata keçmiş olsun.

14.3. Böhranlı vəziyyətlərin dövlət tənzimlənməsi növləri.

İşlənən vaxt dövlətin iqtisadiyyata müdaxiləsi iki sualla bağlıdır: birinci, dövlət bunu niyə edir? Və ikincisi, bunu niyə edir? Bu problem müflisləşmə və müəssisənin ləğvi, həmçinin investisiya siyasəti və antiböhranlı menecmentlə nə qədər bağlı olsa da, dövlət tənzimlənməsində böhranlı vəziyyətlərdə digər zəruri hallarda nəzər yetirək.

1) Normativ- hüquqi fəaliyyəti. Rəqabət bazar iqtisadiyyatının vacib bir elementi olaraq yalnız dinamikliyi (yüksəlişi) deyil, həm də istehsalın geriləməsini nəzərdə tutur. Rəqabətin məhdudlaşdırılmasının əksinə olan qanun “antiinhisar” qanunu adlanır. Bu qanun haqsız rəqabətə qarşı olmaqla yanaşı, həm də xeyli dərəcədə antiböhranlı qanunları özündə əks etdirir. Bundan başqa “müflisləşmə haqqında” qanun da

böyük əhəmiyyət kəsb edir. Bu qanunlarda yanaşı “ səhmdar cəmiyyətləri haqqında” qanun, “ istehlakçıların hüquqlarının müdafiəsi haqqında” qanun və bir çox normativ-hüquqi aktlar müəssisələr və digər təsərrüfat subyektlərinin bazar fəaliyyətini tənzimləyir.

2) Maliyyə tənzimləməsi bir neçə xüsusi sahəni (sferanı) əhatə edir:

a) İctimai maliyyə, spesifik sferadır ki, bu zaman yerli, regional, dövlət və onların nümayəndələri, həmçinin ictimai təşkilatlar öz fəaliyyətlərində müxtəlif mənbələrdən daxil olan böyük məbləğdə vəsaitləri büdcədə nəzərdə tutulduğuna uyğun olaraq bölüşdürürlər. Bu orqanlar bəzi qiymətli kağızlar buraxmaq ixtiyarına malikdirlər ki, bu yolla investorları ictimai əhəmiyyətli proqramlara cəlb edə bilsinlər. Bununla yanaşı ictimai təşkilatların məqsədləri, kommertiya təşkilatlarının məqsədlərindən əsasən onunla fərqlənir ki, onların məqsədi gəlir əldə etmək deyil, müəyyən sosial- siyasi problemlərin həllinə yönəlir.

b) İstitutsional maliyyə, böyük pul kütləsi malik olmaq xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Belə ki, işlənən ölkənin bankları, birjalrı, kredit ittifaqları, sığorta şirkətləri, pensiya fondaları və digər maliyyə institutları yığımlı həvəsləndirir, investisiyalar üçün pulları fondlarda toplayır, kreditləşdirir, sığortalayır və özünə məxsus maliyyə xidmətləri göstərir.

c) Beynəlxalq maliyyə - elə bir maliyyə sahəsidir ki, burada pul kütləsi milli sərhədləri keçən kimi yaranan: valyutanın konvertasiyası (dəyişdirilməsi), kommersiya və vergi qanunun xüsusiyyətləri, xarici vətəndaşların vergiyə cəlb edilməsi, xarici ticarət balansı və digər problemlərin həlli ilə məşğul olurlar.

d) Maliyyə alətləri və investisiyaların təhlili sahəsində; maliyyə təhlili metodlarının işlənməsi və təkmilləşdirilməsi ilə məşğul olur. Bu təhlil riskin qiymətləndirilməsi və pulların səhmlərə və digər qiymətli kağızlara qoyulması zamanı gəlirliyinin təmin edilməsi, həmçinin natamam və ya qeyri- dəqiq informasiya şəraitində bəzi maliyyə əməliyyatlarının keçirilməsi zamanı istifadə edilir.

e) Maliyyə menecment, maliyyə problemlərinin öyrənilməsi, ucuz fond mənbələrinin pullardan gəlirlə istifadə etmək imkanlarının axtarılması ilə əlaqədar olan özünə məxsus fəaliyyət sahəsidir. Bütövlükdə maliyyə tənzimlənməsi , ev təsərrüfatları, müəssisələr və dövlət, həmçinin gəlir mənbələrinin, məsrəflərin və onların formalaşdırılması və istifadəsi zamanı yaranan məcmu pul kütlələrinin edarəedilməsi kimi təsəvvür etmək olar.

3) İstehsal sahəsində tənzimləmə. Bu məsələnin həllini yalnız dövlət bacara bilər. Başqa heç bir institut xalq təsərrüfatının strukturunu optimallaşdırmaq iqtidarında deyildir. İstehsal sahəsində dövlət tənzimlənməsi fəal sənaye siyasətinin (dövlət satınalmaları, birbaşa dövlət kreditləşdirilməsi, vergi

rejimi və s.) aparılması ilə bağlıdır. Sənaye siyasətinin əsas vəzifəsi xammal, infrastruktur və ağır sahələri kapitalla təchiz etməkdən ibarət olmalıdır. Bütövlükdə istehsal sahəsində tənzimləmə problemlərinə baxdıqda aşağıdakıları qeyd etmək olar:

Birinci antiböhran mərhələsində qısa müddətli və sürətli tədbirlərdir ki, əsas məqsəd müəssisənin böhrana yaxınlaşmasının dayandırılmasıdır.

İkinci mərhələ maliyyə-iqtisadi sağlamlaşdırma və davamlı inkişaf proqramının hazırlanmasıdır ki, bunun əsasında antiböhranlı inkişaf strategiyası işlənilib hazırlanır.

Üçüncü mərhələdə isə uzun müddətli strateji inkişaf proqramının hazırlanmasıdır.

4) Gəlirlərin yenidən bölüşdürülməsi. Sosial – iqtisadi böhran güclü və səmərəsiz halda kapital və əməyin yerdəyişməsinə, istehsal həcmının dövlət bölməsində kəskin sürətdə azalması ilə özünü göstərir. Digər tərəfdən bu bölmədən dövlət büdcəsinin gəlirlərinin əsas hissəsi daxil olur, həmçinin bu bölmədə dövlət xərclərini bizdən deyil, yalnız tədricən azaltmaq olar.

Nəticədə, dövlət sosial məqsədlərə məsrəfləri yalnız o zaman azaldır ki, bu zaman sosial müdafiyyə tələbat kəskinliklə artmış olur. Belə hallarda dövlətin sosial siyasət strategiyası bazar güclərini tənzimləməyi nəzərdə tutmalıdır. Bu isə öz növbəsində gəlirlərin

yenidən bölüşdürülməsi prosesinin təşkili və bazarın ödəniş qabiliyyətsizliyi ilə bağlı problemləri həll etməyə imkan verir. Bu fəaliyyətdə əsas məsələ mütləq kasıblaşmanın qarşısını almaqdan ibarətdir. Kasıblığa qarşı mübarizə, özündə sosial sığorta və tarazlaşdırmanı birləşdirən həyat səviyyəsinin saxlanmasını əks etdirir. Kasıblıqla mübarizədə məqsəd, elə bir şəraiti təmin etməkdir ki, heç bir vətəndaş və ailə, istehlakın və ya gəlirlərin müəyyən minimum səviyyəsindən aşağıda gəlməsin. Sosial sığortanın məqsədi isə, heç bir insanı gözlənilməz və həyat səviyyəsinin kəskin aşağı düşməsi hallarından qorumaqdır. Gəlirlərin tarazlaşdırılmasında məqsəd, hər bir insana özünü gəlirlərini faktiki yenidən bölüşdürmək imkanlarının yaradılmasıdır.

Beləliklə, əgər gəlirlərin tarazlaşdırılması siyasəti düzgün qurulmazsa, şəxsiyyət səviyyəsində düzəldilməsi çox çətin olan nəticələr alınır ki, bunun da nəticəsində insan kapitalının formalaşmasında mənfi meyllər yarana bilər.

FƏSİL 15. ANTİBÖHRANLI İDARƏETMƏDƏ SOSIAL TƏRƏFDAŞLIQ.

§1. Müəssisə və onun əmək kollektivi

§2. Müəssisədə sosial-əmək münasibətləri

§3. Sosial tərəfdaşlığın əsasları

§4. Sosial-əmlak münasibətlərinin tənzimlənməsi

§1. Müəssisə və onun əmək kollektivi.

Müəssisə texniki - texnoloji, istehsal-iqtisadi və sosial təşkilatlar birliyini özündə təcəssüm etdirir.İstilən istehsalatın əsasında texnika, texnoloji avadanlıq və onları birlikdə əlaqələndirən texnoloji proses dayanır ki, onlar müəssisənin istehsal funksiyasını və təşkilati quruluşunun xarakterini müəyyən edir.Müəssisənin fəaliyyətində xərclərin nəticəyə nisbəti,başqa sözlə səmərəlilik, yəni, səmərəlilik əlaqələri və istehsalat-iqtisadi münasibətlərin vasitəsi ilə məcmu göstəricilərdən təyin edilir.Sosial təşkilat əmək kollektivi olub,insanların əmək fəaliyyətinin həyata keçdiyi çərçivə, yəni ictimai təşkilatın özəyidir.

Kollektiv anlayışı əmək və ictimai həyatın müxtəlif tərəfləri ilə əlaqəli olduğundan, bu onun təcrübədəki böyük əhəmiyyəti və geniş sosial-iqtisadi məzmunundan xəbər verir.İnsan fəaliyyətinin müxtəlif sahə və sferalarından yüz minlərlə əmək kollektivi mövcuddur.Son illərdə bazar iqtisadiyyatı şəraitində “əmək kollektivi”

məhfumu ilə yanaşı həm də “heyət” və “insan resursları” anlayışlarından da istifadə edilməyə başlanmışdır. İstehsal sferasında əmək kollektivlərini həm də “istehsal kollektivləri” adlandırırlar.

Hər bir müəssisənin əmək kollektiv özünəməxsus xüsusiyyətlərə malikdir ki, bu da oradakı işçilərin yerinə yetirdikləri istehsal tapşırıqlarından, texniki və texnoloji silahlanma səviyyəsindən, təşkilati strukturundan, kvalifikasiya və fəaliyyət şəraitindən asılıdır. Bununla yanaşı əsas məsələlərdə əmək kollektivləri yekdildir; onların fəaliyyətlərinin əsasını insan əməyi və kollektivçilik təşkil edir.

Kollektivçilik - insan cəmiyyətinin tarixi inkişaf məhsuludur. Bu mürəkkəb və uzun proses öz yaranma mənbəyini ibtidai icma quruluşu dövründəki insanlar arasındakı əmək münasibətlərindən götürür.

Həqiqi kollektivçilik fərdlərin imkanlarından qarşılıqlı bəhrələnməyi nəzərdə tutur. Şəxsiyyəti sıxan, onun hərəkətli inkişafı üçün şərait yaratmayan, insanların sosial davranışlarında yaradıcılıq imkanlarına maneçilik törədən sosial təşkilat, kollektiv adlandırılı bilməz. Odur ki kollektiv fərdi maraqların balanslaşdırılmasına və insanları bir təşkilat çərçivəsində birləşdirən ümumi məqsədlərin harmoniyasının əldə edilməsinə çalışır.

Əmək kollektivinin əsasında onun funksiyaları dayanır. Bu funksiyalara: işçilərin sosial inkişafı; kollektiv üzvlərinin mənəvi mədəni aləminin dərinləşməsi; işçilərdə istehsalın təşkili və son nəticəyə marağın yaradılması;

cəmiyyətin istədiklərinin və vətəndaşların müəyyən məhsullara tələbatının ödənilməsi; müəssisədə əxlaqi-psixoloji mühitin yaxşılaşdırılması və kollektivçilik prinsipləri əsasında insanların birgə hərəkəti aiddir.

Hansı sahəyə aid olmasından asılı olmayaraq bütün əmək kollektivlərinin ümumi prinsipləri bunlar daxildir: fəaliyyət sahəsindən asılı olmayaraq əsas funksiyanın (istehsal) heyata keçirilməsi zamanı bütün funksiyaların sistemli şəkildə uyğunlaşdırılması; işin təşkili və müəssisə fəaliyyətinin inkişaf özünü idare etmə əsasında həyata keçirilməsi; əmək kollektivlərində idarə etmənin elmi metodlarla qurulması; inzibati və bazar mexanizmlərinin əmək kollektivlərinin nəzarəti altında istifadəsi; əmək fəaliyyətinin stimullaşdırılması; əmək kollektivlərində işçilərin əməyinin müsbət cəhətdən motivləşdirilməsi və s. İqtisadiyyatın böhran vəziyyətlərində sosial ehtiyatlar istifadəsizlik ucbatından aşınmaya və dağılmaya məruz qalır.

Beləliklə, müəssisənin əmək kollektivi ictimai, qrup və fərdi maraqların nəzərə alındığı (ödənilməsi) ictimai ilk təşkilatdır; insanların müxtəlif mülkiyyət formaları çərçivəsində konkret ictimai-xeyirli fəaliyyət göstərmək üçün təşkil edilmiş birliyədir ki, burada əməkdaşlıq, qarşılıqlı kömək və məsuliyyət, maraqlar, dəyərlər və əxlaq normaları əsas götürülür.

§2. Müəssisədə sosial-əmək münasibətləri.

Sosial əmək sisteminin əsas kütləsinin toplaşdığı, maddi və intellektual dəyərlərin yaradıldığı müəssisə fəaliyyətini anlamağa, onun kollektivinin xarakteristikası və xüsusiyyətlərinin öyrənilməsi xüsusi əhəmiyyət kəsb edir. Hər bir müəssisə-bütöv bir dünyadır. Onu hər tərəfli və müxtəlif səviyyələrdən öyrənmək, heç də makroiqtisadiyyat öyrənməkdən az əhəmiyyətli deyildir.

Sosial-əmək münasibətləri- əmlak, sosial, hüquqi və funksional şəraitlə bağlı birgə əmək fəaliyyətində insanlar arasındakı münasibətlərdir. Bu sahibkar və muzlu işçi arasındakı münasibətlərdir; onların maraqlarını təmsil edən təşkilatlar və həmkarlar; menecerlər və işçilər; müəssisənin şərikləri olan işçilər; əmək şərti müqabilində uyğun gəlir payı və müəssisə fəaliyyətinin idarə edilməsində iştirak edən bütün insanlar arasındakı münasibətlərdir.

Sosial mühit amili, cəmiyyətdə bərqərar olunmuş tərbiyə səviyyəsi, əhalinin təhsil və mədəniyyəti, insanın sosial və hüquqi müdafiəsinə uyğun olaraq sosial-əmək münasibətlərinin formalaşmasına təsir göstərir.

Subyektin statusundan asılı olaraq fiziki və hüquqi şəxslərin sosial əmək münasibətlərini fərqləndirirlər. Onların uyğunluğu sosial-əmək münasibətlərinin hüquqi nizamlanma səviyyəsini xarakterizə edir: aşağı-fiziki şəxslər arasında münasibətlər; orta-hüquqi və fizikişəxslər arasında münasibətlər; yüksək hüquqi münasibətlər; yüksək-hüquqi şəxslərin nizamlanma üçün xarakterik

olduğu halda yüksək müəssisələr arasında regional, sahə və beynəlxalq səviyyəyə uyğundur.

Mülkiyyətə münasibətdə sosial-əmək münasibətlərinin subyektləri istehsal vasitələri mülkiyyətçiləri və işçi qüvvəsi mülkiyyətçilərinə bölünürlər. Bu zaman istehsal vasitələri mülkiyyətçiləri hüquqi statusa, iş qüvvəsi mülkiyyətçilər isə fiziki şəxs statusuna malik olur.

Subyektlərin xalis gəlirin bölüşdürülməsində iştirak əlamətlərinə görə, əmək müqaviləsi şərtləri əsasında gəlirin pay bölgüsündə iştirak edənlər və ya müəssisədə səhm sahibləri olanlar fərqləndirilir.

Kooperasiya səviyyəsinə görə, birgə əmək prosesində şəxslərarası və qruplararası münasibətlər fərqləndirilir, başqa sözlə fərdi və kollektiv səviyyələrdə.

Şəxslərarası münasibətlər, işçi qrupunun, bölmənin və ya müəssisənin daxilindəki ayrı-ayrı işçilər arasındakı münasibətlərdir.

Qruplararası(kollektiv) münasibətlər isə bölmələrin, işçi qrupların, müəssisə və təşkilatların nümayəndələri arasında mövcud olur.

Daimilik dərəcəsinə görə münasibətlər subyektlər arasında ara-sıra(epizotik) və daimi münasibətlər kimi xarakterizə olunur. Daimi münasibətlər əsasən eyni bir işi görməklə məşğul olan qrup işçilərə aid edilir, epizotik münasibətlər dedikdə isə qruplararası əlaqələrdə rəhbərlərin və ya ayrı-ayrı işçilərin münasibətləri nəzərdə tutulur.

Subyektlərin birgə hərəkət xarakterli sosial-əmək münasibətlərində iki alternativ variant fərqləndirilə bilər: tabeçilik və tərəfdaşlıq. Birinci variant inzibati idarəetmə metallarına əsaslanan ənənəvi rəhbər və ona tabe olanlar arasındakı; ikinci variant isə işçilər arasında qarşılıqlı münasibətlərin demokratik formasına əsaslanan tərəfdaşlıq münasibətləridir.

§3. Sosial tərəfdaşlığın əsasları.

Böhran şəraitində kəskinləşən sosial-iqtisadi problemlərin həlli və müzdlü əmək, işverən və dövlət arasında baş verən fikir ayrılığının (əksliklər, narazılıqlar) tənzimlənməsində sosial tərəfdaşlıq vacib əhəmiyyətə malikdir. Bu fenomenin həlli yolları çoxlu səhvlər və yoxlamalar metodu ilə müzdlü əməkçilər, sahibkarlar və dövlət arasında mübarizələrin və müxtəlif maraqların razılaşdırılması gedişində işlənib hazırlanmışdır.

Problemin əsl və müxtəlif sosial qrupların maraqlarının razılaşdırılması şərtləri, həmçinin əmək və kapitalın əməkdaşlığı Ş. Furye, A. Sen-Simon, R. Oyen və digərlərinin əsərlərində öyrənilmişdir. Sosial münasibətlər sferasında “tərəfdaşlıq” anlayışını ilk dəfə özünün “siyasi iqtisadın əsasları” əsərində D.S. Mil işlətmişdir. O qeyd edirdi ki, sahibkarlar və işçilər arasındakı münasibətlər sıxışdırılaraq tərəfdaşlıq münasibətlərinin iki formasından birində: fəhlələrin kapitalistlərlə və ya fəhlələrin öz aralarında birləşməsi kimi baş verəcəkdir. Bu fikir

A.Marşallın “Siyasi iqtisadın prinsipləri” kitabında öz əksini daha açıq şəkildə tapmışdır.

Sosial tərəfdaşlığın ilk cüvətiləri(obyektiv və subyektiv) həmkarlar və sahibkarlar ittifaqlarının meydana gəlməsi zamanı yaranmışdır ki,bu şəraitdə dövlət əmək və kapital arasında baş verən münaqişələrdə arbitr rolunu oynamağa məşbur idi.

Fransız sosioloqlarının fikrincə “sosial tərəfdaşlıq” , “münaqişəli rəqiblik”dən “münaqişəli əməkdaşlığa” keçid deməkdir.Bu zaman fəhlələr və iş verənlər arsındakı sərt qarşıdurma qalır, lakin dağıdıcı(zorla olan) hərəkətlər aradan qaldırılır və bu qarşıdurma könüllü müqavilələr əsasında, müəyyən bir çərçivə daxilində aparılır.

İnkişaf etmiş bazar iqtisadiyyatlı ölkələrdə sosial tərəfdaşlıq dedikdə bir tərəfdən muzzdlu işçilər və onların həmkarlar ittifaqı,digər tərəfdən isə sahibkarlar və onların birlikləri arasında müxtəlif səviyyəli daimi institusional dialoq başa düşülür.Dialog, tərəflər arasındakı əks maraqları qarşılıqlı qəbul edilə bilən həll yolları vasitəsiylə yumşalda bilir.Bu həll yolları kollektiv danışıqlar həmçinin idarə işçilərinin iştirak etdikləri yüksək səviyyəli şura və komitələr arasında aparılan anlaşmalar zamanı tapılır.

Azərbaycanda, Rusiyada və bir çox keçmiş sovet ittifaqı respublikalarında sosial tərəfdaşlıq tripartizmlə eyniləşdirilir, yəni dövlət həmkarlar ittifaqı və sahibkarlar birliyinin əməkdaşlığı kimi qəbul edilir.Bu yanaşma özündə sosial tərəfdaşlığın bütün elementlərinin “yuxarı

üst qurumu” ilə əvəz edilməsi təhlükəsini yaradır. Təcrübə göstərir ki, bu təhlükəni aradan qaldırmaq üçün zəhmətkeşlərin təşkilatlanması və sosial fəallığı tələb olunur.

Əvvəla, sosial institutlar əksər hallarda ona görə yaranır ki, yeni qaydaların formalaşmasına təsir edən bilənlərin maraqlarına xidmət etsinlər;

İkincisi, sosial tərəfdaşlıq o zaman müvəffəqiyyətlə inkişaf edə bilər ki, əmək və kapital arasında ziddiyyətlərin həllinə dövlətin inhisarçılıq hüquqi aradan qaldırılmış olsun;

Üçüncüsü, dövlət-iqtisadi və sosial proseslərin həllində, öz yerini və tənzimləmə vasitələrini düzgün seçməlidir;

Dördüncüsü, əksər həmkarlar ittifaqı liderlərində, sosial fəaliyyət sahəsində peşəkarlıq lazımı səviyyədə deyildir;

Sonuncusu, Azərbaycanda, Rusiyada və bir çox keçmiş Sovet ittifaqı respublikalarında bazar münasibətləri iqtisadiyyatındakı təsərrüfat subyektlərinin qarşılıqlı əlaqələrinin təşkili, nə də bu subyektlərin zamana uyğun davamlı inkişafı məsələlərini hələ də istənilən səviyyədə yerinə yetirilə bilmir. Odur ki, iqtisadi subyektlərin normal bazar münasibətlərini qorumaq üçün, ölkədə tam fəaliyyətli bazar institutları yaradılmalıdır, başqa sözlə formal və qeyri-formal norma və qaydalar bərqərar olmalıdır ki, bazar münasibətlərinin səmərəli

fəaliyyəti və sosial-əmək münasibətlərinə kütləvi əməl etmək imkanları yaransın.

Sosial tərəfdaşlığın inkişafında formal münasibətlərə yol verilməməli, qərarlar tövsiyə deyil mütləq xarakter daşmalıdır.

§4. Sosial-əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi.

İqtisadiyyatda baş verən böhranlar daima sosial-əmlak münasibətləri sferasında da müəyyən dəyişikliklərlə müşayiət olunur. Müəssisədə həyata keçirilən siyasət əmək şəraitinin müəyyənləşməsində, iş rejimində, ixtisas artırma və ixtisas dəyişmədə, ən əsası isə məşğulluq və əməyin ödənilməsi şəraitində vacib rol oynayır. Bu siyasətin əsaslandırılmaması və qeyri-ardıcıl olması, münaqişə mənbələrinə çevrilərək əmək kollektivlərində gərginliyin artmasına səbəb olur. Münaqişələrin qarşısının alınmasında mühüm məqamlardan biri maraqlı tərəf kimi həmkarlar ittifaqının çıxış etdiyi, müəssisə müdiriyyəti və əmək kollektivi arasında bağlanan kollektiv müqavilələridir. Əslində bu müqavilə sosial tərəfdaşlığın mexanizminin şah damarıdır.

Qüvvədə olan qanun müqavilələrin üç səviyyəsini nəzərdə tutur: əmək müqaviləsi, kollektiv müqavilə və razılaşma.

Fərdi əmək müqaviləsi, bu hüquqi akt olub iş verən və işçi arasında bağlanır ki, burada işçi daxili əmək qaydalarına tabe olaraq əmək funksiyalarını yerinə yetirmə

öhdəsinə götürür; digər tərəfdən işverən tərəflərin razılaşması əsasında, qanunla və digər normativ-hüquqi aktlar əsasında, vaxtlı vaxtında işçiyə əmək haqqı ödəməklə əmək şəraitini təmin etməyi öhdəsinə götürür.

Əmək müqaviləsi aşağıdakı vacib müddəalardan ibarətdir:

- işçinin hüquq və vəzifələri;
- iş verənin hüquq və vəzifələri;
- tarif stavkası və vəzifə maaşının miqdarı;
- əlavələr və həvəsləndirici ödəmələr;
- iş vaxtı rejimi və illik məzuniyyətin uzunluğu;
- ixtisas dərəcəsinin artırılması şərti;
- sosial xidmət, sosial müdafiə, tibbi sığorta sahəsində güzəştlər;

Müqavilədə həm də sınaq müddətinin təyin edilməsi,peşə və vəzifələrin əvəz edilməsi və s. barədə şərtlər nəzərdə tutula bilər.Əmək müqavilələrinin forması, kollektiv müqaviləyə əlavə kimi təstiq edilir.

Kollektiv müqavilə, müəssisə işçiləri və işə götürən arasında bağlanan, sosial-əmək münasibətlərini tənzimləyən hüquqi aktdır.

Müqavilənin quruluşu və məzmunu Azərbaycan Respublikasında “kollektiv müqavilələr və razılaşmalar haqqında” Azərbaycan Respublikası qanuna uyğun olaraq tərtib edilir.Bu müqavilədə işə götürən və işçilər arasında əmək münasibətlərini bir çox məsələlər üzrə tənzimləyən qarşılıqlı öhdəliklər nəzərdə tutur.

Razılışma, subyektilə Azərbaycan Respublikası, Azərbaycan Respublikası subyektı, ərazi və sahə səviyyəsində bağlanan, sosial-əmək münasibətlərini tənzimləyən hüquqi sənəddir. Tənzimlənən sosial-əmək münasibətlərinin səviyyə və siferasından asılı olaraq qanunçuluqda razılışmaların müxtəlif növləri nəzərdə tutulmuşdur.

1) Respublika səviyyəsində: baş razılışma, sahə (sahələrarası) və həmkarlar tarif razılışmasıdır ki, onlar həmkarlar ittifaqı ilə uyğun səviyyəli işəgötürmələr (onların nümayəndələri) arasında baş tutur.

2) Regional səviyyədə (Azərbaycan Respublikası subyektləri səviyyəsində)

3) İnzibati-ərazi və bələdiyyə qurumları səviyyəsində.

Qanunauyğun olaraq bağlanmış kollektiv müqavilə və razılışmaların şərti, onlara aid olan işəgötürənlər üçün məcburi sayılır.

Baş müqavilə (razılışma) sosial-iqtisadi münasibətlərin ümumi prinsiplərini müəyyən edir və Respublika səviyyəsində bağlanır.

Sahə tarif razılışmalarında sahənin sosial-iqtisadi inkişaf istiqamətləri müəyyənləşdirilir.

Dövlətin vəzifəsi, razılışma və müqavilələrin bağlanması üçün normal hüquqi imkanların yaradılmasıdır ki, müxtəlif qrup işçilərin maraqları daha dolğun təmin edilsin.

Əksər hallarda sosial tərəfdaşlığın səmərəsi işə götürən və işçilərin hüquq bərabərliyi, azad sahibkarlıq və mütəmadi əməyin sosial müdafiəsi, işçilərin idarəetmədə iştirakı, əmələ gələn ziddiyyətlərin danışıqlar yolu ilə həlli, əməyin nəticələrinin yüksəldilməsi və istehsalın inkişafı ilə bağlı məsələlərin həllində ümumi razılığın olmasından asılıdır.

**«Antiböhranlı idarəetmə» kursunun işçi proqramı,
mövzuların adı və onların planı. Mövzulara ayrılmış
mühazirə və məşğələ saatları.**

№	Mövzular üzrə akademik saatların bölgüsü	Cəmi	Müh	Məş
1	<p>Kursun predmeti məzmunu və vəzifələri. Sosial – iqtisadi sistemlərdə böhran.</p> <p>1.1. Sosial - iqtisadi inkişafda böhran anlayışı və onun yaranma səbəbləri.</p> <p>1.2. Böhranın tipləri.</p> <p>1.3. Böhranın əlamətləri, hiss edilməsi və həlli.</p> <p>1.4. Böhran vəziyyətlərində insan amili.</p>	4	2	2
2	<p>Müəssisənin (şirkətin, firmanın, təşkilatın) idarə edilməsində böhranlar.</p> <p>2.1 Təşkilatın ümumi və spesifik, xarici və daxili inkişaf amilləri.</p> <p>2.2. Müəssisədə (təşkilatda) böhranların yaranması.</p> <p>2.3. Müəssisənin (təşkilatın) tsiklik (dövrü) inkişaf meyilləri.</p>	4	2	2

	2.4. Təşkilatın inkişafında tsiklik tendensiyalarda böhran ehtimalı və qorxusu.			
3	<p align="center">Antiböhranlı idarəetmənin əsas xüsusiyyətləri.</p> <p>3.1. Antiböhranlı inkişafda idarə edilən və idarə edilməyən proseslər.</p> <p>3.2. Antiböhranlı idarəetmədə imkanlar, zərurətlər və problemlər.</p> <p>3.3. Antiböhranlı idarəetmənin əlamətləri və xüsusiyyətləri.</p> <p>3.4. Antiböhranlı idarəetmənin səmərəliliyi.</p>	4	2	2
4	<p align="center">İdarəetmə prosesində böhranın müayinəsi.</p> <p>4.1. Müayinənin əsas parametrləri.</p> <p>4.2. Böhranın müayinəsinin mərhələləri və metodları.</p> <p>4.3. Böhranın müayinəsində informasiya.</p> <p>4.4. Müəssisənin mütləsləşməsinin müayinəsi.</p>	4	2	2

5	<p>Antiböhranlı idarətmədə strategiya və taktika.</p> <p>5.1. Antiböhranlı idarətmədə strategiyanın rolu.</p> <p>5.2. Müəssisənin antiböhranlı strategiyasının işlənməsi.</p> <p>5.3. Seçilmiş antiböhranlı strategiyanın reallaşdırılması.</p> <p>5.4. Antiböhranlı strategiyanın tətbiqinin təşkili.</p>	4	2	2
6	<p>Antiböhranlı idarətmə texnologiyaları.</p> <p>6.1. Antiböhranlı idarətmə texnologiyaları anlayışı.</p> <p>6.2. Antiböhranlı idarətmədə idarətmə qərarlarının işlənməsi texnologiyası.</p> <p>6.3. Problemin morfoloji təhlili.</p> <p>6.4. Antiböhranlı idarətmə texnologiyasında müəssisə fəaliyyətinin təhlili.</p>	4	2	2

7	<p align="center">Antiböhranlı idarəetmədə əsaslı təşkilati dəyişikliklər.</p> <p>7.1. Antiböhranlı idarəetmədə təşkilati dəyişikliklər anlayışı.</p> <p>7.2. Antiböhranlı idarəetmənin xarici mühiti.</p> <p>7.3. Proses antiböhranlı əsaslı dəyişiklikləri.</p> <p>7.4. Məhsul antiböhranlı əsaslı dəyişiklikləri.</p> <p>7.5. Resurs antiböhranlı əsaslı dəyişiklikləri</p>	4	2	2
8	<p align="center">Antiböhranlı idarəetmədə risklər.</p> <p>8.1. İdarəetmə risklərinin təbiəti və təsnifatı.</p> <p>8.2. Antiböhranlı idarəetmədə risklərin təsnifləşdirilməsi.</p> <p>8.3. Risklərin idarə edilməsi: imkanlar, vasitələr və amillər.</p> <p>8.4. Antiböhranlı menecmentdə riskin idarə edilməsi zamanı əsas təsir vasitələri.</p>	4	2	2

9	<p style="text-align: center;">Antiböhranlı idarəetmədə investisiya siyasəti.</p> <p>9.1. Antiböhranlı idarəetmədə investisiya qərarlarının qəbulu.</p> <p>9.2. Məhdud maliyyə resursları şəraitində investisiyaların maliyyələşdirilməsi mənbələri.</p> <p>9.3. Müəssisələrin investisiya cəlbediciliyinin qiymətləndirilməsi</p> <p>9.4. İnvestisiya layihələrinin qiymətləndirilməsi metodları.</p>	4	2	2
10	<p style="text-align: center;">Antiböhranlı idarəetmə və sağlamlaşdırma (sanasiya).</p> <p>10.1. Sağlamlaşdırma anlayışı və antiböhranlı idarəetmədə onun rolu.</p> <p>10.2. Müəssisənin investisiya potensialının sağlamlaşdırılması.</p> <p>10.3. Sağlamlaşdırma proqramının işlənməsi.</p> <p>10.4. Kadr potensialının sağlamlaşdırılması.</p>	4	2	2

11	<p style="text-align: center;">Antiböhranlı idarəetmədə insan kapitalı.</p> <p>11.1. “İnsan kapitalı” anlayışının elmi məzmunu və praktiki əhəmiyyəti.</p> <p>11.2. İnsan kapitalı və sosial-iqtisadi proseslərin idarə edilməsi.</p> <p>11.3. Antiböhranlı idarəetmə sistemində insan kapitalının rolu.</p> <p>11.4. İnsan kapitalının inkişafının idarəedilməsi, müəssisənin antiböhranlı inkişafı amili kimi.</p>	4	2	2
12	<p style="text-align: center;">Münaqişələr və antiböhranlı idarəetmədə əməkdaşlıq.</p> <p>12.1. Müəssisənin inkişafında münaqişələr.</p> <p>12.2. Münaqişələrin səbəbi və onların antiböhranlı idarəetmədə rolu.</p> <p>12.3. Münaqişələrin prosessual xarakteri.</p> <p>12.4. Münaqişələrin antiböhranlı idarəedilməsi.</p> <p>12.5. Antiböhranlı idarəetmə əməkdaşlığının əhəmiyyəti və rolu.</p>	4	2	2

13	<p style="text-align: center;">Antiböhranlı idarəetmədə korporativlik.</p> <p>13.1. Korporativ idarəetmənin mənbələri və əlamətləri.</p> <p>13.2. Korporativ mədəniyyət antiböhranlı idarəetmə amili kimi.</p> <p>13.3. Korporativ mədəniyyətin yaranması və dəyişməsi amilləri.</p> <p>13.4. Korporativ mədəniyyətin formalaşması prinsipləri.</p>	4	2	2
14	<p style="text-align: center;">Böhranlı vəziyyətlərin dövlət tənzimlənməsi.</p> <p>14.1. Böhran vəziyyətlərinin dövlət tənzimlənməsinin analitik əsasları.</p> <p>14.2. Bazar iqtisadiyyatında dövlətin rolu.</p> <p>14.3. Böhranlı vəziyyətlərin dövlət tənzimlənməsi növləri.</p>	4	2	2
15	<p style="text-align: center;">Antiböhranlı idarəetmədə sosial tərəfdaşlıq.</p> <p>15.1. Müəssisə və onun əmək kollektivi.</p> <p>15.2. Müəssisədə sosial - əmək münasibətləri.</p>	4	2	2

	15.3. Sosial tərəfdaşlığın əsasları.			
	15.4. Sosial - əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi.			
	Cəmi:	60	30	30

**«Antiböhranlı idarəetmə» fənni üzrə
saatların bölgüsü**

№	Mövzular üzrə akademik saatların bölgüsü	Cəmi	Müh	Məş
1	Kursun predmeti məzmunu və vəzifələri. Sosial – iqtisadi sistemlərdə böhran.	4	2	2
2	Müəssisənin (şirkətin, firmanın, təşkilatın) idarə edilməsində böhranlar.	4	2	2
3	Antiböhranlı idarəetmənin əsas xüsusiyyətləri.	4	2	2
4	İdarəetmə prosesində böhranın müayinəsi.	4	2	2
5	Antiböhranlı idarəetmədə strategiya və taktika.	4	2	2
6	Antiböhranlı idarəetmə texnologiyaları.	4	2	2
7	Antiböhranlı idarəetmədə əsaslı təşkilati dəyişikliklər.	4	2	2
8	Antiböhranlı idarəetmədə risklər.	4	2	2

9	Antiböhranlı idarəetmədə investisiya siyasəti.	4	2	2
10	Antiböhranlı idarəetmə və sağlamlaşdırma (sanasiya).	4	2	2
11	Antiböhranlı idarəetmədə insan kapitalı.	4	2	2
12	Münaqişələr və antiböhranlı idarəetmədə əməkdaşlıq.	4	2	2
13	Antiböhranlı idarəetmədə korporativlik.	4	2	2
14	Böhranlı vəziyyətlərin dövlət tənzimlənməsi.	4	2	2
15	Antiböhranlı idarəetmədə sosial tərəfdaşlıq.	4	2	2
	Cəmi:	60	30	30

Ədəbiyyat siyahısı

1. H.Allahverdiyev “Sosial inkişafın planlaşdırılması problemləri” B.1998
2. H.Allahverdiyev “İnvestisiya proseslərinin tənzimlənməsi” B.2003
3. Ə.Babayev və b. “İqtisadi nəzəriyyə” B.2008
4. T.Quliyev “Menecmentin əsasları” B.2001
5. K.Şahbazov və b. “Menecment” B.2007
6. X.Yahudov “Müəssisənin iqtisadiyyatı” B.2002
7. Ş.Səmədzadə “İstehsal menecmenti” B.2006
8. R.İsgəndərov “Heyətin idarə edilməsi” B.2008
9. H.Abdullayev “Milli iqtisadiyyatın dövlət tənzimlənməsi” B.2007
10. Ə.Əlirzayev “Azərbaycanın iqtisadi inkişafının konsepsiyası və proqramı” B.1999
11. И.Ансофор “Стратегическое управление” М.2009
12. Антикризисное управление: Учебник под редакцией Э.Короткова. М.2010
13. П.Друкер “Эффективный управляющий” М.2004
14. А.Зайцев “Социальные конфликты на предприятии” Калуга 2007

M Ü N D Ə R İ C İ A T

Giriş.....	3
Fəsil 1. Kursun predmeti məzmunu və vəzifələri. Sosial – iqtisadi sistemlərdə böhran.....	6
§1. Sosial - iqtisadi inkişafda bohran anlayışı və onun yaranma səbəbləri.....	6
§2. Böhranın tipləri.....	9
§3. Böhranın əlamətləri, hiss edilməsi və həlli.....	10
§4. Böhran vəziyyətlərində insan amili.....	12
Fəsil 2. Müəssisənin (şirkətin, firmanın, təşkilatın) idarə edilməsində böhranlar.....	15
§1. Təşkilatın ümumi və spesifik, xarici və daxili inkişaf amilləri.....	15
§2. Müəssisədə (təşkilatda) böhranların yaranması.....	17
§3. Müəssisənin (təşkilatın) tsiklik (dövrü) inkişaf meylləri.....	19
§4. Təşkilatın inkişafında tsiklik tendesiyalar da böhran ehtimalı və qorxusu.....	22
Fəsil 3. Antiböhranlı idarəetmənin əsas xüsusiyyətləri.....	25

§1.	Antiböhranlı inkişafda idarəedilən və idarə edilməyən proseslər.....	25
§2.	Antiböhranlı idarəetmədə imkanlar, zərurətlər və problemlər.....	27
§3.	Antiböhranlı idarəetmənin əlamətləri və xüsusiyyətləri.....	28
§4.	Antiböhranlı idarəetmənin səmərəliyi.....	30
Fəsil 4.	İdarəetmə prosesində böhranın müayinəsi.....	33
§1.	Müayinənin əsas parametrləri.....	33
§2.	Böhranın müainəsinin mərhələləri və metodları.....	36
§3.	Böhranın müainəsində informasiya.....	37
§4.	Müəssisənin mütləsləşməsinin müayinəsi.....	39
Fəsil 5.	Antiböhranlı idarəetmədə strategiya və taktika.....	42
§1.	Antiböhranlı idarəetmədə strategiyanın rolu.....	42
§2.	Müəssisənin antiböhranlı strategiyasının işlənməsi.....	43
§3.	Seçilmiş antiböhranlı strategiyanın reallaşdırılması.....	45
§4.	Antiböhranlı strategiyanın tətbiqinin təşkili.....	46
Fəsil 6.	Antiböhranlı idarəetmə texnologiyaları.....	48

§1.	Antiböhranlı idarəetmə texnologiyaları anlayışı....	48
§2.	Antiböhranlı idarəetmədə idarəetmə qərarlarının işlənməsi texnologiyası.....	49
§3.	Problemin morfoloji təhlili.....	51
§4.	Antiböhranlı idarəetmə texnologiyasında müəssisə fəaliyyətinin təhlili.....	52
Fəsil 7.	Antiböhranlı idarəetmədə əsaslı təşkilati dəyişikliklər.....	54
§1.	Antiböhranlı idarəetmədə təşkilati dəyişikliklər anlayışı.....	54
§2.	Antiböhranlı idarəetmənin xarici mühiti.....	57
§3.	Proses antiböhranlı əsaslı dəyişiklikləri.....	58
§4.	Məhsul antiböhranlı əsaslı dəyişiklikləri.....	60
§5.	Resurs antiböhranlı əsaslı dəyişiklikləri.....	63
Fəsil 8.	Antiböhranlı idarəetmədə risklər.....	66
§1.	İdarəetmə risklərinin təbiəti və təsnifatı.....	66
§2.	Antiböhranlı idarəetmədə risklərin təsnifləşdirilməsi.....	68
§3.	Risklərin idarə edilməsi: imkanlar, vasitələr və amillər.....	69
§4.	Antiböhranlı menecmentdə riskin idarə edilməsi zamanı əsas təsir vasitələri.....	71

Fəsil 9.	Antiböhranlı idarəetmədə investisiya siyasəti.....	74
§1.	Antiböhranlı idarəetmədə investisiya qərarlarının qəbulu.....	74
§2.	Məhdud maliyyə resursları şəraitində investisiyaların maliyyələşdirilməsi mənbələri.....	76
§3.	Müəssisələrin investisiya cəlbediciliyinin qiymətləndirilməsi.....	78
§4.	İnvestisiya layihələrinin qiymətləndirilməsi metodları.....	80
Fəsil 10.	Antiböhranlı idarəetmə və sağlamlaşdırma (sanasiya).....	84
§1.	Sağlamlaşdırma anlayışı və antiböhranlı idarəetmədə onun rolu.....	84
§2.	Müəssisənin investisiya potensialının sağlamlaşdırılması.....	86
§3.	Sağlamlaşdırma proqramının işlənməsi.....	88
§4.	Kadr potensialının sağlamlaşdırılması.....	90
Fəsil 11.	Antiböhranlı idarəetmədə insan kapitalı.....	94
§1.	“İnsan kapitalı” anlayışının elmi məzmunu və praktiki əhəmiyyəti.....	94
§2.	İnsan kapitalı və sosial-iqtisadi proseslərin idarə edilməsi.....	96

§3.	Antiböhranlı idarəetmə sistemində insan kapitalının rolu.....	98
§4.	İnsan kapitalının inkişafının idarəedilməsi, müəssisənin antiböhranlı inkişafı amili kimi.....	99
Fəsil 12.	Münaqişələr və antiböhranlı idarəetmədə əməkdaşlıq.....	103
§1.	Müəssisənin inkişafında münaqişələr.....	103
§2.	Münaqişələrin səbəbi və onların antiböhranlı idarəetmədə rolu.....	105
§3.	Münaqişələrin prosessual xarakteri.....	108
§4.	Münaqişələrin antiböhranlı idarəedilməsi.....	111
§5.	Antiböhranlı idarəetmə əməkdaşlığın əhəmiyyəti və rolu.....	114
Fəsil 13.	Antiböhranlı idarəetmədə korporativlik.....	117
§1.	Korporativ idarəetmənin mənbələri və əlamətləri.	117
§2.	Korporativ mədəniyyət antiböhranlı idarəetmə amili kimi.....	119
§3.	Korporativ mədəniyyətin yaranması və dəyişməsi amilləri.....	121
§4.	Korporativ mədəniyyətin formalaşması prinsipləri.....	125
Fəsil 14.	Böhranlı vəziyyətlərin dövlət tənzimlənməsi.....	129

§1. Böhran vəziyyətlərinin dövlət tənzimlənməsinin analitik əsasları.....	129
§2. Bazar iqtisadiyyatında dövlətin rolu.....	132
§3. Böhranlı vəziyyətlərin dövlət tənzimlənməsi növləri.....	134
Fəsil 15. Antiböhranlı idarəetmədə sosial tərəfdaşlıq.....	139
§1. Müəssisə və onun əmək kollektivi.....	139
§2. Müəssisədə sosial - əmək münasibətləri.....	142
§3. Sosial tərəfdaşlığın əsasları.....	144
§4. Sosial - əmək münasibətlərinin tənzimlənməsi.....	147
«Antiböhranlı idarəetmə» kursunun işçi proqramı, mövzuların adı və onların planı. Mövzulara ayrılmış mühazirə və məşğələ saatları.....	151
«Antiböhranlı idarəetmə» fənni üzrə saatların bölgüsü.....	159
Ədəbiyyat siyahısı.....	161

HÜSEYN KAMAL OĞLU HƏSƏNOV

«ANTİBÖHRANLI İDARƏETMƏ»

(dərs vəsaiti)

Kompüter tərtibatçısı: Günay Kərimova
Texniki redaktor: Tofiq Məmmədov

Yığılmağa verilmişdir: 15.03.2013

Çapa imzalanmışdır: 25.04.2013

Kağız formatı: 60\90 1/16

Həcmi: 9,82

Sayı: 500

«Bakı Biznes Universiteti nəşriyyatı»

Bakı, H.Zərdabi küç. 88^a

E-mail: info@bbu-edu.az