

SUMQAYIT DÖVLƏT UNİVERSİTETİ NƏZDİNDƏ  
SUMQAYIT DÖVLƏT TEXNİKİ KOLLECİ

Fənn: İqtisadiyyatın və idarəetmənin əsasları

## *İqtisadi fikrin yaranma tarixi*

Qədim dünyadan başlamış XVII-XVIII əsrlərə qədər iqtisadi fikir və görüşlər müxtəlif elmlərin tərkibində inkişaf etdirilmişdir. İqtisad elmi yaranmasından başlayaraq sistemli bir elmə çevrilməsinə qədər bir sıra mərhələlər keçmişdir. Onun əsas mərhələlərindən biri Merkantilizm deyilən məktəb olmuşdur. *Merkantilizm* - italyan dilində ticarət, tacir deməkdir. Bu məktəbin görkəmli nümayəndələrindən ingiltərəli Vilyam Staffor (1554-1612), Tomas Man (1571-1641), italyalı Qaspar Skarufari (1519-1584), fransalı Antuan Monkreyen (1575-1621) kimi şəxslər iqtisadi-nəzəri fikrin inkişafına böyük xidmət göstərmişlər. Elə elmə ilk adı da Merkantilist Monkreyen tərəfindən verilmişdir. O, qədim yunan sözlərindən olan "siyasət" və "iqtisadiyyat" anlayışlarını birləşdirərək əsər yazmışdır. Onun Fransa kralı XIII Lüdviqə həsr etdiyi bu əsər 1615-ci ildə "Siyasi iqtisad traktatı" adı ilə nəşr olunmuşdur. Monkreyen ölkə daxilində sənayeçilərin, tacirlərin, əkinçilərin sərbəst inkişaf etməsi üçün xaricdən gətirilən mallar üçün yüksək gömrük rüsumları qoyulması təklifini bildirir.

Fiziokratlar- iki yunan sözündən "fizis" təbiət və "kratos" hakimiyyət, Təbiətin hakimiyyəti deməkdir. Merkantilistlərdən fərqli olaraq fiziokratlar təbiətlə bağlı olan əkinçilik, kənd təsərrüfatı istehsalına tədqiq etməyi əsas götürmüşlər. Fiziokrat iqtisadi nəzəriyyəsinin əsasını qoyan Fransalı həkim və təbiətşünas Fransua Kene (1694-1774) olmuşdur. Məktəbin digər görkəmli nümayəndələri Jak Turqo (1727-1781), Viktor Mirabo (1715-1789) və başqaları iqtisadi təlimlər tarixində xüsusi yer tuturlar.

Klassik məktəb- məktəbin ən məşhur nümayəndələri Uilyam Petti (1623-1687), Adam Smit (1723-1790) olmuşdur. Klassiklər sərbəst bazar iqtisadiyyatı nəzəriyyəsini yaratmışlar. İxtisasca təbiətşünas və həkim olan Petti öz nəzəri görüşlərini "Vergilər və rüsumlar haqqında traktat" (1662) əsərində açıqlamışdır. Burada vergilərin mənbələrini və rolunu şərh etməklə yanaşı, əmək, dəyər, pul, əmək haqqı, rent kimi iqtisadi kateqoriyalar haqqında öz nəzəri fikrini də bildirmişdir. O, özünü statistikanın banisi hesab edərək "Siyasi hesab" adlı əsər də yazmışdır. "Xalqların sərvətinin təbiəti və səbəbləri" (1776) adlı 5 kitabdan ibarət olan əsərində Adam Smit sərbəst bazar iqtisadiyyatı nəzəriyyəsinin banisi kimi çıxış edir. Smitin əsərində başlıca məsələ insanın iqtisadi azadlığı, onun sərbəst surətdə öz qabiliyyətlərini reallaşdırma bilməsidir. Aş Smitdən sonra iqtisad elminin inkişafında böyük xidməti olan D.Rikardodur. O, "Siyasi iqtisadın və vergi qoyulmasının əsasları" (1817) adlı əsərində belə hesab edirdi ki,

cəmiyyətin inkişaf və tərəqqisinin yeganə hərəkətverici qüvvəsi insanın şəxsi mənafevidir.

Marksist məktəb- bu məktəbin baniləri K.Marks (1818-1883) və F.Engels (1820-1895) olmuşlar. Marksın iqtisadi təhlilinin məğzini izafi dəyər və onun formaları haqqında nəzəriyyələr təşkil edir. Kapital yığılımı, proletariyatın mütləq və nisbi yoxsullaşması Marksın nəzəriyyəsində əsas yer tutur. Buna baxmayaraq Marks və Engelsin "Kapital", "Anti-Dürinq", "Təbiətin dialektikası", "Ailənin, xüsusi mülkiyyətin və dövlətin mənşəyi" və s. əsərlərində obyektiv və ümumbəşəri dəyərlərə malik olan ideyalar da öz əksini tapmışdır.

Azərbaycanda iqtisadi fikrin inkişafında Nizami Gəncəvi önəmli yer tutur. Onun "Xəmsəsində" iqtisadi fikir və ideyalar əks olunmuşdur. Bu sahədə böyük xidmət göstərənlərdən biri də Nəsrəddin Tusi olmuşdur. Onun iqtisadi-nəzəri və əməli fikirləri məşhur "Əxlaqi-Nasir" və "Maliyyə haqqında tədqiqat" əsərlərində ifadə olunmuşdur. O, öz əsərlərində göstərirdi ki, əmək bölgüsü, ixtisaslaşma cəmiyyətin müəyyən dövrü üçün yaşamasının zəruri şərtidir. N.Tusi ictimai-iqtisadi həyatda insanın bacarıq və qabiliyyətinin müstəsna əhəmiyyətini göstərir. Onun fikrincə hər işi görəni yaradan insandır. Azərbaycanın və Şərqi ictimai fikrinin mühüm hissəsi olan iqtisadi fikir sonrakı dövrlərdə də məşhur mütəfəkkirlərin əsərlərində bu və ya digər dərəcədə öz əksini tapmışdır. Xüsusilə Azərbaycanda XIX əsrin ikinci yarısında M.F.Axundovun, H.B.Zərdabının, N.B.Vəzirovun, Z. Marağayının və başqalarının əsərlərində inkişaf etdirilmişdir.

### *Bazar və bazar iqtisadiyyatı*

Tarixi təcrübə göstərir ki, bir iqtisadi sistemdən digər iqtisadi sistemə keçid, milli xüsusiyyətləri özündə əks etdirən inkişafın müxtəlif iqtisadi modellərinə və iqtisadi konsepsiyalarına əsaslanır.

Bazar iqtisadiyyatı modelinin 3 əsas növü vardır:

1. Liberal model
2. Sosial yönümlü bazar iqtisadiyyatı modeli
3. Bazar iqtisadiyyatının sosial demokratik modeli

1. Liberal model aşağıdakı cəhətləri ilə seçiyənlənir.

a) xüsusi mülkiyyətin iqtisadiyyatda çəkisinin çox olması və üstün mövqe tutması;

b) t serr fat qanunvericiliyinin bazar subyektlərinin tam sərbəstliyini təmin etməklə onların dövlət tərəfindən ola biləcək təsirindən qorunması;

c) dövlət tənzimlənməsinin məhdud xarakter daşımı və əsasən makroiqtisadi prosesləri əhatə etməsi;

q)  halinin bir çox zəruri yaşayış problemlərinin həll edilməsindən dövlətin təcrid edilməsi;

d) sosial məqsədlərin həyata keçirilməsinə yönəldilən xarcl rin qalıq xarakter daşımı; onların işsizlərə v  həyat səviyyəsi  n aşaqı olan təbəqələrə yönəldilməsi.

e)  mumi milli məhsulda dövlət büdcəsinin xüsusi  kisinin az olması; sosial məqsədlərə yönəldilən dövlət investisiyalarının və dövlət xərclərinin  kisinin aşaqı olması.

Bu model az və çox dərəcədə xalis formada XX əsrin əvvəllərindən 20-ci illərin sonuna qədər ABŞ-da mövcud olmuşdur. İndi də ABŞ iqtisadiyyatı bu modelə çox yaxındır.

2. Sosial yönümlü bazar iqtisadiyyatı modelinin əsas cəhətləri aşaqıdakılardır :

a)  ox və ya az dərəcədə dövlət sektorunun olduđu qarışıq iqtisadiyyatın mövcud olması;

b) nəinki makroiqtisadi proseslərin, hətta bazar subyektlərinin fəaliyyətlərinin ayrı-ayrı sahələrinin dövlət tərəfindən tənzimlənməsi.

c) dövlət tərəfindən əhaliyə qeyri - istehsal sahəsindəki xidmətlərin pulsuz göstərilməsi, ailə gəlirlərindən asılı olmayaraq cəmiyyətin bütün üzvlərinin bu xidmətlərdən istifadə etməsi  c n sosial təminat yaradılması, hər bir vətəndaşı pulsuz təhsil, səhiyyə xidməti alması hüquqlarının həyata keçirilməsinə təminat verilməsi;

d) tənzimlənmənin azad rəqabətin saxlanmasına, kapitalların olduqca az əllərdə c ml nm sinin qarşısının alınmasına, yeni t serr fat obyektlərinin yaradılmasına yönəldilməsi;

e) İşsizlərin sayını minimum həddə çatdırmaqla əhalinin məşğulluğunun tənzimlənməsi;

j) iqtisadiyyatın büdcə - maliyyə siyasəti ilə deyil, kredit - pul siyasəti vasitəsilə tənzimlənməsi;

3. Sosial- demokrat modeli.

Bu modelin əsas cəhəti sosial yönümlü bazar iqtisadiyyatı modeli ilə eynidir. Buna baxmayaraq, bu modelin  z x susiy tl ri mövcuddur. Bu model  c n dövlət mülkiyyətinin həddən artıq çox olması xarakterikdir. Bu model əsasən İsveçdə  z əksini

tapmışdır və ona görə də onu çox vaxt İsveç modeli adlandırırlar. İsveç modeli aşağıdakı cəhətlərlə xarakterizə edilir:

a) əmək münasibətlərinin ümumi milli, ümumi dövlət səviyyəsində tənzimlənməsi (tarif dərəcələrinin, kollektiv müqavilələrin müəyyən edilməsi)

b) dövlətin həyata keçirdiyi sosial siyasətin əhalinin gəlirləri üzrə təbəqələşməsinin azaldılmasını təmin etməsi.

c) ümumi milli məhsulda dövlət büdcəsinin çox olması;

d) dövlətin məşğulluq siyasəti, əsasən işçilərin ixtisaslarının artırılması və yenidən hazırlanması hesabına işsizlərin sayını minimum həddə çatdırmağa yönəldilməsidir.

Bazar iqtisadiyyatının bu 3 modelinin və ya tipinin əsas fərqləndirici xüsusiyyətləri bunlardır: bazar təsərrüfatının müxtəlif növlərinin fərqləndirici meyarlarının seçilməsi - dövlət mülkiyyətinin inkişaf səviyyəsi, dövlətin makro və mikro iqtisadi proseslərə müdaxilə dərəcəsi, əhalinin müxtəlif təbəqələrinin sosial müdafiəsinin təmin edilməsində dövlətin iştirakı dərəcəsi, vəsaitlərin dövlət büdcəsi vasitəsilə yenidən bölüşdürülməsi səviyyəsi - bir tərəfdən bazarın müxtəlif modellərini ayırmağa, digər tərəfdən isə bazar iqtisadiyyatı tiplərinin ümumi fərqləndirici meyarlarını göstərməyə imkan verir.

### *Sahibkarlıq fəaliyyəti.*

Yaradıcılıq, təşəbbüskarlıq, problemləri həll edə bilmək, güzəştə getmək və adamlarla dil tapmaq qabiliyyətilə bağlı olan şəxsi keyfiyyət, bacarıq və çevikliyi özündə birləşdirən şəxslərdən yalnız sahibkar ola bilər. Sahibkar fərdlərin mühüm cəhətlərindən biri də müxtəlif iqtisadi nəzəri əməli fikirləri öyrənmək, müşahidə etmək, onların müsbət tərəflərindən öz fəaliyyətlərində istifadə etməkdən ibarətdir.

Sahibkarlar əsas etibarilə lazımi vasitələri axtarıb tapan, əlverişli imkanları gören və ona yeni fikir, üsul və texnologiya işlətməklə əldən buraxmayan şəxslərdir.

Sahibkarlıq qabiliyyəti məhsul istehsalı zamanı insanların resurslardan ağıllı və səmərəli istifadə etmək, cəsarətlə qərar qəbul etmək, istehsalı artırmaq və ağıllı risk etmək bacarığıdır.

Geniş mənada sahibkarlıq yeni biznes sahələrinin yaradılmasına, mövcud müəssisələrin yenidən qurulmasına, yeni texnologiyaların tətbiq edilməsinə, ictimai və siyasi problemlərin həllinin nəticəsindən asılı olmayaraq bütün yenilikçi və yaradıcı təşəbbüslərə istinad etməlidir.

Sahibkarlığın bir neçə formaları vardır. Bunlardan biri biznesdir. Risklə bağlı təşəbbüs yeni biznesin başlanğıcıdır. Bu o deməkdir ki, hər hansı şəxs istehsal, ticarət, və sair sahələrdə sahibkarlığa başlayarkən risk edir. Yəni, onun müflisləşmə ehtimalı daha çox olur.

Sahibkarlığın bir qolu da sahədaxili sahibkarlıqdır. Burada sahibkar sahənin məhsulunu yaxşılaşdırmağı, onun paylanma mexanizmini daha səmərəli etməyi bacaran və ya yeni bazar strategiyasının yollarını görən bir iş adamıdır. Sahədaxili sahibkar həm də idarəetmənin və istehsalın yenidənqurmaya nə dərəcədə ehtiyacı olduğunu və ya məlumatların işlənməsi, mühasibat uçotunun aparılması üçün yeni sistemin tətbiqi işlərini görür. Sahədaxili sahibkarlıq tələb edir ki, dəyişikliklər yaratmaqda işçilərə sərbəstlik verilsin və onların belə hərəkətləri mükafatlandırılınsın.

Sahibkar istehlakçıların nəyə ehtiyacları olduğunu, hətta onların özlərindən əvvəl duyaraq onları qabaqlamaqla tələb yaradır. Sahibkarlar bazarda artıq mövcud olan müəyyən mala və xidmətə dair ehtiyacı müəyyənləşdirən amillərə və ya qiymətlərdəki dəyişikliklərə uyğun olaraq tələb yaradırlar.

Sahibkar, iqtisadiyyatın bütün sahələrində kapital qoyuluşu üçün əlverişli imkanlar yaradan və iqtisadi inkişafı sürətləndirən yenilikçidir. Məhz buna görə də yenilikçi sahibkar makroiqtisadiyyatda mərkəzi simadır.

### *Firma və onun fəaliyyət mexanizmi.*

Firma ( italyan sözündən götürülüb, hərfi mənası imza deməkdir) anlayışı ilkin dövrlərdə kommersantın "ticarət adı" mənasını verirdi. İndi bu termin resurslardan məhsul istehsal edən mikroiqtsadi özəyi ifadə edir. Firmalar (müəssisələr) mülkiyyət mənsubiyyətinə, fəaliyyətinin həcminə, sahəsinə, xarakterinə, əhatə etdiyi ərazi meyarına görə və s. fərqləndirilir.

Mülkiyyət mənsubiyyətinə uyğun olaraq firmanın xüsusi, kollektiv, dövlət və qarışıq formaları vardır.

Firmalar (müəssisələr) fərdi (ailə), şərikli (tam ortaqlı), payçı və şərikli (ortaqlıqlar), məhdud məsuliyyətlimmüəssisələr, səhmdar cəmiyyəti və dövlət müəssisəsi kimi təşkilati-hüquqi formalarda fəaliyyət göstərirler.

Fərdi firmalar adətən fərdin və ya onun ailə üzvlərinin ümumi mülkiyyəti əsasında təşkil olunur. Belə müəssisələrin idarə olunması adətən, sahibkarın özü

tərəfindən həyata keçirilir. Fərdi firmaların biznes aləmində geniş yayılması onun bir sıra üstünlüklərlə bağlıdır. Bu üstünlüklərə aşağıdakılar aid edilir:

a) təşkilin sadəliyi;

b) fəaliyyət azadlığı - sahibkar öz fəaliyyətilə bağlı olan bütün məsələlər üzrə qərar qəbul edilməsində tam azaddır (fəaliyyət növünün və onun həcmnin müəyyən edilməsində, tərəfmüqabillərin seçilməsində və s.);

c) güclü iqtisadi motivin olması - mənfəətin tamamilə sahibkara çatması;

Şərikli müəssisə iki və daha artıq fiziki və hüquqi şəxs tərəfindən müqavilə əsasında təsis edilir. Bu müəssisənin öhdəliklərin yerinə yetirilməsinə görə bütün əmlakı ilə məsuliyyət daşıyırlar.

Şərikli (tam ortaqlıq) müəssisədə olan bəzi çatışmamazlıqlar onun daha təkmilləşmiş forması olan payçı və şərikli (birgə ortaqlıq) müəssisə formasında aradan qaldırılır. Belə müəssisələr həm şərikin, həm də payçının vəsaiti əsasında formalaşır. Bir qayda olaraq, şərik müəssisənin öhdəliklərinə və borclarına görə özünün bütün əmlakı ilə payçı isə yalnız müəssisəyə verdiyi pay həcmində məsuliyyət daşıyır. Bütün əmlakı ilə müəssisənin fəaliyyətinə cavabdeh olanlar cəmiyyətin daxili üzvləridir və onlar tam şəriklər və komplementariyalar adlanırlar. Qalanlar isə ancaq qoyduqları pay çərçivəsində risk edənlər - xarici iştirakçılardır və onlar kommandistlər adlanırlar.

Kollektiv mülkiyyətə əsaslanan kooperativlərlə şərikli müəssisələr arasında oxşar cəhətlər çoxdur. Belə ki, şərikli müəssisələrdə olduğu kimi kooperativlər də iştirakçıların könüllü birliyidir. Hər bir üzv əmək prosesində şəxsən iştirak edir və bütün əmlakı ilə kooperativin fəaliyyəti üçün məsuliyyət Lakin bununla belə bu müəssisələr arasında bir sıra fərqli cəhətlər vardır. Əvvəla, kooperativlərdə iştirakçıların sayı şərikli müəssisələrdəkinə nisbətən daha çoxdur. Sonra, şərikli müəssisələrin idarə olunmasında bəzən menecerlərdən istifadə olunursa, kooperativlərin idarə olunması həmişə öz üzvləri içərisindən seçilmiş idarə heyəti tərəfindən həyata keçirilir.

Kooperativ mülkiyyətə əsaslanan əsas müəssisə formalarından biri səhmdar cəmiyyətləridir. Səhmdar cəmiyyətlər öz nizamnamə fondunu tədavülə səhm və istiqraz kimi qiymətli kağızlar buraxmaq yolu ilə formalaşdıran və bunun nəticəsində toplanmış vəsait əsasında işgüzarlıq fəaliyyətini həyata keçirən kollektiv müəssisə formasıdır. Belə cəmiyyətin səhmlərini alanlar onun səhmdarlarına çevrilirlər və aldıkları səhmin həcminə uyğun olaraq onun mənfəətindən dividend almaq hüququ qazanırlar.

*İdarəetmədə xarici təcrübə*

*Yaponiyada menecmentin təcrübəsi.* Menecmentin dünyada bu və ya digər ölkənin milli spesifikliyini nəzərə alan müxtəlif modelləri mövcuddur. Menecmentin tarixən yaranan amerikan və yapon klassik modelləri mövcuddur.

Menecmentin Yapon sistemi dünyada ən səmərəli olanlardan biridir. Onun əsas nailiyyəti insanlarla işləmək bacarığıdır. Yapon menecmenti əməyin təşkilinin qrup formasına istiqamətləndirilir. Yapon menecmentində kollektiv məsuliyyətdən istifadə edilir. Burada qrupun üzvləri idarəetmə (i/e) qərarlarının qəbulunda iştirak edirlər və onun reallaşdırılmasına görə məsuliyyət daşıyırlar. Firmanın işləri, onun planları haqqında informasiya bütün əməkdaşlara çatdırılır. İşçilərin texnoloji və iqtisadi problemlərinin həllində aktiv cəlb edilməsi (könüllülük əsasında) təcrübədən keçirilir. Buradan da işin nəticələrinə məsuliyyət rəhbərliyin, müxtəlif xidmətlərin və işçilərin sıx əlaqəsi yaranır.

Menecer daima istehsalda, əməkdaşların arasındadır. Əməkdaşların təklifləri və şikayətləri təcili baxılır. Yapon firmasında ETT-yə böyük əhəmiyyət verilir. Məhsuldarlığın və işin keyfiyyətinin idarə edilməsi sistemi fəaliyyət göstərir ki, bu zaman da zay məhsulun günahkarı mütləq müəyyən edilir. Firmalarda keyfiyyət dərnəyi yaradılır, onların vəzifəsi sexlər, sahələr və iş yerləri səviyyəsində istehsalın səmərəliliyinin yüksəldilməsidir. Keyfiyyət dərnəyinin fəaliyyətində hər bir işçinin aktiv iştirakı maddi və mənəvi stimullaşdırılır. Dərc olunan məlumatlara görə nəticədə Yaponiyada səmərələşdirici təkliflərin sayı ABŞ – la müqaisədə bir neçə dəfə çoxdur. Belə bir qayda mövcuddur: qəbul olunan hər bir səmərələşdirici təklif reallaşdırılmalıdır.

Maliyyənin idarə edilməsi diqqəti cəlb edir. Firma cəlb edilən sərmayə kapitalını deyil, daha aktiv olan xüsusi kapitalından istifadə edir. Dividentlər nisbətən aşağıdır. Belə ki, mənfəətin əsas qalığı əsasən perspektivli elmi tədqiqatların, işləmələrin maliyyələşdirilməsində istifadə olunur. Firmalar iqtisadi artım templəri azaldıqda cəlb edilən kapitaldan imtina edirlər və özü-özünü maliyyələşdirməyə keçirlər.

İşə qəbul və xidmətə görə irəliləmə sistemi maraqlı kəsb edir. Orta və ali təhsil məktəblərinin məzunları arasında dəqiq seçim həyata keçirilir. Sonra sınaq müddəti ilə təntənəli işə qəbul təşkil edilir. Tam hazırlıq kursu (1 il) yeni işçiyə təhkim olunmuş təcrübəli əməkdaşın rəhbərliyi ilə firmanın bölmələrinin birində həyata keçirilir.

Ştatda olan işçilər arasında yaxşı vəzifəyə nail olmaq üçün açıq-aşkar rəqabət müşahidə olunur. Orta hesabla 5-7 ildən sonra əməyin yüksək illik göstəricilərində əməkdaş aşağı səviyyəli menecer ola bilər. Sonrakı xidməti irəliləmələr təkcə işin nəticəsi ilə deyil, həm də stajla və yaşla əlaqələndirilir. Əməkdaş 55-60 yaşlarına çatdıqda təqaüdə getməlidir.



Kadrların hazırlığına və yenidən hazırlığına, firmaya sadıq işçilərin tərbiyəsinə xüsusi diqqət verilir. Hər bir işçi qeyri-iş vaxtı professional birliklərin inkişafına görə bir neçə xüsusi kursları öyrənir. İxtisasını yüksəltmək üçün işçinin firmanın digər bölməsində (işçinin fikri nəzərə alınmaqla) başqa vəzifəyə verilməklə (3-4 ildən bir ) daimi təcrübədən istifadə edilir.

### *ABŞ-da menecmentin təcrübəsi*

Bu ölkə menecmentin zəngin təcrübəsinə malikdir. Amerikan menecerləri həmişə işgüzar keyfiyyətləri ilə fərqlənmişlər. Menecmentin amerikan modelinin mahiyyətini son dərəcə qısa bir sözlə ifadə etmək olar – individuallıq. Bu əsasən ABŞ-ın tarixi ilə əlaqədar olmaqla, iri dövlətlərdən fərqli olaraq, 1776-cı ildən yaranmışdır. Mühacirlər (imiqrantlar) və onların övladları amerikan cəmiyyətində insanın psixologiyasını formalaşdırdılar. Bu insanların yeni şəraitdə özlərinin mövcud olması üçün sağ qalmasında ancaq özünə ümid etməsinə məcburiyyətilə əlaqədardır.

Konkret halda menecer (amerikalılarda “boss”, “şef”) dominantlıq edir yaxud öz tabeçilərinin iradələrini, arzularını, ehtiyaclarını əzir, onların təşəbbüskarlığını buxovlayır.

Belə sərt rəhbərlik stili amerikalılar üçün ən çox XX əsrin 1-ci yarısında xarakterik olmuşdur. Belə tip menecərə klassik misal *Ford Motor Company*-avtomobil tikintisi nəhənginin banisi (əsasını qoyan) yaşlı *H.Forddur*. O, xüsusilə deyirdi: “Sizdə işləyənlərə həddindən artıq sakit yaşamağa imkan verməyin. Həmişə onların sizdən gözlədiklərinin əksinə hərəkət edin. Qoy hər zaman narahatlıqlar olsun və kürək arxasından sizə baxsınlar”.

Rəhbər kadrların işinin səmərəliliyinin artırılması, onların professional biliklərinin sistemli yeniləşməsi üçün ABŞ-da universitetlərdə fəaliyyət göstərən müxtəlif ixtisasartırma kurslarından geniş istifadə olunur. Amerikan şirkətləri öz menecerlərini belə kurslara aşağıdakı məqsədlərə görə göndərirlər:

◇ rəhbərin uzaqgörənliyinin genişləndirilməsi, onun baş verən hadisələrin gedişini görmək bacarığı. Beləliklə menecerin əlavə məsuliyyəti öz üzərinə götürməsinə hazırlamaq;

◇ firmanın rəhbərliyində nəzəriyyə və təcrübəyə toxunan son informasiyalarla rəhbərliyi tanış etmək;

◇ problemlərin və qərarların qəbulunun baxılmasına yaradıcı, novatorlu yanaşmasının mükafatlandırılması;

◇ menecərə digər işgüzar dünyanın biznesmenləri ilə yeni ideyaların və problemlərin müzakirə edilməsinə imkan vermək;

◇ menecerin özünə gələcək karyerada öz imkanlarını və şirkətdə öz rolunu qiymətləndirilməsinə kömək etmək.

“Qiymətləndirmə mərkəzləri”nə və şirkətlərin müxtəlif funksional bölmələrinin rəhbər işçiləri daxil edirlər. “Qiymətləndirmə mərkəzləri”nin ştatı özünün müəyyən funksiyalarını icra etmək üçün xüsusi hazırlıq keçir. Sonra bir həftə ərzində namizədlərə müsahibə və müxtəlif testlər verirlər. Sonra namizədin müxtəlif qabiliyyətlərini aşkar etmək məqsədilə “i/e-də işgüzar oyunlar” keçirilir. İ/e-də işçinin keyfiyyətləri yazılı cavablarda yaxud tapşırıqlar zamanı davranışlarda ifadə olunur. Onlar bir qədər daimi olmaqla gələcəyi proqnoz etməyə imkan verir. Adətən burada aşağıdakılar yoxlanılır:

1.Qrupa rəhbərlik bacarığı. 5.Motivləşdirmək və inandırmaq.

2.Hüquqların ötürülməsi. 6.Məhdud vaxt şəraitində fəaliyyət.

3.Digər iştirakçıların fəaliyyətinə nəzarət. 7.Yeni ideyaları irəli sürmək.

4.Yeni ideyaların düzgünlüyünə inandırmaq.

Xarici həmkarları kimi, amerikan menecerləri də çox işləyirlər: 60 saatlıq iş həftəsi onlar üçün normadır. Onların bir çoxu həftədə həтта 90 saat da işləyirlər. İş yerində onlar artıq səhər saat 6-dan yaxud 7-dən olurlar. Menecerlər əsas əməkdaşların gəlməsindən xeyli əvvəl işə gəlirlər. İş günü qurtardıqdan sonra menecerlər evlərinə ailələri ilə olmağa gedirlər. Axşam yarıdan keçmiş menecerlər 5-6 saatlıq yuxu istirahətinə qədər işgüzar kağızlar arxasında olurlar. Əməklərinin belə sərf edilməsi onlardan şənbə və istirahət günlərində bəzən bir neçə saat alır. Nəticədə real olaraq menecerlərin yarıdan çoxu vaxtlarının 70%-ə qədərini evdə keçirmirlər.

İntensiv iş rejimi yaxşı sağlamlıq, fiziki hazırlıq tələb edir. İşçi günü nə qədər gərgin olsa belə, menecerlərin çoxu bədən tərbiyəsi ilə məşğul olmağa vaxt tapırlar.

*Almaniyada menecmentin təcrübəsi.*

Almaniya iqtisadiyyatında nəzərə çarpacaq nəticələr təşkilətmə və i/e sisteminin səmərəliliyindən xəbər verir. Bu ölkədə menecmentin əsas məqsədləri aşağıdakılardır:

1.Maksimal mənfəətin əldə edilməsi.

2.Səhmdarlara dividendlərin ödənilməsinin təmini.

Qeyd edilənlərdən başqa alman menecerləri bunlara can atırlar:

- öz şirkətlərinin aparıcı mövqelərinin təmin edilməsi;
- investisiyalar hesabına istehsalın daima inkişaf etdirilməsi;
- elmi-texniki və təcrübə-sənaye işlərinin aktiv aparılması;
- ekoloji problemlərin həlli;

- kadrların hazırlanması və öyrədilməsinin həyata keçirilməsi.

Almaniya müəssisələrində planlaşdırmanın sərt sistemi mövcuddur. Burada əsas 5 illik plan əsas götürülür ki, bu da hər il təzələnir.

Sərt planlaşdırma struktur bölmələrin müstəqil olmasına mane olmur. Lakin bu menecmentin ali səviyyəsi tərəfindən onların fəaliyyətinə görə ciddi nəzarəti nəzərdə tutur. Perspektiv və operativ planlaşdırmanın əsasında müxtəlif yanaşmalar durur. Beşilliyin strategiyası-investisiyaların, maliyyələrin, mənfəət və rentabelliğin siyasətidir. Operativ planlaşdırma özündə illik, rüblük, aylıq və həftəlik planları cəmləşdirir. Bu planlarda məhsulun satışı, istehsal proqramı, xammalın tədarükü, iqtisadi nəticələrin qiymətləndirilməsi göstəriciləri öz əksini tapır. Operativ planların düzəldilməsi sistemi fəaliyyət göstərir. Əgər belə planlar müsbətdirsə, onda müəssisənin rəhbərləri adətən onların belə dəqiqləşdirilməsinə etiraz etmirlər. Əksinə operativ planlar mənfə olduqda, onda menecerlərdən işdəki çatışmamazlıqları əvvəlcədən görmədiklərinə və problemin həll edilməməsinə görə ciddi tələb təmin olunur.

Alman firmalarında menecmentin əsas funksiyalarından biri kadrlarla işdir. Müəssisənin kadrlar xidmətinin vəzifələri kadrların seçimindən başqa bunları birləşdirir: heyətin öyrədilməsi, onun ixtisasının artırılması, əməyin mühafizəsi, ə/h-nın təşkili, qocalığın təmin edilməsi və digər sosial siyasətlər.

### Strateji planlaşdırma

Strateji planlaşdırma (SP) dinamik proses olmaqla bütün i/e funksiyalarını qoruyan sanki bir çətirdir. SP-nın üstünlüyündən istifadə etmədən bütövlükdə təşkilat və ayrı-ayrı insanlar məqsədlərin dəqiq qiymətləndirilməsindən məhrum olacaqlar. SP prosesi təşkilatın üzvlərinin i/e əsasını təmin edir.

*Tərif 4. ♦ Rəhbərliyin qəbul etdiyi, spesifik strategiyaların hazırlanmasına gətirən fəaliyyətlərin və qərarların məcmusuna SP deyilir.*

SP təşkilatların məqsədlərinə çatmağa köməklik göstərilməsi üçün təyin olunmuşdur.

*Tərif 5. ♦ Strategiyaların və onların həyata keçirilməsinin əsas metodlarının işlənilib hazırlanması SP adlanır.*

Piter Loranja görə SP prosesi i/e qərarlarının qəbuluna kömək edən vasitədir. Onun əsas vəzifəsi təşkilatda yenilikçiliyi və dəyişiklikləri tam təmin etməkdir. Loranja görə SP çərçivəsində əsasən 4 növ i/e fəaliyyəti mövcuddur:

1. Resursların bölüşdürülməsi.
3. Daxili koordinasiya.

2. Xarici mühitə adaptasiya.

4. Təşkilati strateji uzaqgörənlik.

Resursların bölgüsü prosesi məhdud təşkilati resursların (fondların, defisitli i/e istedadlar və texnoloji təcrübə) bölüşdürülməsini özündə cəmləşdirir. 1987-ci ilin payızında "Filip Morris" şirkəti 1985-ci ildə əldə etdiyi "Ceneral Fudz" yeyinti sənayesi nəhəngini yenidən təşkil etmək qərarına gəldi. O, "Ceneral Fudz"u 3 fəaliyyət göstərən firmaya ayırdı. Bəzi i/e təbəqələrinin ixtisarı yolu ilə qənaət edilən pullar yenidən həmin firmalara investisiya edildi.

Adaptasiyanı geniş mənada başa düşmək lazımdır. O strateji xarakterli bütün fəaliyyətləri əhatə edir ki, bu da şirkətlə onun ətraf mühiti arasında münasibətləri yaxşılaşdırır. Şirkətlərin həm xarici əlverişli imkanlara, həm də təhlükələrə adaptasiyası zəruridir. Bu zaman müvafiq variantların aşkar edilməsi və strategiyanın ətraf şərtlərə səmərəli uyğunlaşmanın təmini diqqət mərkəzində olmalıdır. Qabaqcıl şirkətlərin SP-sı daha müasir istehsal sistemlərinin hazırlanması vasitəsi ilə yeni əlverişli imkanlar yaradırlar.

Daxili koordinasiya firmanın güclü və zəif tərəflərini əks etdirmək üçün strateji fəaliyyətlərin koordinasiyasını cəmləşdirir. Burada əsas məqsəd daxili əməliyyatların səmərəli inteqrasiyasına nail olunmasıdır.

Təşkilati strategiyaların dərk edilməsi menecerlərin təşkilatların yaradılması yollarının düşünülməsinin sistemli inkişaf etdirilməsini nəzərdə tutur. Bu zaman onlar keçmişdəki strateji qərarlar əsasında öyrəndiklərindən istifadə edə bilirlər. Təcrübə əsasında öyrənmək qabiliyyəti özünün strateji istiqamətini düzgün müəyyən etməyə və strateji i/e sahəsində professionallığı yüksəltməyə imkan verir.

SP müəsisədə planlı fəaliyyətin bütünlükdə çox növlü sistemidir. O uzunmüddətli, ortamüddətli, operativ və funksional ola bilər. SP-nin mənası gələcəyin modelləşdirilməsi prosesidir .

Strategiya sözü yunanca "strateqos" sözündən götürülüb "general məharəti" deməkdir. Strategiya hərtərəfli müfəssəl hazırlanan kompleks planı ifadə edir. Onun vəzifəsi müəsisənin missiyasının və məqsədlərinin nail olunmasının təmin edilməsidir.

Strategiyaya aid olan əsas tezislərin ali rəhbərliyin qəbul edərək başa düşməsi vacibdir. İlk növbədə strategiyalı ali rəhbərlik formalaşdırır və işləyib hazırlayır. Lakin onun reallaşdırılması bütün i/e səviyyələrindən olanların iştirakını nəzərdə tutur.

SP bütün korporasiyanın perspektivi nöqtəyi nəzərindən işləyib hazırlanmalıdır. O geniş tədqiqatlara və faktiki məlumatlara əsaslanmalıdır. Müasir biznes dünyasında səmərəli rəqabət göstərmək üçün firma daima sahə, bazar, rəqabət

və digər amillər haqqında külli miqdarda informasiya toplamalı və təhlil etməlidir. SP-nin fəqli xüsusiyyəti onun çevik olmasıdır.

### Nəzarətin mahiyyəti və zəruriliyi

Nəzarət menecment prosesinin dördüncü və sonuncu funksiyasıdır. Buna görə də praktikada o, başlanmaqda olan yeni hesabat dövründə planlaşdırmanın əsası kimi çıxış edir. Nəzarətin obyektləri, aparılması müddəti və dəqiq vaxtı artıq planlaşdırma mərhələsində müəyyən edilir. Nəzarət prosesində eyni zamanda nəzərdə tutulan müxtəlif vaxt kəsiyində aralıq məqsədlərə nail olmaq üçün aktiv nəzarəti həyata keçirərək həm müsbət və həm də xüsusilə mənfi kənarlaşmalara maksimum tez reaksiya vermək lazımdır.

Nəzarət özündə təşkilatın qarşıya qoyduğu məqsədə çatmasını təmin edən prosesi əks etdirir.

Nəzarət prosesi standartların müəyyən edilməsini, faktiki əldə edilmiş nəticələrin ölçülməsini və əgər əldə edilmiş nəticələr müəyyən edilmiş standartlardan əhəmiyyətli dərəcədə fərqlənirsə onda düzəlişlər aparılmasını birləşdirir.

Rəhbərlik nəzarət funksiyasını məqsəd və vəzifələri müəyyənləşdirdikdən və təşkilatı yaratdığı andan həyata keçirməyə başlayır. Nəzarətsiz təşkilatın müvəffəqiyyətlə fəaliyyət göstərməsi qeyri-mümkündür. Təşkilatın məqsədi, planı və strukturu özlüyündə bu və ya digər şəkildə mövcud gücləri bölüşdürərək onun fəaliyyət istiqamətini müəyyən edir. Nəzarət menecmentin mühüm funksiyalarından biridir. P.Drukerə görə «nəzarət və istiqamətin müəyyən edilməsi - bunlar sinonimdir».

Nəzarətin zəruriliyi aşağıdakılarla şərtlənir:

1. Nəzarət təşkilatın dəyişən xarici mühiti üçün xarakterik olan qeyri-müəyyənliyi azaldır. Plan və təşkilatı struktur - bu gələcəyi rəhbərliyin necə görmək istədiyinin yalnız mənzərəsidir. Çoxlu, rəngarəng şəraitlər təşkilatın məqsədinin reallaşdırılmasına mane ola bilər. Qanunların, sosial dəyərlərin, texnologiyanın, rəqabət şəraitinin və ətraf mühitin digər dəyişən kəmiyyətləri planı tam reallığa çevirə bilər, müəyyən vaxtdan sonra isə onu tamamilə əlçatmaz edə bilər. Dəyişən şəraitə hazır olmaq və ona lazımınca reaksiya vermək üçün təşkilata təsir edə biləcək mümkün dəyişənlərin təsirini qiymətləndirmək üçün nəzarət kimi effektiv mexanizm lazımdır.

2. Nəzarət böhranlı situasiyaların meydana çıxacağı haqqında xəbərdarlıq edir. Əgər, təşkilat daxilindəki situasiyaların təhili nəticəsində meydana çıxan səhvlər və problemlər vaxtında düzəldilməzsə, onlar ətraf mühitin və insanların davranışının gələcək şəraitinin qiymətləndirilməsində buraxılan səhvlərlə bir-birinə qarışacaqdır.

Təşkilatdakı səhvlərin belə bir-birinə qovuşması ehtimalı fəaliyyət növlərinin bir-birinə qarşılıqlı təsir dərəcəsinin yüksək olmasından irəli gəlir.

3. Nəzarət təşkilatın güclü tərəflərini müdafiə edir. Real əldə edilmiş nəticəni planlaşdırılanla müqayisə etməklə, başqa sözlə «Qarşıya qoyulan məqsədə doğru biz nə qədər irəliləmişik?» sualına cavab verməklə təşkilatın rəhbərliyi təşkilatın fəaliyyətinin məhz hansı istiqamətləri onun ümumi məqsədlərinə çatmasına daha effektiv kömək etdiyini müəyyən etmək imkanı əldə edir. Müvəffəqiyyəti, uğursuzluğu və onun səbəblərini müəyyən edərək menecer xarici mühitin dəyişən tələblərinə təşkilatın kifayət qədər tez adaptasiya olunması imkanını qazanır və bununla da təşkilatın üstün məqsədlərinə doğru daha böyük tempə irəliləməyi təmin edir.

Menecmentin funksiyalarından biri kimi nəzarət ictimai həyatın bütün sferalarına nüfuz edir. Ötəri baxışla da belə aşağıda adları sadalanan bəzi nəzarət növləri onun əhəmiyyəti və aktuallığı haqqında təəssürat yaradır.

1. Bank nəzarəti - bu əgər kredit müqaviləsində qabaqcadan nəzərdə tutulubsa verilmiş kreditlərin məqsədəuyğun olaraq xərclənməsi üzərində bankın həyata keçirdiyi nəzarətdir. Və yaxud da iflas olması təsdiq olunana qədər tədiyyə qabiliyyəti olmayan borclulann vəsaitinin xərclənməsi üzərində bankın həyata keçirdiyi nəzarətdir.

2. Təhlükəsizlik nəzarəti - sistemli baxış, jurnalların öyrənilməsi, eləcə də qəbul edilmiş təhlükəsizlik metodikası və məlumatların işlənməsi prosedurasına uyğun olaraq sistemə nəzarət edən vasitələrin kifayət qədər olmasını müəyyən etmək məqsədilə sistemin fəaliyyət göstərməsini müşahidə etmək; təhlükəsizliyin pozulmasının aşkar edilməsi; nəzarət və təhlükəsizlik prosedurası vasitələrini öyrənmək üzrə tövsiyələr işləyib hazırlamaq. Bu mexanizmin idarə edilməsi təhlükəsizlik jurnalına daxil edilən təhlükəsizlik hadisələrinin qeydiyyatına alınması və qeydiyyatdan çıxarılmasına, həmçinin sistemin təhlükəsizliyi haqqında hesabat hazırlanmasını özündə birləşdirir.

3. Büdcə nəzarəti dövlət maliyyə nəzarətinin üzvi tərkib hissəsidir. Onun vasitəsilə büdcə layihəsinin tərtibi və baxılması prosesində, eləcə də onun icrası haqqında hesabat tərtib edilərkən büdcə vəsaitinin formalaşdırılması, bölüşdürülməsi və istifadəsi yoxlanılır.

4. Valyuta nəzarəti - a) bu sistemin vasitəsi ilə dövlət xarici valyutanın əldə edilməsi və onunla əməliyyatlar keçirilməsi qaydalarını tənzimləyir. Bir qayda olaraq xarici valyuta ilə əməliyyatların həyata keçirilməsinə lisenziyalar verilməsi səlahiyyətini ölkənin maliyyə nazirliyi və ya onun mərkəzi bankı (milli bankı) həyata keçirir; b) ölkənin gömrük sərhədləri vasitəsilə azad gömrük zonalarının və azad ambarların perimetrləri istisna olmaqla milli valyutanın, qiymətli kağızların, valyuta

qiymətlilərin hərəkətinə nəzarət; c) ölkənin gömrük sərhədləri vasitəsilə əmtəələrin və nəqliyyat vasitələrinin yerdəyişməsi ilə bağlı olan valyuta əməliyyatlarına nəzarət; ç) ölkənin valyuta, ixrac-idxal və digər xarici iqtisadi əməliyyatlar sferasındakı qanunvericiliyi gözləməklə təşkilata nəzarət və göz yetirmək sahəsində vahid ümumdövlət siyasətinin tərkib hissəsidir; d) valyuta əməliyyatlarının və xarici valyutaya münasibətdə dövlət qarşısında öhdəliklərin yerinə yetirilməsində valyuta əməliyyatlarının həyata keçirilməsini tənzim edən dövlət qanunvericiliyi və idarə normativ aktlara rezident və qeyri-rezidentlərin əməl etməsi üzərində nəzarət.

Azərbaycanda valyuta nəzarəti Azərbaycan Respublikası qanunvericiliyinə, valyuta və ixrac nəzarəti üzrə Azərbaycan Respublikasının gömrük məcəlləsinə əsasən Azərbaycan Respublikasının Dövlət Gömrük Komitəsi başda olmaqla gömrük orqanları tərəfindən həyata keçirilir.

5. Bankdaxili nəzarət - bank müəssisələrində kassa, hesablaşma, kredit və digər əməliyyatlar keçirilməsinin düzgünlüyünü təmin edən sistem.

6. Təsərrüfatdaxili nəzarət - istehsal birliklərində, müəssisələrdə, firmalarda, səhmdar cəmiyyətlərdə baş verən təsərrüfat əməliyyatları və proseslərini həyata keçirən zaman baş verən nəzarət.

7. Dövlət nəzarəti - dövlət orqanları tərəfindən qəbul edilən qanun və digər hüquqi aktların yerinə yetirilməsini təmin edən dövlət hakimiyyətinin həyata keçirilməsi formalarından biridir.

8. Dövlət büdcəsinin icrasına operativ nəzarət - dövlət büdcəsi haqqında qanunun yerinə yetirilməsinə nəzarət. Əsas nəzarət Milli Məclisin Hesablama palatası tərəfindən həyata keçirilir. O, dövlət büdcəsinə nəzarət prosesində pul daxil olmalarının tam həcmdə və vaxtında daxil olmasına, qanunla dövlət büdcəsinin təsdiq edilmiş göstəricilərlə müqayisədə faktiki büdcə təxsisatlarına nəzarət edir, kənarlaşmaları və səhvləri aşkara çıxarır, onların təhlilini aparır və aradan qaldırılması üzrə təkliflər verir. Hesablama palatası hər rüb müəyyən edilmiş formada dövlət büdcəsinin yerinə yetirilməsi gedişi haqqında Milli Məclisə operativ hesabat verir. Bu hesabat Milli Məclis tərəfindən təsdiq edilir. Operativ nəzarət məlumatlarından təftiş və yoxlamaların planlaşdırılması zamanı istifadə edilir.

9. Dövlətin daxili və xarici borclarının vəziyyəti və kredit resurslarından istifadə üzərində nəzarət - dövlətin daxili və xarici borclarının idarə edilməsi və ona xidmətlə əlaqədar Hesablama palatasının həyata keçirdiyi nəzarət; xarici dövlət və maliyyə təşkilatlarından hökumətin aldığı xarici kreditlər və borclardan qanuni rəşional və effektiv istifadə edilməsi üzərində Hesablama palatasının həyata keçirdiyi nəzarət; qaytarılmaq

şerti ilə verilən mərkəzləşdirilmiş maliyyə resurslarının səmərəli yerləşdirilməsi üzərində Hesablama palatasının keçirdiyi nəzarət; dövlət kreditlərinin verilməsi, həmçinin xarici dövlətlərin və beynəlxalq təşkilatların əvəzsiz olaraq ayırdığı vəsaitin xərclənməsi üzərində Hesablama palatasının keçirdiyi nəzarət.

10. Ehtiyatların vəziyyəti üzərində nəzarət ehtiyat normalarından kənarlaşmaları aşkara çıxarmaq və kənarlaşmaların ləğv edilməsi üçün operativ tədbirlər görmək məqsədilə istehsal-texniki təyinatlı məhsulların, xalq istehlakı məmulatlarının və sairənin ehtiyatlar səviyyəsinin öyrənilməsi və tənzimlənməsi. Ehtiyatların vəziyyəti üzərindəki nəzarəti müntəzəm əsasda və ya zəruriyyət yarandıqca keçirilən ehtiyatların uçotu, material resurslarının siyahıya alınması, inventarizasiya məlumatları əsasında həyata keçirilə bilər.

11. Sertifikatlaşdırma üzərində dövlət nəzarəti və göz qoyma - Azərbaycan Respublikasının Dövlət Standartlaşdırma idarəsinin və digər xüsusi səlahiyyətli dövlət orqanlarının həyata keçirdiyi nəzarət. Məhsulun sertifikatlaşdırılmasının özünün də nəzarətə ehtiyacı var.

12. Metroloji nəzarət və gözqoyma müəyyən edilmiş metroloji norma və qaydalara əməl olunmasını yoxlamaq məqsədi ilə dövlət metrologiya xidməti orqanlarının və ya hüquqi şəxslərin metroloji xidmətlərinin həyata keçirdiyi fəaliyyət.

13. İmmiqrasiya nəzarəti - Azərbaycan Respublikası Əmək və Əhəlinin Sosial müdafiəsi nazirliyinin miqrasiya xidməti idarəsinin və onun yerli orqanlarının xarici vətəndaşları və vətəndaşlığı olmayanların ölkə ərazisində qeyri-qanuni miqrasiyasını aşkara çıxarmaq və onu xəbərdar etmək üzrə öz səlahiyyətləri daxilində miqrasiyanın tənzimlənməsi və həyata keçirməsi.

14. Müfəttiş nəzarəti - tabeçilikdə olan orqan və şəxslərin fəaliyyətinin düzgünlüyünü yoxlamaq məqsədi ilə xüsusi səlahiyyətli şəxslərin həyata keçirdiyi nəzarət.

15. Selektiv kredit nəzarəti - konkret sahədə, iqtisadi agentlərin fəaliyyət sferasında kreditdən istifadəni stimullaşdırmaq və ya məhdudlaşdırmaq məqsədi ilə dövlətin həyata keçirdiyi pul-kredit aləti. Məsələn, bu və ya digər məqsədlə kredit şərtlərinin dövlət tənzimlənməsi, qiymətli kağızlar buraxılmasına razılıq verilməsi və s.

16. Marketing nəzarəti - marketing tədbirlərinin effektivliyinin müəyyən edilməsi üsulları. Nəzarətin məqsəd və vəzifələrinin formalaşdırılmasını, nəzarətin müxtəlif forma və metodlarından istifadə edilməsini nəzərdə tutur.

17. Qız (törəmə) kompaniyalar üzərində ana kompaniyaların nəzarəti - kompaniya-investorun imkanları digər kompaniyaların uzun müddətli istehsal və maliyyə



siyasətini müəyyən edir; formal olaraq bunun üçün qız kompaniyaların səhmlərinin yarısından çoxunu əldə etmək zəruridir.

18. Əmək haqqı üzərində nəzarət - əmək haqqı və qiymət sahəsində siyasət. Bu siyasət nəticəsində qanunvericilik qaydasında hər hansı bir dövrdə əmək haqqı və qiymətin yüksəlməsinin maksimum mümkün ölçüsü müəyyən edilir.

19. Xarici valyuta üzərində nəzarət müəyyən ölkənin hökumətinin vətəndaşlarının və firmalarının xarici valyutaya olan tələbatları, həmçinin valyuta kursları üzərində qoyduğu nəzarət. Bunu hökumət öz xarici ödəmələrini məhdudlaşdırmaq (ödəmə balansındakı defisiti ləğv etmək) məqsədilə edir,

20. Qiymətlər üzərində nəzarət - bir sıra əmtəə növlərinin qiymətlərinin dövlət tənzimlənməsi.

21. Hüquqi şəxslər üzərində dolaylı nəzarət

22. Hüquqi şəxslər üzərində birbaşa nəzarət

23. Əməliyyat nəzarəti - yerinə yetirilmə vaxtı və ya texnoloji əməliyyatlar başa çatdıqdan sonra məhsul və ya proseslərə nəzarət.

24. Tədarükə nəzarəti - sifariş almanı tədarükçünün təsdiq etməsindən və tədarük şərtlərini razılaşdırmasından başlamış sifariş edilmiş məhsulun vaxtında yüklənməsi və çatdırılmasının yoxlanmasına, başa çatdırılmasına qədər tədarük prosesinin izlənməsi. Tədarükə nəzarət gedişində məhsulun çeşidi, kəmiyyəti, keyfiyyəti və s. üzrə tədarükçülərin öz müqavilə öhdəliklərini gözləməsi yoxlanılır, eləcə də daşıyıcılar tərəfindən çatdırılma müddətinin gözlənilməsi, zədə və əksik gəlmələr və s. olub-olmaması yoxlanılır.

25. Qəbul nəzarəti - qəbul etmə orqanlarının həyata keçirdiyi və hazır məhsulla bağlı olan nəzarət.

26. İstehsal nəzarəti - planlaşdırılan istehsal göstəricilərinin faktiki məlumatlarla müqayisə edilməsi, həmçinin kənarlaşmaların təhlili. İstehsal nəzarəti xüsusilə istehsal prosesinin kəmiyyət və vaxt aspektlərini, keyfiyyətə, istehsal güclərindən istifadəyə, həmçinin istehsal xərclərinə nəzarəti əhatə edir. İstehsal nəzarətinin mühüm aspekti işin tapşırılmış vaxtda yerinə yetirilməsinə nəzarətdir. Müntəzəm (təkrar olunan) göz yetirmə və birdəfəlik nəzarəti, müəssisənin daxili və xarici əməliyyatlar üzrə nəzarəti və s. birindən fərqləndirirlər.

27. Başdan-başa nəzarət - bütün məhsul, əmtəə vahidlərini əhatə edən nəzarət; tam nəzarət.

28. Gömrük nəzarəti - gömrük məcəlləsinə uyğun olaraq dövlət sərhədləri vasitəsilə müxtəlif yüklərin, əmtəələrin, valyutaların və valyuta qiymətlilərin, qiymətli

metalların və onlardan hazırlanan məmulatların yerdəyişmələri qaydalarına əməl olunmasının yoxlanılması. Gömrük nəzarəti sərhəd nəzarəti ilə uyğunlaşdırılaraq həyata keçirilir.

29. Faktiki nəzarət - yenidən hesablama, yenidən çəkmə-ölçmə, laboratoriya təhlili və obyektin faktiki vəziyyətini müəyyənləşdirən digər metodlardan istifadə etmək yolu ilə obyektin həqiqi, real vəziyyətini müəyyən etməklə bağlı olan nəzarət. Faktiki nəzarət obyektlərinə aşağıdakılar aiddir: kassadakı nəqdi pul, əsas vəsaitlər, material qiymətlilər, hazır məhsul, başa çatmamış istehsal.

30. Təsərrüfat nəzarəti təsərrüfat məsələləri üzrə yoxlamaları, həmçinin müəssisə, idarə və təşkilatın təsərrüfat-maliyyə fəaliyyətinin yoxlanılmasını təmin edən tədbirlər sistemi.

31. Qiymət nəzarəti - istehlak mallarının qiymətinə dövlətin qoyduğu məhdudiyyətlər və vaxtaşırı olaraq onların yoxlanılması.

32. Ekoloji nəzarət - bizi əhatə edən təbii mühitin vəziyyətinə göz qoyulması və nəzarət edilməsi sistemi. Bu sistem təbiəti əhatə edən mühitin vəziyyətinə nəzarət edən dövlət müşahidə xidmətindən, həmçinin dövlət, ictimai və istehsal nəzarətindən ibarətdir. Ekoloji nəzarət özündə təbiəti əhatə edən mühitin durumunu və onun təsərrüfat və digər fəaliyyətlərin təsiri altında dəyişməsinə əks etdirir. Bunlara aşağıdakılar aiddir: a) təbiətin mühafizəsi üzrə plan və tədbirlərin yerinə yetirilməsinin yoxlanılması; b) təbii resurslardan səmərəli istifadə edilməsi; c) ətraf mühitin sağlamlaşdırılması; ç) təbiətin mühafizəsi ilə bağlı olan qanunvericiliyin və ətraf təbii mühitin keyfiyyət normativlərinin tələblərinin gözlənilməsi. 33. İxrac nəzarəti - «strateji əmtəələrin» və sairənin ölkədən çıxarılmasına qadağa, məhdudiyyəti və ya nəzarəti üzrə tədbirlər sistemi və s.

Nəzarət menecment prosesinin əsasını təşkil edir. Nə planlaşdırmanı, nə təşkilatı struktur yaradılmasını, nə də ki motivasiyanı nəzarətdən ayrı təsəvvür etmək olmaz. Çünki, faktiki olaraq onların hamısı müəyyən təşkilatdakı ümumi nəzarət sisteminin ayrılmaz tərkib hissələridir. Nəzarətin üç əsas növünü bir-birindən fərqləndirirlər: ilkin, cari və son (yekun).

### ***İlkin, cari və son (yekun) nəzarət***

İlkin nəzarət təsərrüfat əməliyyatlarını yerinə yetirməyə başlayana qədər həyata keçirilir. Onun həyata keçirilməsinin əsas vasitəsi kimi müəyyən qaydaların, proseduraların və davranış xəttinin reallaşdırılması çıxış edir. Çünki, qayda və davranış

xətti planın yerinə yetirilməsini təmin etmək üçün işlənilib hazırlanır. Təşkilatlarda ilkin nəzarətdən insan, material və maliyyə resurslarına münasibətdə istifadə edilir.

İnsan resursları sahəsində ilkin nəzarətə təşkilatlarda bu və ya digər vəzifə öhdəliklərini yerinə yetirmək və daha hazırlıqlı və ixtisaslı insanları seçmək üçün zəruri olan işgüzar və peşəkar biliiklərin, vərdişlərin dəqiq təhlil hesabına nail olunur. Qəbul edilən işçinin tapşırılan işləri yerinə yetirmək iqtidarında olduğuna əmin olmaq üçün tələb olunan minimum bilik səviyyəsini müəyyənləşdirmək və ya müvafiq sahədəki iş stajını müəyyənləşdirmək, işə götürülən şəxsin təqdim etdiyi sənədləri və zəmanətləri yoxlamaq zəruridir.

Material resursları - əmək predmetləri: xammal, əsas və köməkçi materiallar, yarımfabrikatlar, yanacaq, tamamlanmamış istehsal və istehsal tullantıları, həmçinin avadanlıqların təmiri üçün nəzərdə tutulan maşın hissələri, tara və tara materialları ola bilər.

Bu sahədəki ilkin nəzarət üsullarından biri özünün müvafiq texniki şərtlərə uyğun olan material tədarükü imkanlarını inandırıcı şəkildə təsdiq edən tədarük imkanlarını inandırıcı şəkildə təsdiq edən tədarükçünün seçilməsidir. Material resurslarına ilkin nəzarət metodlarından biri də defisitdən yaxa qurtarmaq üçün təşkilatda onların kifayət qədər ehtiyatını yaratmaqdır.

Maliyyə resursları - dövlətin, müəssisələrin, təşkilatların sərəncamında olan pul vəsaiti fondlarının məcmusu; məcmu ictimai məhsul və milli gəlirin bölüşdürülməsi və yenidən bölüşdürülməsi prosesində yaranır.

Cari nəzarət bilavasitə işlərin yerinə yetirilməsi gedişində həyata keçirilir. Çox vaxt onun obyekt kimi təbəçilikdə olan əməkdaşlar çıxış edir, onun özü isə ənənəvi olaraq onların bilavasitə rəhbərlərinin müstəsna hüququdur. Cari nəzarət sözün tam mənasında işin özünün yerinə yetirilməsi ilə eyni vaxtda aparılır. O, arzu olunan məqsədə çatmaq istiqamətində işin aparılmasından sonra alınan faktiki nəticələrin ölçülməsinə əsaslanır. Cari nəzarəti həyata keçirmək üçün idarəetmə aparatında əks əlaqə yaratmaq lazımdır. Nəzarət prosesinə tətbiq edildikdə əks əlaqə alınmış nəticələr haqqındakı məlumatlardan başqa bir şey deyildir. Əks əlaqəyə sadə misal olaraq rəhbərin təbəçilikdə olan işçilərə çatdırdığı məlumatları göstərmək olar. Məsələn, o, əgər görürsə ki, onlar səhv edir onda onlara deyir ki, sizin işiniz qənaətbəxş deyildir. Əks əlaqə sistemi rəhbərə bir çox gözlənilməyən problemləri aşkar etməyə və öz davranış xəttini elə dəqiqləşdirməyi tələb edir ki, təşkilatın qarşısında duran vəzifələrin həllinin daha effektiv yolunun seçilməsindən kənarlaşa bilməsin.

Son (yekun) nəzarət prosesində əks əlaqədən iş yerinə yetirildikdən sonra istifadə olunur. Çünki, nəzarət edilən fəaliyyət başa çatdıqdan dərhal sonra, ya da ki, əvvəlcədən müəyyən edilmiş vaxt başa çatdıqdan sonra faktiki alınmış nəticələr tələb olunanla müqayisə edilir. Son (yekun) nəzarət olduqca gec həyata keçirilir. Ona görə ki, problemə meydana çıxdığı anda reaksiya verilir. Buna baxmayaraq o iki mühüm funksiyanı yerinə yetirir.

1. Əgər gələcəkdə də analoji işləri yerinə yetirmək nəzərdə tutulursa təşkilatın rəhbərliyinə planlaşdırma üçün zəruri olan informasiya verir. Faktiki alınmış nəticələri nəzərdə tutulanlarla müqayisə etməklə rəhbərlik onlar tərəfindən tərtib edilmiş planın nə dərəcədə real olduğunu daha yaxşı qiymətləndirmək imkanı əldə edir. Bu prosedura həmçinin rəhbərliyə meydana çıxan problemlər haqqında informasiya toplamağa və gələcəkdə bu problemlərdən qaçmaq üçün yeni plan tərtib etmək imkanı verir;

2. Motivasiyaya kömək edir. Əgər təşkilatın rəhbərliyi motivasiya mükafatlandırmalarını müəyyən səviyyədəki nəticələrə nail olunması ilə əlaqələndirirsə, onda şübhəsiz ki, faktiki əldə edilmiş nəticələri dəqiq və obyektiv müəyyən etmək lazımdır.

Nəzarət prosesi

Nəzarət prosesi üç mərhələdən ibarətdir:

- qiymətləndirmə standartlarının və meyarlarının işlənilib hazırlanması;
- real nəticələrin standartlarla müqayisə edilməsi;
- zəruri olan dəqiqləşdirici hərəkətlər haqqında qərarlar qəbul edilməsi.

### ***Effektiv nəzarətin xarakteristikası***

Təşkilatın qarşısına qoyduğu məqsədə çatmasını təmin edən effektiv nəzarətin xarakterik xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- strateji cəhətdən məqsəd yönümlü olmalıdır;
- konkret nəticələrə istiqamətlənməlidir;
- nəzarət edilən fəaliyyət növünə müvafiq olmalıdır;
- vaxtında aparılmalıdır;
- kifayət qədər çevik davamlı (inadlı) və baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşa bilən olmalıdır;
- nəzərdə tutulan məqsədlərə nail olmaq nöqtəyi-nəzərindən sadə olmalıdır;
- qənaətcil olmalıdır.

Nəzarətin strateji cəhətdən məqsədyönümlü olması onun təşkilatın ümumi prioritetlərini özündə əks etdirilməsini və ona nail olunmasına kömək edilməsini nəzərdə

tutur. Strateji əhəmiyyət kəsb etməyən sahələrdəki fəaliyyətə çox tez-tez nəzarət etmək məsləhət deyil. Bu sahələrdə əldə edilən nəticələr kənarlaşmalardan böyük olana qədər adətən heç kimə məlumat verməmək olar. Lakin, əgər ali rəhbərlik hər-hansı bir fəaliyyət növünün strateji əhəmiyyət kəsb etdiyini hesab edirsə onda hər bir belə sahədə hətta bu fəaliyyət növləri çətinliklə ölçülə bildiyi sahələrdə mütləq effektiv nəzarətin həyata keçirilməsi təmin edilməlidir.

Nəzarətin nəticələrinə istiqamətlənmə təşkilat qarşısında duran vəzifələri həyata keçirmək üçün problemləri aşkara çıxarmaq və standartları müəyyənləşdirmək üzrə informasiyanın toplanması ilə bağlı olan son məqsədlərdən irəli gəlir. Ölçmələrin aparılması və onun nəticələri haqqında xəbərlər verilməsi yalnız bu məqsədlərə nail olmaq vasitəsi kimi vacibdir. Əgər, nəzarəti effektiv etmək istəyirsinizsə onda siz diqqətlə işləməlisiniz ki, bu məlum nəzarət vasitələri təşkilatın əsl məqsədləri ilə müqayisədə daha mühüm yer tutmasın. Nəzarət edilən fəaliyyət növünün effektiv olması üçün nəzarət həqiqətən vacib olan fəaliyyəti obyektiv ölçməli və qiymətləndirməlidir. Əlverişli olmayan nəzarət mexanizmi vacib olan tənqidi informasiyanı toplamaq əvəzinə onu gizlədə bilər.

Nəzarətin vaxtında aparılması onun son dərəcədə sürətlə və ya tez-tez aparılması demək deyildir. Bu ölçmələrin və ya qiymətləndirmələrin arasındakı vaxt intervalının nəzarət edilən fəaliyyət növünə adekvat olması deməkdir. Daha əlverişli vaxt intervalı əsas planın vaxt çərçivəsini, dəyişikliklərin sürətini, həmçinin ölçmənin aparılmasına və alınan nəticələrin yayılmasına çəkilən xərcləri uçota almaqla müəyyən edilir.

Nəzarətin başlıca məqsədi təhlükəli xarakter alana qədər kənarlaşmaları aradan qaldırmaqdır. Beləliklə, effektiv nəzarət sistemi dedikdə böhran baş verənə qədər lazımı informasiyanın lazımı insanlara verilməsi başa düşülməlidir.

Nəzarətin çevik və davamlı (inadlı) olması plan kimi nəzarətin də kifayət qədər çevik olmasını və baş verən dəyişikliklərə uyğunlaşa bilməsini nəzərdə tutur. Plandakı küzi dəyişikliklər çox az hallarda nəzarət sistemində ciddi dəyişikliklər edilməsi zəruriliyi ilə müşayiət olunur. Bir sıra situasiyalarda nəzarət sisteminin çevikliyi kifayət qədər təmin etmək olmur. Məsələn, əgər gözlənilmədən yaxın vaxtda qəbul edilmiş qanunvericiliyə adaptasiya olunmaq zəruriliyi ilə bağlı olan yeni xərc amilləri meydana çıxarsa onun təşkilatın nəzarət sistemində daxil olacağı vaxta qədər nəzarət sistemi istehsal xərclərinə nəzarət edə bilməyəcəkdir.

Bir çox idarəetmə sistemləri məhz nəzarət mərhələsində əhəmiyyətli dərəcədə axsamağa başlayırlar. Belə təşkilatlarda adətən bütövlükdə nəzarət olmur, ya da ki,

aparılan nəzarətdən obyektiv nəticələr çıxarılmır. Tez-tez rast gəlinən səbəblərdən biri verilən vədin yerinə yetirilməməsidir. Bununla bərabər idarəçilik davranışındakı inadçılıq (davamlılıq) aqresiv (digərilərinin hesabına), gizli və ya laqeyd aqressiv (balanslaşdırılaraq, özü ləğv edərək) təsir göstərir. Nəzarət mərhələsində müəyyən nəticələrə gətirib çıxaran idarəçilik davranışlarını təhlil edilməsini və ondan müəyyən nəticələr çıxarılmasını aşağıdakı şəkildə göstərilən vasitələrin köməyi ilə aydınlaşdırmaq olar

Qeyd etmək lazımdır ki, effektiv nəzarət - bu nəzərdə tutulan məqsədlər nöqtəyi-nəzərindən sadə nəzarətdir. Nəzarətin sadə metodları az güc tələb edir və daha qənaətcildir. Lakin, başlıca məsələ ondan ibarətdir ki, mürəkkəb nəzarət sistemi insanlara aydın deyildir və onların fəaliyyətlərini məhdudlaşdırdığına görə effektiv ola bilməz. Həddən artıq mürəkkəblik situasiya üzərində nəzarəti itirmək ilə nəticələnən nizamsızlığa (qarmaqarışıqlığa) bərabərdir. Effektiv olmaq üçün nəzarət onu reallaşdıran və onunla qarşılıqlı təsirdə olan insanların tələbat və imkanlarına müvafiq olmalıdır.

İqtisadi nəzarət təşkilatın fəaliyyəti ilə bağlı olan bütün xərcləri onun üstünlük və gəlirlərinin artırılmasına gətirib çıxartmasını nəzərdə tutur. Vəsaitlərin xərclənməsi təşkilatı qarşıya qoyulan məqsədlərə yaxınlaşdırmalıdır, Beləliklə, əgər nəzarət sistemində çəkilən xərclərin məcmusu onun yaratdığı üstünlüklərdən çox olarsa, onda təşkilatın bu nəzarət sistemindən ümumiyyətlə istifadə etməməsi məsləhətdir və yaxud da daha sadə nəzarət prosesini həyata keçirməlidir. Belə ki, nəzarət prosesi çoxlu sayda əlavə xərclərlə bağlıdır. Məsələn, iş vaxtı məsrəfləri və resursların yayındırılması ilə bağlı olan bu xərclər digər məsələlərin həllinə yönəldilə bilər. Nəzarətin iqtisadi cəhətdən özünü doğrultması üçün mümkün gəlirlə ona çəkilən xərclər arasındakı nisbət olduqca aşağı olmalıdır. Nəzarət sistemində çəkilən xərclər və ondan əldə edilən gəlirlər arasındakı real nisbəti müəyyən etmək üçün nəzarətin həm uzunmüddətli və həm də qısa müddətli aspektlərini nəzərdən keçirmək məqsədəuyğundur.

Təşkilatın məqsədlərinə nail olmağa nisbətən daha bahalı olan istənilən nəzarət nəinki vəziyyəti yaxşılaşdırmır, əksinə işi yanlış yolla apararaq yaranmış situasiyanı nəzarətdən çıxarır.

### *İdarəetmədə motivləşdirmə*

Motivasiya-insanı fəaliyyətə həvəsləndirən, onun fəaliyyətinin sərhəd və formalarını müəyyən edən, fəaliyyətinə istiqamət verən, məqsədlərinin reallaşdırılmasını istiqamətləndirən daxili və xarici stimullaşdırıcı qüvvələrin məcmusudur. Motivasiyanın insanın davranışına təsiri çoxlu sayda amillərdən asılıdır. Onlar çox hallarda fərdidir və insan fəaliyyəyindən əldə edilən əks əlaqə nəticəsində dəyişilə bilər.

Motivasiya anlayışını hər tərəfli açmaq üçün onun üç əsas aspektinə baxmaq lazımdır:

- 1) insanın fəaliyyətində nələrin motivasiyanın təsirindən asılı olduğuna,
- 2) daxili və xarici qüvvələrin nisbətinin necə olduğuna,
- 3) motivasiyanın insanların fəaliyyətinin nəticələri ilə necə əlaqədar olduğuna.

Bu aspektlərin aydınlaşdırılmasından qabaq istifadə ediləcək əsas anlayışların mahiyyətini müəyyən etmək lazımdır.

Tələbatlar - bu insanların daxilində olur və yaranır, müxtəlif insanlar üçün ümumi olur, lakin eyni zamanda hər bir insanda fərdi ifadə tapır. Həmçinin bu insanın azad olmaq istədiyi bir şeydir, çünki tələbat mövcud olduğu zaman, o özünün ödənilməsini tələb edir. İnsanlar tələbatların mövcudluğuna, onların ödənilməsinə müxtəlif cür reaksiya verə bilirlər və hətta reaksiya verməyə də bilirlər. Tələbatlar süurlu və süursuz olaraq yarana bilər. Bu zaman heç də tələbatların hamısı başa düşülmür və ödənilmir. Əgər tələbat ödənilmişdirsə, bu o demək deyildir ki, o daimi olaraq ödənilmişdir. Bir çox tələbatlar, mütəmadi olaraq bərpa olunub aktivləşirlər. Bu zaman onlar öz ifadə formasını və insana təsir dərəcəsini dəyişə bilirlər.

Motiv-insanda müəyyən fəaliyyəti yaradan şeylərdir. Motiv insanın daxilində olur, "şəxsi" xarakter daşıyır. İnsana aid olan çoxlu sayda xarici və daxili amillərdən asılıdır və onunla paralel yaranan motivlərin təsirinə məruz qalır. Motiv tək-cə insanı müəyyən fəaliyyətə sövq etmir, eyni zamanda nə etmək və necə etmək kimi prosesləri təyin edir. Xüsusi olaraq əgər motiv tələbatın ödənilməsi üçün fəaliyyət yaradırsa, hətta insanlar eyni tələbatlara malik olsalar da onda müxtəlif insanlarda bu fəaliyyət növləri müxtəlif olacaqdır. Motivləri müəyyən etmək olar. İnsan öz motivlərinə təsir edə bilər, bu motivlərin ödənilməsi və ya onların motivasiya məcmusundan çıxarılmaması ilə ona reaksiya verə bilər. İnsan davranışı bir motivlə müəyyən edilə bilməz. O insan davranışına təsir dərəcəsinə görə bir-biri ilə müəyyən münasibətdə olan motivlərin məcmusu ilə müəyyən edilir. Bu səbəbdən insanın motivasiya strukturu onun müəyyən fəaliyyətinin reallaşdırılmasının əsası kimi qəbul edilə bilər. Motivasiya strukturu sabitliyə malik olur. lakin o dəyişə bilər, xüsusi halda insanın təhsili və tərbiyəsi prosesində şüurlu olaraq transformasiya olunur.

Motivləşdirmə - müəyyən motivləri oyatmaq (aktivləşdir-mək) yolu ilə insanı hər hansı fəaliyyətə sövq etmək üçün insana təsir prosesidir. Motivləşdirmə insanın idarə edilməsinin əsası və fundamentidir. İdarəetmənin effektivliyi motivləşdirmə prosesinin uğurlu həyata keçirilməsindən asılıdır.

Motivasiyanın qarşısında duran vəzifələrdən asılı olaraq iki əsas motivasiya tipini fərqləndirmək olar. Birinci tip xarici təsir vasitəsilə insan fəaliyyətinə lazım olan motivlər aktivləşdirilir, onlar isə öz növbəsində insanı müəyyən addım atmağa və davranışı həyata keçirməyə sövq edir, sonda isə motivləşdirici subyekt üçün müəyyən çətinliklər yarada bilər. Bu tip motivləşdirmə ticarət sövdələşməsi variantını xatırladır: “Mən sənə istədiyini şeyi verərəm, sən də mənə istədiyim şeyi ver”. Əgər iki tərəfdə qarşılıqlı təsir nöqtələri yoxdursa, onda motivasiya prisi baş verməyəcəkdir.

İkinci tip motivləşdirmənin əsas vəzifəsi - insanda müəyyən strukturun formalaşdırılmasıdır. Bu halda əsas diqqət motivləşdirmə subyektini üçün arzu edilən fəaliyyət motivlərinin inkişaf etdirilməsi və gücləndirilməsinə verilir. Əks halda isə insanı effektiv idarə etməyə mane olan motivlərin zəifləndirilməsinə verilir. Bu tip motivləşdirmə tərbiyə və təhsil, iş xarakteri daşıyır və çox hallarda konkret insanın fəaliyyətindən gözlənilən davranış və nəticələrdən asılı olmur. İkinci motivləşdirmə tipi özünün icrası üçün insanlardan daha çox səy, biliklər və qabiliyyət tələb edir. Onu öyrənən və tətbiq edən təşkilatlar öz insan resurslarını daha uğurlu və effektiv idarə edə bilərlər.

Motivasiyaya proses kimi yanaşılsa, onu ardıcıl altı mərhələ kimi təsvir etmək olar. Təbii ki, prosesə belə yanaşma şərti xarakter daşıyır, çünki real həyatda mərhələlər arasında dəqiq sərhədlər yoxdur və motivasiya prosesi bölünür. Buna görə də motivasiya prosesinin necə baş verdiyini, onun məntiqini və tərkib hissələrini müəyyən etmək üçün aşağıdakı modeldən istifadə oluna bilər.

Birinci mərhələ-tələbatın yaranması. Tələbat o zaman yaranır ki, insan nəyinsə çatışmamazlığını hiss edir. O konkret vaxtda yaranır və insandan “tələb etməyə” başlayır ki, onun ödənilməsi üçün imkanlar axtarsın və müəyyən addımlar atsın. Tələbatlar müxtəlif ola bilər. Onları üç qrupa bölmək olar:

- 1) Fizioloji,
- 2) Psixoloji,
- 3) Sosial.

İkinci mərhələ-tələbatların ödənilməsi yollarının axtarılması. Tələbat artıq yaranmışdır və insana problemlər yaradırsa insan onun ödənilməsi üçün imkanlar axtarır: ödəmək, boğmaq və ya fikir verməmək. İşçidə nə isə etmək, addım atmaq ehtiyacı yaranır.

Üçüncü mərhələ-fəaliyyət məqsədlərinin (istiqamətlərinin) müəyyən edilməsi. İnsan nəyi və hansı vasitələrlə etməyi, nəyə nail olmağı fikrən edərək tələbatı ödəməyə çalışır. Bu mərhələdə 4 momentin əlaqələndirilməsi baş verir:

- 1) Mən nəyi etməliyəm ki, tələbat ödənilsin?



- 2)Mən istədiyimi əldə etmək üçün nə etməliyəm?
- 3)Mən istədiyimi nə dərəcədə əldə edə bilərəm?
- 4)Mənim əldə edəcəyim məqsəd, tələbatı nə dərəcədə ödəyəcək?

Dördüncü mərhələ - fəaliyyətin icrasıdır. Bu mərhələdə insan tələbatı ödəmək üçün nəyinsə əldə edilməsi imkanlarına nail olmaq üçün müəyyən addımlar atır. İş prosesi motivasiyaya əks təsir etdiyindən, bu mərhələdə məqsədlərin tənzimlənməsi baş verir.

Beşinci mərhələ - həyata keçirilmiş fəaliyyətə görə mükafatın əldə edilməsidir. İnsan müəyyən iş gördükdən sonra tələbatın ödənilməsi üçün nəyisə əldə edir və ya arzuladığı obyektə mübadilə etmək üçün vasitə əldə edir. Bu mərhələdə icra edilmiş fəaliyyətin arzu edilən nəticələri verdiyi müəyyən edilir. Bundan asılı olaraq fəaliyyətə olan motivasiya ya zəifləyir, ya olduğu kimi qalır, və ya da güclənir.

Altıncı mərhələ - tələbatın ödənilməsidir. Gərginliyin götürülməsi səviyyəsindən və tələbatın ödənilməsinin fəaliyyət motivasiyanın zəifləməsi və güclənməsindən asılı olaraq insan yeni tələbatın yaranmasına qədər fəaliyyətini dayandırır və ya tələbatın ödənilməsi üçün imkanlar axtarır və fəaliyyətini davam etdirir.

### ***İdarəetmə qərarlarının mahiyyəti növləri və təsnifatı***

Təşkilatı-hüquqi formasından asılı olmayaraq müxtəlif təyinatlı təşkilatların idarə edilməsi prosesində fasiləsiz olaraq müxtəlif situasiyalar meydana çıxır. Bu situasiyalarda müxtəlif səviyyə rəhbərləri həmişə bir neçə mümkün fəaliyyət variantlarından birini seçmək, qərar qəbul etmək zəruriyyəti ilə qarşılaşırlar. Qərarın işlənilib hazırlanması, qəbul edilməsi və reallaşdırılması rəhbərin fəaliyyətində ən mühüm və ən vacib proseduradır. Çünki, idarəetmə prosesinin normal gedişi, xüsusilə də idarəetmə fəaliyyətinin son nəticələri bu proseduranın nə dərəcədə düzgün yerinə yetirilməsindən asılıdır.

Qərarlar idarəetmə işləri texnologiyasındakı yaradıcı əməliyyətlərə aiddir. Bir tərəfdən məzmununa görə bu əsasən rəhbəredici heyət tərəfindən yerinə yetirilən məntiqi-təfəkkür fəaliyyətidir. Digər tərəfdən isə qərarlar emosional- psixoloji aktdır. Belə ki, idarəetmə işlərinin digər növlərindən fərqli olaraq qərar rəhbərin psixofizioloji əlamətləri ilə şərtlənir. Nəhayət, qərarlar idarəetmə prosedurası kimi çıxış edir və buna görə də hüquqi normaların köməyi ilə dəqiq olaraq təşkil edilməli və nizamlanmalıdır.

Beləliklə, idarəetmə prosesində qəbul edilən qərarlar özündə rəhbərlərin öz səlahiyyətləri daxilində təkbaşına və ya digər şəxslərin cəlb edilməsi ilə (kollegial qərarlar

qəbul edilən zaman) yerinə yetirdiyi məntiqi-təfəkkür, emosional-psixoloji və təşkilatı-hüquqi aktları əks etdirir. Qərar idarə olunan obyektə idarəedici təsirin özünəməxsus forması kimi çıxış edir və istehsalın idarə edilməsi texnologiyasının bütün sonrakı proseduralarını müəyyən edir.

Qərarların qəbulu, informasiya mübadiləsi kimi istənilən idarəetmə funksiyasının tərkib hissəsidir. İdarəetmə qərarlarının qəbuluna ehtiyac idarəetmə prosesinin bütün mərhələlərində yaranır və idarəetmə fəaliyyətinin istənilən aspekti ilə əlaqədardır. Qərarların qəbulu prosesi təşkilatda olan real problemləri, münasibətləri və əlaqələri dəqiq əks etdirərək, öz fasiləsizliyi ilə idarəetmə fəaliyyətinin fasiləsizliyini təsdiq edir. Bundan başqa qərarların hazırlanması və reallaşdırılması prosesinin öyrənilməsi idarəetmənin məzmununu öyrənməyə imkan verir. Çünki, idarəetmənin məzmunu qəbul edilən qərarların məzmununda öz əksini tapır. Buna görə qərarların mahiyyətini və əhəmiyyətini başa düşmək vacibdir.

İstənilən sivilizasiyanın inkişafı müxtəlif növ qərarların hazırlanması və reallaşdırılmasına əsaslanır. Bütün qərarlar insanla və ya təşkilatla əlaqələndirilir. Qərarlar müxtəlif peşəkarlıq səviyyəsinə malik insanlar tərəfindən hazırlanır və qəbul edilərək reallaşdırılır. Buna görə də qərarlar tam düşünülməmiş və ya dəqiq hesablanmış xüsusiyyətli ola bilər.

Qərar – insanın təfəkkür fəaliyyətinin nəticəsi olub, onu hər hansı nəticəyə və ya tələb edilən fəaliyyətə çıxarır. Belə ki, qərar ola bilər ki, insanlar onu sonrakı addımları hesablamadan qəbul edərlər, digər tərəfdən də qərar, fəaliyyətin həyata keçirilməsi alternativlərindən birinin seçilməsi və onun reallaşdırılması da ola bilər. Təfəkkür fəaliyyətinin bütün nəticələri qərar ilə nəticələnmir. Sadə qərarlar eyni bir insan tərəfindən həm hazırlanır, həm də reallaşdırılır. Daha mürəkkəb qərarlar əmək bölgüsü vasitəsilə insanlar qrupunun cəlb edilməsini tələb edir.

Hər hansı rəhbərin fəaliyyəti təşkilatda icra etdiyi vəzifə öhdəlikləri çərçivəsində qərarların qəbulu və reallaşdırılması ilə əlaqədardır. H.Saymon öz klassik əsərində idarəetmə qərarları prosesini rəhbərlik prosesinə sinonim kimi qəbul edir. Öz öhdəliklərini icra edərkən menecerlər qərarlar qəbul edirlər və bu zaman uğur gözləyirlər. Rəhbərlər effektiv qərarların qəbulu üçün bu və ya digər formada mükafatlandırılırlar və əksinə səhv qərarlara görə onlar cəzalandırılırlar. Effektiv idarəetmənin əsas atributu kimi qərarların qəbulu sahəsində əldə olunmuş uğurları göstərmək olar. Onlar idarəetmə səriştəliliyinin və qabiliyyətlərinin ən effektiv göstəriciləridir. Eyni zamanda bunlar hər bir idarəedicinin istənilən tip peşəkar təşkilata köməyi ilə yaradılmışdır.

Qərar – insanın və ya qrupun formalaşmış situasiya ilə əlaqədar bir neçə

fəaliyyət variantından birinin seçməsidir. Bu seçimin nəticəsi idarəetmə qərarlarıdır. Beləliklə qərar alternativin seçilməsidir. Hər hansı individin və ya kollektivin hərəkət fəaliyyətinə əvvəlcədən qəbul edilmiş qərar əsas verir. Qərarlar ayrı-ayrı şəxslərin, həm də sosial qrupların davranışının universal formasıdır. Bu universalıq insan fəaliyyətinin şüurluğu və məqsədyönlülüüyü ilə izah edilir. Lakin qərarların universallığına baxmayaraq təşkilatın idarə edilməsi prosesində qəbul edilən qərarlar şəxsi həyatda qəbul edilən qərarlardan fərqlənir. İdarəetmə qərarlarının əsas fərqləndirici xüsusiyyətləri aşağıdakılardır.

1) Məqsəd – idarəetmə subyektinin təkcə ehtiyac və tələbatlarından çıxış etmə, konkret təşkilatın problemini həll etmək məqsədinə nail olmaq istəyir;

2) Nəticələr – şəxsi seçim insanın həyatında və yaxın adamlarında əks olunur. Yüksək səviyyəli rəhbər təkcə özü üçün deyil, bütün təşkilat və onun işçiləri üçün fəaliyyət istiqamətini seçir. Əgər təşkilat böyükdürsə, qəbul edilmiş qərar regionların sosial-iqtisadi vəziyyətinə təsir edə bilər;

3) Əmək bölgüsü – şəxsi həyatda insan qərar qəbul edərək özünü reallaşdırır, təşkilatda isə əməyin bölgüsü mövcuddur: bir qrup rəhbərlər yaranan problemlərin həlli və qərarların qəbulu ilə, digərləri (icraçıları) isə qəbul edilmiş qərarların reallaşdırılması ilə məşğul olurlar;

4) Peşakarlıq – hər bir şəxsin öz şəxsi həyatındakı qəbul etdiyi qərar onun bilik və təcrübəsinə əsaslanır. Təşkilatların idarəetmədə qərarların qəbulu peşəkar hazırlığı tələb edən – çətin, məsuliyyətli və formal bir prosesdir. Təşkilatlarda qərarların qəbulu sahəsində müəyyən peşəkar bilik və təcrübəyə malik olan şəxslər öz səlahiyyətləri çərçivəsində müstəqil olaraq qərarlar verə bilərlər.

Təşkilatlarda qəbul olunmuş qərarların bu fərqli xüsusiyyətlərinə baxaraq idarəetmə qərarına belə tərif vermək olar. İdarəetmə qərarı, rəhbərlərin öz vəzifə və səlahiyyətləri çərçivəsində təşkilatın məqsədinə çatmaq üçün alternativlərin içərisindən qənaətbəxşinin seçilməsidir.

İdarəetmə qərarlarının hazırlanması və reallaşdırılması prosesi məsuliyyətlidir, milli və xarici amillərin nəzəri və metodoloji hazırlanmalarının tətbiqini tələb edir və sistemləşdirilmiş təcrübənin yoxlanılmasına əsaslanır. İdarəetmə qərarları – idarə olunan sistemin fəaliyyətinin obyektiv qanunlarının öyrənilməsinə və onun fəaliyyəti haqqında informasiyaların təhlilinə əsaslanaraq idarəetmə subyektinin yaradıcı və iradi fəaliyyətinin təsiridir. O məqsədin, proqram və fəaliyyət üsullarının seçilməsindən ibarətdir. Bu seçimlər problemlərin həllini və ya mövcud məqsədlərin dəyişilməsini təmin edir. İdarəetmə qərarları idarəetmə prosesinin əsasıdır. İdarəetmə qərarları hər bir

idarəetmə funksiyası – planlaşdırma, təşkilətmə, koordinasiya, motivasiya, nəzarət və s. ilə əlaqəlidir.

Qərarlar – təşkilatda baş verən əsas əməliyyatdır. Uğur qazanan və effektiv işləyən təşkilatlar öz rəqiblərini 3 aspektdə üstəliyirlər:

- 1) onlar düzgün və əsaslandırılmış qərarlar qəbul edirlər;
- 2) onlar qərarları daha tez qəbul edirlər;
- 3) onlar qəbul edilmiş qərarları daha tez uğurla reallaşdırırlar.

Qərarların qəbulu menecerlər tərəfindən istənilən növ işgüzar təşkilatda və səviyyədə həyata keçirilən ən vacib fəaliyyət növüdür. Bu elə bir fəaliyyət növüdür ki, idarəetməni insanın digər sosial fəaliyyətindən fərqləndirir. P.Druker qeyd edir ki, qərarların qəbulu rəhbərin öhdəliklərindən yalnız biridir. Bu onun vaxtının kiçik bir hissəsini təşkil edir. Lakin vacib qərarların qəbulu rəhbərin konkret öhdəliyidir.

Digər tədqiqatçılardan Kornell müəyyən etmişdir ki, rəhbərlər tərəfindən icra edilən idarəetmə öhdəliklərindən qərarların qəbulu, vacibliyinə görə ən yüksəkdir və qərarların qəbulu insan, maşın, material və texnologiyaların qarşılıqlı əlaqələrinin ifadəsinin ayrılmaz xüsusiyyətidir. Kelvin qeyd etmişdir ki, hər bir idarəedicinin ən vacib keyfiyyəti, onun vacib və çox zaman çətin qərarlar qəbul etmək istəyi və hazırlığıdır. Daha bir nöqtəyi-nəzər mövcuddur ki, idarəetmənin vəzifəsi – qərar qəbuludur. İdarəetmədə qərar qəbuluna yüksək qiymət verilməsi onunla əsaslandırılır ki, o formal təşkilatın bütün idarəetmə funksiyalarına təsir edir. İdarəedicinin iş göstəriciləri onun qəbul etdiyi qərarların effektivliyi ilə əlaqədardır. İdarəedici davranış özü-özündə ancaq idarəetmə qərarı kontekstində qiymətləndirilə və izah oluna bilər. İdarəetmənin əsl mahiyyəti müəyyən vaxt keçdikdən sonra qəbul edilmiş qərarların uğurlu nəticələri ilə müəyyən edilə bilər.

Lakin idarəetmə qərarlarının məzmun və mahiyyətinə alternativsiz yanaşmaq olmaz. Belə ki, müxtəlif müəlliflər və elmi istiqamətlər bu anlayışa müxtəlif məzmun verirlər:

- fəaliyyət məqsədinin və ona nail olma üsullarının seçilməsindən ibarət iradi fəaliyyət anlarından biri kimi;
- insan davranışında variantların seçilməsindən ibarət idarə edilən akt kimi;
- fəaliyyət alternativinin və ya fəaliyyət istiqamətinin seçilməsi kimi;
- ziddiyyətlərin aradan qaldırılması və situasiyanın dəyişdirilməsinə istiqamətlənmiş rəhbərliyin fəaliyyəti kimi;
- situasiyanın məqsədəuyğun dəyişdirilməsi, həll edilməsi ilə əlaqədar aktdır, fəaliyyət formulu, təsir variantı kimi;

- idarəetmə sisteminin konkret məqsədlərinə nail olunması üçün alternativlərin təhlili, proqnozlaşdırılması, optimallaşdırılması, iqtisadi əsaslandırılması və seçilməsinin nəticəsi kimi;

- idarəetmə obyektinin fəaliyyət şəraiti və vəziyyəti haqqında ilkin informasiyanın gələcəkdə arzu edilən vəziyyətə nail olmaq üçün məqsədəuyğun dəyişdirməsi prosesi kimi;

- təşkilatın idarə edilməsi proseslərinin mərkəzi olub, həm təşkilatı-akt, həm idarəetmə prosesinin bir mərhələsi kimi, həm də intellektual məsələ və idarəedicinin idarə olunan sistemə təsirini leqallaşdıran proses kimi;

- xərclərin qiymətləndirilməsinə əsaslanan alternativlərdən birinin seçilməsi kimi.

İdarəetmə qərarının növləri və onların təsnifləşdirilməsi sistemli xarakterə malikdir. Çoxlu sayda meyarlar əsasında idarəetmə qərarına yanaşmalardan istifadə etmək olar. İlk olaraq idarəetmə qərarı intuitiv, insayt və mülahizələrə əsaslanmış qərarlar ola bilər.

Intuitiv qərarlar - düzgün olması, hiss əsasında qəbul edilən seçimdir. Intuisiya – məntiqi təfəkkürdən istifadə etmədən yaranmış problemin düzgün həllini tapmaq qəbuliyyətidir. Belə qərarları qəbul edən şəxslər hər bir alternativin seçilməsinə (hətta situasiyaların seçilməsinə) vaxt sərf etmir. Sadəcə qərar qəbul edir. Intuitiv qərarı 6-cı hiss kimi də qəbul etmək olar. İdarəetmə üzrə mütəxəssis Piter Şaderberk qeyd edir ki, problem haqqında informasiyanın həllinin artdığı dövrdə, intuisiya – orta səviyyə rəhbərlərinə qərar qəbul etməkdə əsaslı kömək edə bilər, amma yüksək səviyyə rəhbərləri isə qərar qəbulunda əvvəlki kimi intuitiv mülahizələrə üstünlük verirlər. Tədqiqatlar göstərmişdir ki, 80% menecerlər qeyd edir ki, onlar özlərində hansısa konkret ciddi problemi qeyri formal informasiya mübadiləsi əsasında və intuisiya əsasında aşkar etmişlər. «Reyqem» firmasının təsisçisi və prezidenti olan Pol Kuk deyir ki, qəbul etdiyim iri qərarlarımın hansında ki, öz intuisiyama əsaslanmamışam, sonradan həmin qərarlarıma peşiman olmuşam.

Lakin çətin təşkilatı situasiyalarda minlərlə variantlar olur. Intuisiya əsasında qərar verən menecerlər təmamilə keçilməz təsadüflərlə üzləşirlər. Statistika görə bu zaman düzgün seçim şansı hansısa məntiqi əlavələri çıxmaqla çox azdır.

Insayt qərarlar (Insight) – konkret problemin həllinin başa düşülməsi və ya dərk edilməsidir. Insayt menecmentində qərar dərk edilir və bu qısa müddətdə baş verir. Buna görə idarəetmə qərarının şüurlu formada fiksasiyasına ehtiyac yaranır.

Mülahizələrə əsaslanan qərarlar – belə qərarlar çox zaman intuitiv qərarlar kimi başa düşülür. Çünki onların məntiqi başa düşülmür. Mülahizələrə əsaslanan qərarlar

– bilik və ya əldə edilmiş təcrübə ilə şərtlənən seçimdir. Rəhbər və ya idarə edici əvvəlki situasiyalarda istifadə etdiyi bilikləri cari situasiyaların nəticələrini proqnozlaşdırmaq üçün tətbiq edir. Sağlam məntiqə əsaslanaraq rəhbər keçmişdə uğur gətirmiş alternativini seçir. Çünki təşkilatda situasiya və problemlər təkrarlanır. Belə halda əvvəl qəbul olunmuş qərar, yenidən bu və ya digər formada qəbul olunduqda, əvvəlkindən də yaxşı nəticə verə bilər. Belə qərarlar sürətli və ucuzluq kimi üstün cəhətlərə malikdirlər. Lakin qeyd etmək lazımdır ki, situasiya çətin və unikal olduqda tək cəhətli mülahizələr qərarların qəbulu üçün kifayət etmir. Mülahizələri yeni situasiyalara tətbiq etmək olmaz, xüsusilə də rəhbərin məntiqi seçim təcrübəsi olmayanda. Belə situasiyalara, məsələn: - istehsal olunan məhsulların çeşidlərinin dəyişdirilməsi, yeni texnologiyanın işlənilib hazırlanması, yeni mükafatlandırma sisteminin tətbiqi və s. aiddir – bunlar əvvəlki situasiyalardan fərqlənir. Çətin situasiyalarda mülahizələr pis nəticə verə bilər. Elə faktlar var ki, ödənilməsi zəruridir, lakin bu faktlar insan əqli üçün həddən artıq çoxdur və insan əqli bunları qavramaq və müqaisə etmək iqtidarında deyil.

Mülahizələr həmişə təcrübəyə əsaslanır. Belə təcrübə rəhbərlərin yeni alternativləri əldən buraxmasına səbəb olur. Yəni, yığılmış köhnə təcrübə və mülahizələr rəhbəri şüurlu və şüursuz şəkildə yeni sahələrə müdaxilədən çəkindirir. Bu fikri sona çatdıraraq belə demək olar ki, rəhbərin yeni sahəyə müdaxilədən qorxması, gələcəkdə onun təşkilatı üçün böyük təhlükə yarada bilər.

Yuxarıdakı qərar növlərindən başqa idarəetmə qərarının digər növləri də vardır. Aşağıda onların bəziləri ilə tanış olaq.

Tarazlaşmış qərarları öz fəaliyyətinə, irəli sürülən mülahizələrə və onların yoxlanılmasına diqqətlə və təkidlə yanaşan rəhbərlər qəbul edirlər. Adətən qərarın qəbuluna başlamazdan əvvəl, onlar formalaşdırılmış ilkin ideyaya malik olurlar.

İmpulsiv qərarların müəllifləri məhdud olmayan sayda müxtəlif ideyalar yaradırlar, lakin onları yoxlaya bilmirlər. Qərarlar kifayət qədər əsaslandırılmadığından tam reallaşa bilmir.

Inert qərarlar ehtiyatlı axtarışın nəticəsidir. Bu qərarlarda nəzarətedici və dəqiqləşdirici fəaliyyət ideyalarının yaradılması üstünlük təşkil edir. Buna görə belə qərarlarda orijinallıq, yenilik müəyyən etmək çox çətinidir.

Risqli qərarlar impulsiv qərarlardan onunla fərqlənir ki, onun müəllifləri öz mülahizələrinin (hipotezlərinin) əsaslandırılmasına ciddi ehtiyac duymurlar, çünki onlar əmindirlər ki, onları təhlükələr məhdudlaşdırırsa bilməz.

Ehtiyatlı qərarların qəbulunda menecerlər bütün variantları dəqiqliklə qiymətləndirilir və onlar işə maksimal tənqidlə yanaşırlar.

Rasional qərarlarla mülahizələrə əsaslanan qərarlar arasında əsas fərq ondan ibarətdir ki, birincilər keçmiş təcrübədən asılı deyil. Rasional qərarlar obyektiv analitik proses vasitəsilə əsaslandırılır və reallaşdırılır.

İdarəetmə qərarına sistemli yanaşma qərarların ciddi sistemini və ierarxiyasını, tabeçiliyin və mütəşəkkil müəyyən etməyə imkan verir. Belə qərarlar sistemində ayrı-ayrı qərarlara məxsus həm ümumi, həm də xüsusi keyfiyyətlər ifadə olunur. Qərarlar 4 əsas meyara görə qruplaşdırılır: sistemlilik, ierarxiya, tabeçilik və mütəşəkililik. Bu sahənin mütəxəssisləri bu problemin həllinə 3 yanaşma təklif edirlər. Birinci yanaşmaya görə qərarlar aşağıdakılara bölünür:

- tənzimlənən münasibətlərə, obyektləri əhatə etməsinə və mürəkkəbliyinə görə;
- mövcud müddət və zaman çərçivəsindən asılılığına görə;
- cəmiyyətin inkişafında əhəmiyyəti və roluna görə;
- qərarlarda olan təlimat və məsləhətlərin həcm və istiqamətinə görə;
- qərarların icrası ardıcılığına görə.

İkinci yanaşmaya əsasən (bütün idarəetmə qərarların növləri əhatə olunur) aparılmış bölgü aşağıdakı kimidir:

- subyekt-obyekt münasibətlərinə görə;
- qərarların məzmunu görə;
- qərarın formaları görə;
- qərarın fəaliyyət müddəti görə.

Üçüncü yanaşmaya əsasən qərarlar məkan və funksiyalarına görə bölünür.

Qərarların məzmununa görə təsnifləşdirilməsi. Bu yanaşmaya əsasən qərarlar siyasi, iqtisadi, təşkilatı məsələlərə görə təsnifləşdirilir. İqtisadi qərarlar müxtəlif təsərrüfat obyektlərinin idarə edilməsində qəbul edilir və plan, maliyyə, texniki, əmək resursları, marketing və digər sahələrdə qəbul edilə bilər. Məzmununa görə qərarlar problemi əhatə etmək və ya informasiyanı istifadə etmək istiqamətində qruplaşdırıla bilər. Eyni zamanda bütün qərarlar ictimai münasibətləri əhatə etmə dərəcəsinə və tənzimlənməsi səviyyəsinə uyğun bölüşdürülə bilər. Qərarların məzmununa hüquqi aspekt də xarakterikdir. Qərarlar onun tərkibində elementlərin çəkişinə və öz istiqamətinə görə qruplaşdırılır. Misal kimi – tənzimləyici, nəzarətedici, təşkilatı və s. qərarlar ola bilər.

Qərarların formasına görə təsnifləşdirilməsi. Qərarların üstün formalarından biri yazılı qərarlardır. Bu qərar forması informasiyanın sabit, ardıcıl fiksə edilməsinə tam şərait yaradır. Bununla yanaşı şifahi qərarlar da qəbul edilir. Onlar daha çox idarəetmə və istehsal aparatında istifadə edilir. Daha bir qərar forması kodlaşdırılmış

qərarlardır. Bu tip qərarlar sənədlərə, maqnit daşıyıcılarına köçürülür.

Formasına görə qərarların təsnifləşdirilməsi onları hazırlama ardıcılığına və qəbuluna görə qruplaşdırmağa imkan verir. Bu zaman qərarlar individual, qrup, qarışıq və kollektiv qərarlara bölünür.

Qərarların zaman fəaliyyətinə və müddətinə görə təsnifləşdirilməsi. Qərarlar uzunmüddətli, ortamüddətli, qısamüddətli və birdəfəlik qərarlara bölünə bilər. İdarəetmə prosesinin effektivliyini və mobilliyini idarə etməklə yanaşı, qərarlar idarəetmənin sabitliyini xarakterizə edirlər.

Proqnozlaşdırılan səmərəliyə uyğun olaraq qərarlar aşağıdakı kimi təsnifləşdirilir:

- Ordinar qərarlar elə qərar növüdür ki, əldə edilən nəticə vahidinə sərf edilən resursların səmərəliliyi konkret sahə üçün və fəaliyyət üçün qəbul edilmiş norma və normativlərə uyğundur. Ordinar qərarlara aşağıdakıları aid etmək olar: qeyri effektiv qərarlar – problemi həll etməyə imkan vermir; rəşional qərarlar – problemi həll etməyə imkan verir; optimal qərarlar – problemi ən yaxşı üsulla həll etməyə imkan verir.

- Sinerqetik qərarlar əldə edilən nəticə vahidinə resursların sərfi səmərəliliyini kəskin artırır – yəni effekt qeyri proporsional artım xarakterli olur. Sinerqetik qərarlar yeni intensiv texnologiyaların hazırlanması zamanı və ya əməliyyat sistemlərinin elementlərini kompleksləşdirən zaman yaranır. Effekt çox zaman pul formasında ifadə olunduğundan, sinerqetik effekt daha çox hallarda maliyyə sferasında müəyyən olunur. Maliyyə menecmentində sinerqetik qərarlar link effekti kimi qəbul edilir;

- Asinerqetik qərarlar əməliyyatların və ya sistemin effektivliyini qeyri – proporsional aşağı salır. Belə qərarların ən əsas səbəbləri kimi qərarların gecikdirilməsi, lazımi resursların olmaması, münaqişələrin olmasını və s. göstərmək olar.

Vaxt məhdudiyyətinə görə qərarların hazırlanması, qəbulu və icrasını aşağıdakı kimi təsnifləndirmək olar:

- Real zaman miqyasında olan qərarlar elə tip qərarlardır ki, sürətlə qəbul edilir və reallaşdırılır, obyektə idarə etməyə, nəzarətdə saxlamağa imkan verir. Eyni zamanda belə qərarlar gözlənilməyən idarəetmə situasiyalarında daha faydalıdır. Belə kateqoriyaya cari proseslər üzrə qərarları aid etmək olar. Real miqyasda qərarların tərkibindən «böhranlı qərarları» xüsusi qeyd etmək olar. Belə qərarlardan idarəetmə obyektə idarə olunmaz vəziyyətə və ya hala keçdikdə istifadə olunur;

- Müəyyən emal və ya mərhələdə qəbul edilən qərarlar;

- Qəbulu vaxtına görə heç bir məhdudiyyəti olmayan qərarlar – buraya çox zaman hər hansı əməliyyat və ya prosesin başlanılması üzrə qərarlar aiddir.



Mühüm nəticələrin yaranması vaxtına görə aşağıdakı qərarları fərqləndirmək olar:

- Strateji qərarlar müəyyən fəaliyyət kompleksinə dair qərarlardır ki, təşkilat xarici mühitə uyğunlaşmaqla öz məqsədlərinə çatmağa real vasitələr təklif edir. Strateji qərarlar resursların bölqüsü, xarici mühitə uyğunlaşma, daxili koordinasiya və təşkilatı-strateji qabaqgörmə vasitəsilə reallaşdırılır;

- Perspektiv qərarlar perspektiv planların hazırlanması və qəbuluna istiqamətlənmişdir;

- Cari qərarlar perspektiv qərarları inkişaf etdirir və dəqiqləşdirir. Alt sistem və ya əmtəə bloku, onun tsikl mərhələlərinin birində qəbul edilir;

- Operativ qərarlar konkret aşağı səviyyə elementi üçün qəbul edilir. Məsələn, əmtəə yığım materialı və ya təşkilat elementi (hər hansı yerin cari iş növbəsinə yüklənməsi);

- Sabitləşdirici qərarlardan təşkilatın onun alt sistemlərinin lazımi vəziyyətlərdən çıxması üçün qəbul edilir.

Qərarların qəbulu vəzifələrinin təsnifləşdirilməsi. Elmi ədəbiyyatlarda təsnifləşdirmə meyarı kimi aşağıdakılardan istifadə olunur:

- informasiyanın müəyyənliyi səviyyəsi;
- informasiyanın əldə edilməsi üçün eksperimentdən istifadə;
- qərar qəbul edən şəxslərin sayı;
- məqsədlərin sayı;
- qərarların məzmunu;
- qərarların fəaliyyət əhəmiyyəti və müddəti.

Bütövlükdə qərarlar üçün təsnifləşdirici əlamətləri bilmək və onları istifadə etmək, qərarları hazırlayanların qarşısında duran vəzifələri başa düşmək ideyasından irəli gəlir. Xüsusi olaraq hansı qərarın hazırlanmasının bilərək, qərarı hazırlayan şəxsə qərarı hazırlama mərhələlərinin vəzifələrini dəqiq formulə etmək və həll etmək imkanlarını verir. Misal üçün qərarları təsnifləşdirmə əlamətlərindən istifadə etmə qərarın hazırlanması üçün lazım olan informasiyanın tərkibini müəyyən etməyə şərait yaradır. Bu sөylərin təmər küzləşməsinə, vaxtın effektiv xərclənməsinə və qərarların hazırlanması üzrə vasitələrin səmərəli istifadəsinə müsbət təsir edir.

Qərarlar ierarxiyasının daxilində informasiya axınları hərəkət edir, bunun hesabına daxil olan göstəricilərin bir birinə uyğunlaşmasını təmin edir. Fasiləsiz olaraq dəyişən qərarlar sistemi səbəb əlaqələri vasitəsilə, bütün təşkilatın fəaliyyətinin əsası olan məntiqi bazanı yaradır.

Hər bir qərar diqərləri ilə əlaqələri nəzərə alınaraq hər şeydən əvvəl yuxarı qərar əsasında qəbul edilir. Bu zaman cari qərarın «azadlıq səviyyəsini» müəyyən edən məhdudiyyətlər yaranır. Bu «azadlıq səviyyəsi» çərçivəsində dəyişilən variasiyalar yaratmaq və diqər əməliyyatlar aparmaq olar. Qeyd etmək lazımdır ki, qərarların əlaqəliliyini təmin etmək üçün məhdudiyyətlərin gözlənilməsi kifayət deyil. Eyni zamanda rəhbərlərin tərəkür üslublarının uyğunlaşdırılması vacibdir. Yuxarı səviyyələrin qərarlarının məzmunu və onların yuxarıdan-aşağıya nəzarəti vacibdir.

Belə nəzarətə aşağı səviyyəli qərarların yuxarı səviyyələrdə təsdiq edilməsi aid ola bilər. Qərarların tipindən və sinfindən asılı olaraq onun hazırlanma metodologiyası seçilir. Lakin bir çox hallarda informasiya təşkilatı və texniki hissələrə aid olan geniş planlar qəbul etmək ehtiyacı yaranır. Onda qərarlar sinfinə mərhələlər və ümumi qərarların elementləri kimi baxılır.

#### Menecmentdə kommunikasiya

Kommunikasiya sistemi kifayət qədər mürəkkəb olmaqla çoxlu müxtəlif növləri özündə cəmləşdirir. Kommunikasiyanı bir sıra əlamətlərə görə təsnif edirlər

Şaquli kommunikasiya səviyyələri arasında və təşkilatların özünün çərçivəsində informasiya mübadiləsini nəzərdə tutur. Bu zaman aşağıdan yuxarıya doğru qalxan (usta – sex rəisi – direktor) və yuxarıdan aşağıya azalan (direktor – sex rəisi – usta) kommunikasiyaları fərqləndirirlər.

Üfiqi kommunikasiyalar bir təşkilatın bölməsi arasında (ticarət şöbəsi – plan-iqtisad xidməti-mühasibatlıq) yaxud ayrı – ayrı icracılar, həmçinin işgüzar tərəfdaşlarla (firmalarla, assosasiyalarla, şirkətlərlə və s.) həyata keçirilir.

*Təşkilatlararası və onların mühitləri ilə kommunikasiyalar.* Təşkilatların fəaliyyətinə təsir edən amilləri 2 qrupa ayırmaq olar: 1.Bilavasitə və 2.Dolayı təsir edən amillər. Bilavasitə təsir edən amillər (mikromühit) təşkilatın fəaliyyətinə birbaşa təsiri olan amillərdən ibarətdir. Təşkilatın fəaliyyətinə birbaşa təsir edən amillərə:

- |                                |                    |
|--------------------------------|--------------------|
| - qanunlar;                    | - tədarükçülər;    |
| - dövlət tənzimləmə idarələri; | - istehlakçılar;   |
| - əmək resursları;             | - rəqiblər aiddir. |

Dolayı təsir edən mühitə (makromühit) təşkilatın fəaliyyətinə birbaşa təsiri olmayan, lakin nəticədə təşkilata təsirlər göstərən amilləri aid edirlər. Dolayı təsir göstərən amillərə aşağıdakılar daxildir:

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| 1.İqtisadiyyatın vəziyyəti | 3.Cəmiyyətdəki sosial-mədəni və siyasi dəyişikliklər |
|----------------------------|--|

*Səviyyələr və bölmələr arasında kommunikasiyalar.* Səviyyələrarası kommunikasiya dedikdə şaquli (dik) kommunikasiya çərçivəsində təşkilatın daxilində bir səviyyədən digər səviyyəyə informasiyanın yerinin dəyişməsi başa düşülür. Informasiya *azalmaya görə*, başqa sözlə yuxarı səviyyədən aşağıya ötürülə bilər. Bu yol ilə i/e səviyyəsinin tabeçiləri cari tapşırıqlar, prioritetlərin dəyişdirilməsi, konkret vəzifələr, tövsiyə olunan prosedurlar və s. ilə məlumatlandırılırlar. Məs., istehsal üzrə vitse-prezident zavod rəhbərliyinə (orta səviyyəli rəhbərə) məhsul istehsalında gözlənilən dəyişikliklər haqqında xəbərlər verə bilər. Zavod rəhbərliyi öz növbəsində hazırlanan dəyişikliklər haqqında öz tabeliyində olan rəhbərlərə informasiya verməlidir.

Təşkilatın azalma üzrə mübadilə ilə yanaşı, *yüksəlməyə görə* də kommunikasiyaya ehtiyacı vardır. Məs., bank xidmətçisi görə bilər ki, elektron hesablama maşını (EHM) nə qədər məşğuldursa, bəzən müştəri əvvəlki vaxtdan daha çox vaxt gözləməyə məcbur olur. Qulluqçular belə nəticəyə gələ bilərlər ki, gözləmələr bəzi müştəriləri qıcıqlandırır. Tutaq ki, bank “müştəriyə xidmətin 1 №-li qayğı olması” haqqında hər bir qulluqçuya səmərəli məlumat vermişdir. Bu halda qulluqçular bilavasitə öz rəhbərlərinə yaranan problem haqqında məlumat verməlidirlər. Bu rəhbər də öz növbəsində əməliyyat rəhbərinə, o da bank əməliyyatlarına görə vitse-prezidentə məlumat verməlidir.

Təşkilatda informasiya mübadiləsi heç də həmişə gözlənilirdiyi kimi səmərəli deyildir. İşdə insanlar öz aralarında az səmərə ilə ünsiyyətdə olurlar.

Çox zaman ötürülən məlumat düzgün olmur. Nəticədə isə informasiya mübadiləsi səmərəsiz olur. İ/e sahəsində məşhur tədqiqatçı *Con Mayner* göstərir ki, informasiya mübadiləsində yalnız 50 % cəhdlər ünsiyyətdə olanların qarşılıqlı anlaşmasına gətirib çıxarır. Hər zaman səmərənin belə aşağı olması kommunikasiyanın mübadilə olduğu faktının yaddan çıxarılmasıdır. Informasiya mübadiləsi yalnız o halda baş verir ki, bir tərəf informasiya “təklif” edir, digəri isə onu “qəbul” edir.

*Tərif 1. ♦ İki və daha çox insanlar arasında informasiya mübadiləsinə kommunikasiya prosesi deyilir.*

Kommunikasiya prosesinin əsas məqsədli mübadilə predmeti olan informasiyanın, başqa sözlə məlumatın dərk edilməsinin təmin olunmasıdır. Belə ki, informasiya mübadiləsi faktının özü mübadilədə iştirak edən insanların ünsiyyətinin səmərəliliyinə zəmanət vermir. Bunun üçün kommunikasiya prosesinin mərhələləri haqqında təsəvürlər olmalıdır.

İnformasiya mübadiləsi prosesində 4 bazis elementi ayırmaq olar.

1.*Göndərən*, ideyanı əmələ gətirən yaxud informasiyanı toplayan və onu ötürən şəxs

2. *Məlumat*, simvolların köməyi ilə kodlaşdırılan informasiya

3. *Kanal*, informasiyanı ötürmə vasitəsi

4. *Gəbul edən*, informasiyanı təyin edən və onu aydınlaşdıran şəxs

İnformasiya mübadilə olunarkən göndərən və qəbul edən bir necə qarşılıqlı mərhələdən keçirlər. Onların vəzifəsi məlumatı tərtib etmək və onu hər 2 tərəfin başa düşməsi, ilkin ideyanı bölüşdürməsi üçün kanaldan istifadə etməkdir. Bunu etmək çətinidir, belə ki, hər bir mərhələ eyni zamanda elə bir nöqtədir ki, burada məna təhrif oluna yaxud da tamamilə itə bilər. Göstərilən qarşılıqlı əlaqədar mərhələlər aşağıdakılardır:

- ideyanın yaranması;
- kodlaşdırma və kanalın seçimi;
- ötürmə;
- dekodlaşdırma.

*İdeyanın yaranması.* İnformasiya mübadiləsi ideyanın formalaşdırılması yaxud informasiya seçimi ilə başlayır. Göndərən mübadilə predmeti edilən ideyanın yaxud məlumatın əhəmiyyətini həll edir. Təəssüf ki, informasiya mübadiləsinin bir çox cəhdləri 1-ci mərhələdə qırılır. Belə ki, göndərən ideyanın düşünülməsinə kifayət qədər vaxt sərf etmir.

Yadda saxlamaq vacibdir ki, ideya hələ sözlərə transformasiya edilməmişdir. O başqa formaya çevrildikdən sonra informasiya mübadiləsinə xidmət edə bilər. Göndərən hələ məhz hansı konsepsiyanın informasiya mübadiləsi predmeti olmasının istəməsinə həll etmişdir.

İdeyanın yaranması mərhələsində potensial problemlərə bir misal gətirək. Sex rəisi yenidən əlavə ödəmələr artırılmadan video oyunların istehsalının 6% şirkətdə artırılması haqda ali rəhbərlikdən məlumat qəbul edir. Əgər sex rəisi təbəçilərlə bu informasiyanın mübadiləsinin hansı yolla aparılacağını düşünə bilmirsə və alınan informasiyanı olduğu kimi təbəçiyə yönəltməyi bacarmırsa anlaşılmaqlıq yarana bilər. Belə ki, işçilər yalnız dəyişikliklərin zəruri olması faktını başa düşəcəklər.

*Kodlaşdırma və kanalın seçimi.* İdeyanı ötürməzdən əvvəl göndərən onu simvolların köməyi ilə kodlaşdırmalıdır. Bunun üçün sözlərdən, intonasyalardan və jestlərdən (bədənin dili) istifadə edilir. Belə kodlaşdırma ideyanı məlumata çevirir.

Göndərən simvolların tipinə müvafiq olan kanalı seçməlidir. Ümumi məlum olan bəzi kanallara aiddirlər:

1. Çıxış və yazılı materiallar
2. Elektron rabitə vasitələri: kompüter şəbəkələri; elektron poçt
3. Videolent və videokonfranslar

Məlumat vasitəsinin seçimi yeganə kanalın olması ilə məhdud olmamalıdır. Çox zaman 2 və ya daha çox sayda kommunikasiya vasitələrindən istifadə edilməsi məqsədəuyğundur. Məlumatı göndərən bu kommunikasiya vasitələrindən istifadə

ardıcılığını seçərkən və informasiyanın ötürülməsində müvəqqəti intervalların ardıcılığını müəyyən edərkən proses mürəkkəbləşir. Bununla belə tədqiqatlar göstərir ki, şifahi və yazılı informasiya mübadiləsindən eyni vaxtda istifadə edilməsi, təkcə yazılı informasiya mübadiləsindən adətən səmərəlidir. 2-ci mərhələ qablaşdırma əməliyyatı kimi təsəvvür edilərsə daha başa düşülən olur. Həqiqətən bir çox yaxşı məhsullar, istehlakçıların başa düşə biləcəyi və cəlbedici qablaşdırma olmadan satıla bilmir. Buna oxşar qaydada, gözəl ideyalara məxsus bir çox insanlar onları simvolların köməyi ilə qablaşdırma və kanala yerləşdirə bilmirlər. Belə olduğu halda ideya nə qədər gözəl olsa belə çox zaman öz "satışını" tapmır.

*Ötürmə.* 3-cü mərhələdə göndərən məlumatı alana çatdırmaq üçün kanaldan istifadə edir. Burada söhbət məlumatın fiziki ötürülməsindən gedir. Bir çox insanlar səhvən kommunikasiyanın özünü məlumatın ötürülməsi kimi qəbul edir. Göründüyü kimi ötürülmə əsas mərhələlərdən biri kimi hesab edilir. İdeyanı başqa şəxsə çatdırmaq üçün bu mərhələni keçmək zəruridir.

*Dekodlaşdırma.* Göndərən məlumatı ötürəndən sonra alan onu dekodlaşdırır. *Tərif 2. ♦ Məlumatı göndərən simvollarının onu alan simvollarına çevrilməsinə dekodlaşdırma deyilir.* Əgər məlumatı göndərən seçdiyi simvollar onu alan üçün dəqiq eyni mənə daşıyarsa, onda göndərən ideyası formalaşdırılarkən məhz nəyi nəzərdə tutmasını informasiyanı qəbul edən bilir. Əgər ideyaya heç bir reaksiya tələb olunmursa, informasiyanın mübadiləsi prosesi bununla başa çatdırılır.

Lakin bir sıra səbəblərə görə informasiyanı alan göndərən məlumatlarını bir qədər başqa formada anlaya bilər. Əgər informasiyanı alan ideyanın başa düşülməsini fəaliyyət göstərməklə nümayiş etdirsə, onda rəhbərin nöqtəyi-nəzərindən mübadilənin səmərəli olmasını hesab etmək olar.

## **INNOVASIYA MENEJMENTI**

Innovasiya menecmentinin öyrənilməsinə hər şeydən əvvəl onun bir sıra ümumi cəhətlərini nəzərdən keçirməkdən başlamaq lazımdır. Dünya iqtisadi ədəbiyyatında «innovasiya» potensial elmi-texniki tərəqqinin yeni məhsul və texnologiyalarda öz əksini tapması kimi şərh olunur. Müxtəlif alimlər «innovasiya» anlayışını öz tədqiqat obyektinə və predmetlərindən asılı olaraq təhlil edirlər.

Y.P.Morozov geniş mənada innovasiya dedikdə, yeni məhsullar, istehsal, maliyyə, kommersiya və s. xarakterli sosial-iqtisadi və təşkilati-texniki qərarlar şəkilində yeniliklərdən mənfəətli, yeni səmərəli istifadəni nəzərdə tutur.

A.I.Priqojin hesab edir ki, yeniliklər texnika və texnologiyanın inkişafı, onların

yanması, mənimsənilməsi və digər obyektlərə diffuziyasının idarə edilməsi şəklinə düşür.

M.Xuçek qeyd edir ki, «Polşa dilinin lüğətində» innovasiya nəşə yeni bir şeyin, yeniliyin islahatın tətbiqini göstərir.

«Elmi-Texniki Tərəqqi» lüğətində innovasiya yeni məmulat növlərinin, texnologiyaların, yeni təşkilati formalarının tətbiqinin və s. işlənilib hazırlanmasına, yaradılmasına yönəldilmiş yaradıcılıq fəaliyyətini ifadə edir.

Innovasiya-ixtiranın və ya ideyanın iqtisadi məzmun aldığı prosesdir.(B.Tviss).

Innovasiya-sahibkarlıq ruhu ilə motivləşdirilmiş istehsal amillərinin yeni elmi-təşkilati kombinasiyasıdır.(I.Şumpeter).

Beynəlxalq standartlara uyğun olaraq innovasiya bazara daxil olaraq bazara daxil edilmiş təcrübi-praktiki fəaliyyətdə istifadə olunan yeni və yaxud təkmilləşdirilmiş proses və ya sosial xidmətlərə yeni yanaşma, yeni və yaxud mütərəqqiləşdirilmiş məhsul şəklini alan fəaliyyətinin son nəticəsi kimi müəyyən olunur.

Müvafiq olaraq, innovasiya menecmenti dedikdə, biz «əmək məhsullarında, istehsal vasitələrində, xidmətlər sahəsində və digər novator fəaliyyətindəki əsaslı dəyişiklikləri»n elmi idarəedilməsi bacarığı kimi başa düşürük.

Y.Şumpeter bu cür dəyişikliklərin beş tipini fərqləndirirdi.

1) yeni texnika yeni texnoloji proseslərdən və ya istehsalın yeni bazar təminatından istifadə edilməsini;

2) yeni xassələrə malik məhsulun tətbiqini;

3) yeni xammaldan istifadə edilməsini;

4) istehsalın təşkilində və onun material-texniki təminatında dəyişikliklər edilməsini;

5) Yeni satış bazarının meydana çıxmasını.

Elmi-texniki innovasiya aşağıdakıları təmin etməyə borcludur:

- yeniliyə malik olmağa;
- bazar tələbini ödəməyə;
- istehsalçıya mənfəət gətirməyə;

Müasir dövrdə innovasiya sahibkarlığı yeni idarəetmə düşüncəsi ilə, səmərəli təsərrüfatçılıq haqqında ənənəvi təsəvvürləri aşılamaqla və böyük bazar orientasiyası ilə bağlıdır. Məhz yeniləşdirmə bacarığı hesabına dünyanın ən yaxşı şirkətləri uğura nail olurlar və «öz sahələrinin digər şirkətlərinə əziyyət verən böhranlara üstün gələrək hər dəfə güclü olurlar»

Innovasiya menecmenti kompaniyanı idarəetmənin rəhbərliyin ali

səviyyəsində həyata keçirilən strateji idarəetmə istiqamətləriqdən biridir. Onun məqsədi aşağıdakı sahələrdə firmaların elmi-texniki və istehsal fəaliyyətinin əsas istiqamətlərini müəyyən etməkdir: yeni məhsullar işlənilib hazırlanması və tətbiq edilməsi (innovasiya fəaliyyəti); buraxılan məhsulun modernləşdirilməsi və təkmilləşdirilməsi; ənənəvi məhsul növləri istehsalının daha da inkişaf etdirilməsi; köhnəlmiş məhsulların istehsalatdan çıxarılması.

Innovasiya menecmentində əsas diqqət strategiyanın işlənilib hazırlanmasına və onun reallaşdırılmasına istiqamətlənmiş tədbirlərə verilir. Yeni növ məhsullar işlənilib hazırlanması və buraxılması firmanın strategiyasının daha üstün istiqamətləri olur.

Innovasiya prosesinin məqsədini aşağıdakılarla izah etmək olar:

- məsələnin yeni texniki həllini tapmaq-ixtiranının yaradılması;
- elmi-tədqiqat və təcrübə-kanstruktur işlərinin (ET və TKI) aparılması;
- məhsulun seriyalı istehsalının qaydaya salınması;
- paralel qaydada satışın hazırlanması və təşkili;
- yeni əmtəələrin bazarda tətbiqi;
- texnologiyanın daima təkmilləşdirməsi və məhsulun rəqabət qabiliyyətinin yüksəldilməsi ilə bazarlarda möhkəmlənməyi.

#### *Kiçik innovasiya firması*

Innovasiya firması-xüsusi ETTKI əsasında yaradılan məhsul (və yaxud ETTKI-nin özləri öz nəticələrini satış məqsədi ilə həyata keçirirlər) istehsal edən şirkətdir.

Innovasiya prosesləri və sahibkarlığına istiqamətlənən müasir menecmentin modelləri, idarəetmə üslubları P.Drükərin müəyyən etdiyinə görə aşağıdakı metodoloji ilkin şərtlərə və rəhbərliyin alətlərinə əsaslanır:

1. Fəaliyyətdə olan təşkilatda yeniliyin işlənilib hazırlanması və tətbiqini burada çoxdan məskunlaşmış struktur bölmələrinə və xidmət şöbələrinə tapşırmaq olmaz, çünki idarəetmə ənənəvi təşkilati quruluşları və onlarda yerləşmiş motivasiya amilləri (təşkilati davranışın motivasiya amilləri) təbiətə təfəkkürün innovasiya üslubuna uyğun gəlmir. Bütün dəyişikliklərin mərkəzləşdirilmiş direktiv idarəetmə və nəzarət sistemi dağıdıcı, destruktiv kimi qəbul edir, ona görə ki, onlar işlərin vərdiş şəklini almış qaydasını pozurlar; optimal istiqamətli (P.Drükərə görə) və ya təfəkkürün adaptiv formalı (R.Akoffa görə) adlanan bütün yeni işçiləri inamsızlıqla qarşılayırlar. Yenilik, nəse prespektivsiz təsiri bağışlayır və qeyri şüuru, bəzən isə şüurlu müqavimətə tuş gəlir. Fəaliyyət göstərdiyi sahədən asılı olmayaraq mövcud quruluş bölmələri əsasən ancaq ekstensiv

artıma ən yaxşı halda isə mövcud olanın modernləşdirilməsinə qabildir.

2. Qeyd edək ki, təşkilatda fəaliyyət göstərən innovasiya quruluş bölmələrinə lazımi hüquqlar və eləcə də fəaliyyətin son nəticələrinə görə maddi məsuliyyət həvalə edilməlidir. O, da qeyd olunmalıdır ki gələcəkdə bu innovasiya bölmələri sərbəst firmalara çevrilə bilər. Əksər tədqiqatçılar qeyd edirlər ki, istehsal-təsərrüfat və kommersiya fəaliyyətinin son nəticələrinə görə məsuliyyət təkcə innovasiya bölməsinin rəhbərinin üzərinə yox, həm də şirkətin ali rəhbərliyinin də üzərinə qoyulmalıdır.

3. Hesab etmək olar ki, Intraprenerstva ideyası ənənəvi («köməkçi») bölmələrə də tətbiq oluna bilər. (Baş enerji bölməsinə, elmi laboratoriyalara və s.)

İnsanlarsız hər hansı bir təşkilat mövcud ola bilməz. Bütün böyük və kiçik təşkilatlar üçün insanları idarəetmə böyük əhəmiyyət kəsb edir. Şübhəsiz ki, əmək resurslarının idarə edilməsi kiçik innovasiya firmalarının fəaliyyətinin vacib cəhətlərindən biridir. Təşkilat öz məqsədlərini müəyyən edərkən rəhbərlik onlara nail olmaq üçün vacib resursları planlaşdırır, amma çox zaman insan resurslarının planlaşdırılmasına lazımi diqqət ayrılır.

İnsan resurslarının planlaşdırılması bölmələrinin komplektləşdirilməsi üçün planlaşdırma proseduralarının tətbiqini nəzərdə tutur. Əmək resurslarının planlaşdırılmasına konkret məqsədin həyata keçirilməsi üçün tələb olunan insanların lazımi miqdarının müəyyən edilməsindən başlamaq lazımdır. Özünün gələcək tələbatlarını müəyyən edərək rəhbərlik onların ödənilməsi proqramının işlənilməsinə keçməlidir. Proqram özündə konkret qrafiki və təşkilatın məqsədlərini həyata keçirməsi üçün tələb olunan işçilərin maddi cəlb edilməsini və hazırlanması üzrə tədbirləri birləşdirir. Namizədlərin seçilməsi onların qoyulmuş məqsədləri reallaşdırmaq qabiliyyətləri nəzərdə alınmaqla baş verməlidir.

Kadrların səmərəli seçilməsi özündə insan resurslarının keyfiyyətinə ilkin nəzarətin formalarından birini təcəssüm etdirir.

Dünya təcrübəsində Yapon menecmenti ən məşhur menecment məktəblərindən biri kimi qəbul edilir. Uğurun əsas tərkib hissəsi- insanlarla işləmək bacarığıdır. Yapon şirkətləri təntənəli surətdə orta və ali təhsil müəssisələrinin məzunlarının içərisində daha çox layiq olanlarını yalnız istismar müddətinə yox həm də işə qəbul edirlər. Təcrübəli işçinin rəhbərlik altında hazırlanmasının tam kursu bir ildir, bundan sonra işləmək bacarığını sübut edən şəxs təqdim edilmiş tələblərə uyğun olaraq daimi işə qəbul edilir. Yapon firmalarının əməkdaşları arasında yüksəlmək hüququ uğrunda daimi rəqabət gedir. Yüksək illik əmək göstəriciləri olan namizədləri beş-yeddi ildən sonra orta həlqənin meneceri vəzifəsini tutmaq hüququ vardır. İrəliləmək və lazım



olan nəticələri əldə etmək üçün şirkətə, onun maraqlarına sadıqlığı nümayiş etdirmək lazımdır, təşəbbüs göstərmək lazımdır və çalışmaq lazımdır ki, firmanın rəhbərliyində belə bir fikir formalaşsın ki, məhz bu işçi bacarıqlıdır və daha yüksək yer tutmağa layiqdir. Firma öz işçilərinə özlərini tam işə həsr etdikləri şəraitdə məşğulluğa zəmanət verir. 55-60 yaşa çatdıqda o, təqaüdə çıxaraq cavanlar üçün yeri azad etməlidir.

Elmi-texniki sahədə yeni təşkilati quruluşlar

Qərbi ölkələrinin elmi-texniki siyasətinin tərkib hissəsi məhəlli elmi-texniki siyasətdir ki, bu da ölkənin ayrı-ayrı regionlarında ETS-nin inkişafının tənzimlənməsi və genişləndirilməsinə, kiçik innovasiya biznesinin inkişafı üçün əlverişli şərait yaradılan xüsusi zonaların və qurşaqların yaradılmasına yönəldilib.

Sahibkarlıq zonaları aşağıdakı funksiyaları yerinə yetirirlər:

- işsizliyin səviyyəsinin aşağı salınmasına kömək, durğunluqda olan şəhərlərin və regionların təsərrüfatında yeni iş yerlərinin yaradılması;
- milli azlıqların iqtisadi və sosial inkişafına kömək edilməsi.

Inkubator – kiçik elm tutumlu firmaların yaradılması və inkişafına maddi, maliyyə, təşkilati idarəetmə və tədris-pedoqoji kömək göstərən strukturdur. Bu strukturun üstünlüyü ondadır ki büdcə xərcləri tələb etmir. Öz xərclərini ödəmə innovasiya firmalarının gələcək gəlirlərində iştirak hesabına həyata keçirilir. Onların ali müəssisələrinin yanında və ya nəzdində yaradılması yüksək ixtisaslı mütəxəssislərin məşğulluğu probleminin həllinə şərait yaradır.

Adətən həmişə texnopolisin tərkibində bir və ya bir neçə elmi parklar və inkubatorlar olur. Özünün idarəetmə və xidmət sferası olan çox iri park prinsipcə texnopolisə çevrilə bilər.

Texnopark - tədrisin, elmin, və istehsalın xüsusi inteqrasiya forması olub işçilər üçün yaşayış yeri, təhsil almaq və lazımı qaydada istirahət etmək imkanı verən və məişət şəraitinə malik olan icarəyə götürülmüş və yaxud onun mülkiyyəti olan ərazidir.

Texnoparkın təşkilati strukturu özündə iki səviyyəni birləşdirir: Strateji və Operativ. Strateji səviyyə müşahidə və direktorlar şurası ilə təmsil olunur. Qapalı tipli səhmdar cəmiyyətlərinin səhmdarlarının yığıncaqları arasındakı müddətlərdə texnoparkın ali idarəetmə orqanı direktorlar şurası olur. Onun tərkibinə texnoparkın təsisçiləri daxil olurlar, onların da regionun və ya şəhərin ilk növbədə xüsusiyyətlərini də tələbatlarını nəzərə alaraq parkın uzunmüddətli inkişaf strategiyasını müəyyən etməyə səlahiyyətləri var.

Yaponiyada yaradılmış və yaradılan texnopolislər haqqında

danışarkən, mütləq qeyd etmək lazımdır ki, Yapon hökuməti elmi-texniki amili dövlətin ümumi iqtisadi və regional strategiyalarında aparıcı amillərdən biri hesab edir. Texnopolislərin formalaşdırılmasında elmi-tədqiqat fəaliyyətinin stimullaşdırılmasını və qabaqcıl texnologiyaların tətbiqini prioritet istiqamət hesab edərək, hakimiyyət elmi-tədqiqat mərkəzlərinin, universitetlərin və laboratoriyaların yüksək texnologiyalar sahəsində birgə ETTKI-ni subsidiyalaşdıraraq xərclərin təxminən 1\3 -ni öz üzərinə götürür.

Texnopolislərə vəsait qoyuluşu edən firmalara hakimiyyət tərəfindən həm avadanlığın (istismarın I ilində 30% dəyəri ixtisar etmək olar), həm də bina və qurğuların (15%) amortizasiyası üçün güzəştli rejim yaradılır.

Yapon «texnopolisləşdirilməsinin» diqqət çəkən, bir qədər gözlənilməyən olan «ikinci dərəcəli (kənar)» nəticələrini də qeyd etmək lazımdır.

Birincisi-texnopolislərin tikilməsi üzrə Yaponların daha ixtisaslı və eyni zamanda daha varlı ekspertlər kimi tanınmasının, təsdiq edilməsi. Məsələn: Avstraliya Yapon hakimiyyətinin onun ərazisində bütün Sakit Okean regionuna elmi nümayiş mərkəzinin olacağı yüksək texnologiyaların beynəlmiləl şəhəri və ya «çoxfunksiyalı polis» yaratmaq təklifinə razılıqla cavab verdi.

İkincisi-Fransa və Yaponiya texnopolislərinin inkişafında oxşarlıq, uyğunluq müşahidə olunur. Fransa iqtisadiyyatına sənaye, maliyyə və dövlət sektorunun iri ölçülülüyü xasdır. Bunun nəticəsi olaraq elmdə dövlətin fransız təsərrüfatının planlaşdırılmasında birbaşa iştirakı digər qərb ölkələri ilə müqayisədə daha genişdir. Hakimiyyətin sənayenin və elmin inkişafına təsiri Yapon təsiri ilə oxşardır, amma bu təsirin mənbələri fərqlidir. Dövlət, xüsusi və akademik sektorlarla bölgü daha az nəzərə çarpandır. Bundan başqa, Fransa üçün sənaye tədqiqat işləmələrinin az firmalarda mərkəzləşdirilməsinin yüksək səviyyəsi xarakterikdir. Elm və texnologiyalar nazirliyinin məlumatlarına görə burada tədqiqatlar və sınaqlarla təxminən 1500 sənaye firması məşğul olur, onlardan 1300-ü az və ya çox dərəcədə daimi təşkil edilənlərdir. Yalnız 100 müəssisənin 50-dən çox elmi işçisi vardır. Eyni zamanda qeyd olunmuş 1300 firmadan 900-ü əlavə 10 elm adamından istifadə edir və bu firmalardan ən azı 7,5%-i dövlət sifarişlərinin təxminən 2%-i yerinə yetirir. Bütün sənaye tədqiqatlarının 50%-dən çoxu milləşdirilmiş şirkətlərin payına düşür.

İlk üç texnopolis Fransada XX əsrin 60-70 illərinin qovşağında meydana gəlmişdir. Onların yaranmasına yerli hakimiyyət və sınaq qaydası üzrə mərkəzi hakimiyyət tərəfindən dəstəklənən bir neçə ayrıca intuziyasiyastlar təşəbbüs göstərmişlər.

80-ci illərin əvvəllərində isə «texnopolisləşdirmə» ümummilli təkan qazandı və Fransanın sosial-iqtisadi inkişafının dövlət beşillik planlarının əsas tərkib hissələrindən biri oldu.

Texnopolislər və texnoparklar-iqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrin ayrılmaz tərkib hissəsidir və ölkənin ayrı-ayrı regionlarında elmi-texniki potensialın inkişafının həvəsləndirilməsinə və tənzimlənməsinə istiqamətlənir.

20-ci əsrin ortalarından müasir dövrdə dünyada 400-dən çox texnopark yaradılıb. Məsələn: 1995-ci ilin ortalarında ABŞ-da təxminən 100 texnopark, Almaniyada-60-dan çox, Çində-52, Böyük Britaniyada-40, Fransada-30, Rusiyada-27, Cənubi Koreyada-10, Sinqapurda-10 texnopark mövcud idi.

Texnoparkların dinamik və səmərəli inkişafına bariz nümunə Çindir. Birinci texnopark 1985-ci ildə yaradılıb. 1991-ci ilin martında Dövlət Şurasının qərarına görə 26 parkın, 1992-ci ilin noyabrında isə daha 23 elmi parkın yaradılması təsdiq olunub. 1995-ci ilə Çində 52 yüksək texnoloji park var idi, onlardan 27-si dövlət statusuna malik idi. Baxmayaraq ki texnoparklar Çin ərazisində öz inkişafına nisbətən bu yaxınlarda başlayır, onlardan bəziləri artıq əhəmiyyətli uğurlara nail olub.

Keçid iqtisadiyyatlı ölkələrin əksəriyyəti üçün texnoparkların inkişafı və texnopolislərin yaradılması nəinki elmin, yüksək texnologiyaların və ənənəvi milli mədəniyyətin harmonik uyğunluğudur, həm də hərtərəfli inkişaf edən və yaradıcı insanlar üçün yeni biliyin yaradılmasıdır. Texnoparkların inkişafı «beyin axını» dayandıra bilər, bu da müasir mərhələlərdə Azərbaycan üçün çox aktualdır.

Müasir dünyada elmin rolunu qiymətləndirməmək qeyri mümkündür. Elmi tədqiqatlar dünya bazarında ən çox fayda gətirən məhsuldur. Bütün inkişaf etmiş ölkələrin doktrinaları elmi-texniki potensialın inkişafın istiqamətlənib.

Inkişaf etmiş ölkələrin iqtisadiyyatı hal - hazırda elmi-texniki potensialın inkişafına istiqamətlənib.

ABŞ, Qərbi Avropa ölkələri və Yaponiyanın hakimiyyət orqanları bacarıqlı tələbələrin, aspirantların alimlərin və elmi-texniki ziyalı elitasının dəstəklənməsini özlərinin strateji məqsədləri hesab edirlər. Prioritet vəzifələrindən biri alimlər və ixtiraçlar tərəfindən yaradılan kiçik biznes fəaliyyəti sahələrinin qeydiyyatla alınmasının hüquqi proseduralarını yüngülləşdirmək və sadələşdirməkdir.

Elmi, texniki, elmi istehsal firmaları; təşkilatlar, assosiasiyalar, elmi və texnoloji parklar şəklində mərkəzlər; iri elmi və sənaye mərkəzlərinin yanında texnopolislər yaradılır.

Elmtutumlu məhsulların dünya bazarı həcmi bu gün 2 trln. 300 mlrd.

dollar təşkil edir. Bu məbləğdən 39% ABŞ məhsullarının, 30%- Yaponiyanın, 16%- Almaniyanın payına düşür.

Dünya bazarlarında aparılan təhlillər göstərir ki, elmtutumlu məhsulların istehsalını cəmi 50 makrotexnologiya təmin edir. Makrotexnologiyalara malik olan inkişaf etmiş ölkə bu bazarın 80%-ni tuturlar. ABŞ hər il elmtutumlu məhsul ixracatından təxminən 700 mlrd dollar, Almaniya-530 mlrd. dollar, Yaponiya-400 mlrd. dollar qazanır.

XX əsrin 90-cı illərində aparıcı inkişaf etmiş ölkələrin innovasiya sferasında yeritdiyi iki tendensiyanı görmək olar: birincisi, elmi tədqiqatların, işləmələrin maliyyələşdirilməsində ictimai sferadan xüsusi sferaya keçid və ikincisi-innovasiya sferasında mənfəətin maksimumlaşdırılmasının passiv və texnologiyalarda səriştəsiz olan institusional investora arxalanmamaq.

Vençur kapitalı- sürətlə artan şirkətlərin səhmləri fond bazarında qeydiyyatdan alındıqdan sonra yüksək mənfəət əldə etmək məqsədilə həmin şirkətlərin fəaliyyətinə investisiya edilən risk kapitalıdır. Vençur kapitalı iki vektorla təsvir olunur: formal və qeyri- formal

Formal sahədə bir sıra investorların resurslarını birləşdirən «vençur kapitalı firmaları» (VKF) üstünlük təşkil edirlər. Bu investora daxildir: korporasiyalar, xüsusi və dövlət təqaüd fondları, bir sıra fiziki şəxslər və vençur kapitalistlərinin özləri – VKF-nin sahibləri.

VKF-dən başqa o, formal sektorun özündə kommersiya banklarını, qız şirkətlərini və eləcə də dövlət investisiya proqramlarını da birləşdirir.

Qeyri-formal sektor-«biznes mələklər» adlandırılan vençur kapitalının şəxsi investorları və eləcə də yenidən yaradılmış kiçik firmaların ailə üzvləridir.

«Biznes-mələklər»- bura əsasən peşəkarlar, uğurlu sahibkarlar və eləcə də iri şirkətlərdə yüksək vəzifələr tutan biznes sahəsində yüksək əmək haqqı olan mütəxəssislərdir (hüquqşunaslar, məsləhətçilər və s.) .

Qeyri-formal sektorun investisiyaları şirkətə məhsul konsepsiyasının və təcrübi modelin işlənilməsi və hazırlanması mərhələsində daha çox lazım olur. Çünki, bu zaman istehsalın genişləndirilməsi, məhsul satışı və həcmnin artırılması üçün vəsait lazım olur.

Yüksək texnologiyalara əsaslanan sahədə firmanın bazar uğuru üçün əsas şərt onun inkişafının tezliyidir. Lakin yeni texnologiyaların tətbiqi yüksək start (başlanğıc) xərcləri ilə birbaşa bağlı olsa da, satış həcmnin artması ilə istehsal xərcləri

(yüksək texnologiyaları məhsul vahidinə düşən) aşağı düşür, eyni zamanda istehlakçılara rəqibləri ilə müqayisə də ona bu texnologiyalardan istifadə etmək sərfəli olur.

Kiçik yüksək texnologiyalı firma inkişafının ilkin mərhələsində güclü təkan alaraq bazarın daha çox payını tuta bilər və standart müəyyənləşdirən ola bilər. Belə vəziyyətdə qeyri-normal bazar həlledici rol oynaya bilər. ABŞ və Avropa vençur kapitalının qeyri-formal sektorunun investisiyalarının həcmi formal sektorun investisiyaların həcmindən bir neçə dəfə çoxdur.

Firmanın imicinin yaradılması üçün vacib şərt vençur kapitalistlərdən investisiyaların alınmasıdır, belə ki, bu zaman onun üçün digər xidmətlər də həmin an əlçatan olur. Belə ki, mühasibat firmaları bu firmalarla daha aşağı qiymətlərlə işləməyə razılıq verirlər, böyük güzəştlərlə müəyyən ərazinin (binanın) icarəyə götürülməsi mümkünlüyü yaranır.

Daha dinamik inkişaf edən sahələri dəstəkləyən vençur kapitalı ölkənin beynəlxalq rəqabət qabiliyyətliliyini təmin etməyə qadirdir. Vençur kapitalının birbaşa dəstəyi, köməyi hesabına Federal Ekspres, Lotus, DEK kimi şirkətlər ayağa qalxdılar. ABŞ-da daha sürətlə inkişaf edən şirkətlərin 4%-i yeni iş yerlərini yaradır və bu 4% firmaların əksəriyyəti vençur kapitalı tərəfindən aktiv dəstəklənir. Avropa sənayesində vençur kapitalının ölçülərinə görə şəriksiz lider Böyük Britaniyadır. Onun payına bütün vençur investisiyalarının demək olar ki 50%-i düşür.

### ***Müasir iqtisadiyyatda müflisləşmə və iflasın rolu***

Çağdaş sahibkarlığın postindustrial dövrə qədəm basması işgüzar təşkilatların (firmaların) təkrar istehsal prosesindəki problemlərini çoxaltmışdır. Postindustrial dövrün qeyri-müəyyən xarakter daşması, konkret qanunauyğunluqların olmaması və bu zaman gələcək haqqında dürüst fikir söyləməyin mümkünsüzlüyü iqtisadi subyektlərin bazar konyukturasına uyğun fəaliyyət göstərməsini çətinləşdirmişdir. Bütün ölkələrə xas olan bu vəziyyət və Azərbaycan iqtisadiyyatının bir iqtisadi sistemdən digərinə keçməklə bağlı durumu fəaliyyət göstərən işgüzar təşkilatların daxili (mikro) və xarici (makro) mühitini daha da qeyri sabit vəziyyətə salmışdır. Keçmiş tendensiyaların, problemlərin həlli yollarının ekstropolyasiya edilərək indiki vəziyyətdə istifadə edilə bilməməsi müxtəlif sahələrdə fəaliyyət göstərən əksər təsərrüfat subyektlərini müflis vəziyyətinə salmışdır.

Hüquqi və fiziki şəxsin öz borc öhdəliklərini vaxtılı-vaxtında ödəyə bilməməsinə onun müflisləşməsi deyilir. Müflis olan hüquqi və fiziki şəxsin mütləq ödəmə

qabiliyyətinin olmamasının məhkəmə tərəfindən təsdiq edilməsi isə onun iflasa uğraması kimi başa düşülməlidir.

Müflisləşmə obyektiv iqtisadi münasibətlərin əsas atributudur. O, iqtisadiyyat adını daşıyan iri sistemin vacib elementi rolunu oynayır. Onun vasitəsilə bazar iqtisadiyyatının subyektləri kimi çıxış edən ayrı-ayrı investor və borclu arasındakı münasibətləri tənzimləməklə növbəti iqtisadi yüksəlişi üçün zəmin yaranır.

Beləliklə, müflisləşmə elementinin olması normal iqtisadi sistemin fəaliyyət göstərməsinə dəlalət edir. Normal bazar iqtisadiyyatının formalaşması və inkişafı müflisləşmə prosedurasının olmasını zəruri edir. Hər bir biznesmen və işgüzar adam yadda saxlamalıdır ki, müflisləşmə onu daima bir “kölgə” kimi izləyir. Lakin bu onları qorxutmamalıdır, əksinə dərk etməyə sövq etməlidir ki, məhz müflisləşmə onların bir “aktyor” və ya “idmanşı” kimi formada qalmalarının zəruri şərtidir.

Müflisləşmə prosedurasının ayrılmaz tərkib hissəsi kimi sanasiya (sağlamlaşdırma) və müəssisənin yenidən qurulması çıxış edir. Sanasiya-borclunu ləğv edilməsinin qarşısını almaq məqsədilə onun mülkiyyətçisi (mülkiyyətçiləri) kreditorlar, əmək kollektivləri və başqa şəxslər tərəfindən maliyyə yardımı göstərilməsi yolu ilə borclunun yenidən təşkil edilməsidir. Müəssisənin yenidən qurulması isə kreditorların tələbini ödəmək məqsədilə müəssisənin mülkiyyətçisi, müdiriyyəti və ya onların səlahiyyətli nümayəndəsi tərəfindən müəssisənin əmlakını bölmək, hamısını və ya müəyyən hissəni digər təsərrüfat subyektlərinə vermək yolu ilə müəssisənin strukturunun və fəaliyyət istiqamətinin dəyişdirilməsidir.

Müflisləşməni, iflası, sanasiyanı, müəssisənin yenidən qurulması və digər məsələləri özündə birləşdirən “antiböhranlı idarəetmə” məfhumu çoxşaxəli fəaliyyət olaraq borclu vəziyyətinə düşən müəssisənin daxili və xarici mühitin təhlil edilməsini və böhran vəziyyətindən çıxmaq yollarının müəyyənləşdirilməsini nəzərdə tutur. Böhranlı vəziyyətə düşdükdə müəssisənin balansının qeyri qənaətbəxş quruluşu yaranır. Yeni borclunun əmlakını və öhdəliklərinin elə vəziyyəti yaranır ki, bu zaman borclu hətta əmlakı hesabına borclu oluğu şəxslər qarşısında öhdəliklərini vaxtında yerinə yetirə bilmir. Bu borclunun əmlakının satıla bilməsi dərəcəsinin kifayət olması ilə bağlıdır.

Müasir şəraitdə hər bir işgüzar təşkilat daima mürəkkəb ətraf mühitlə qarşılıqlı əlaqədə fəaliyyət göstərir. Xarici mühitin tərkibinə isə müəssisənin cari və strateji fəaliyyətində qarşılaşdığı bütün amillər normalar və təşkilatlar daxildir. Xarici mühit heç vaxt sabit olmur. Bu da onun daima inkişafda olmasından mürəkkəbliyindən, qeyri-müəyyənliyindən və xarici mühit amillərinin bir-birilə qarşılıqlı şəkildə əlaqədə olmasından asılıdır. Firmaya təsir göstərən xarici mühit amilləri müxtəlif xarakterik

keyfiyyətlərə malik olduqlarına görə onları şərti olaraq iki qrupa, birbaşa və dolaylı təsir qruplarına bölürlər.

Birinci qrupa əmək, material və kapital resurslarının təchizatçıları, istehlakçıları, rəqibləri, həmkarlar ittifaqlarını, qanunverici və dövlət orqanlarını, ikinci qrupa isə iqtisadi vəziyyəti, sosial-mədəni amilləri, siyasi amilləri, elmi-texniki tərəqqini və beynəlxalq hadisələri aid edirlər.

Müəssisənin müflisləşməsinin xarici səbəblərinin təsirini azaltmaq üçün isə hər bir müəssisəsinin gözlənilməyən dəyişikliyə idarəetmə reaksiyası reaktiv şəkildə deyil, aktiv və ya planlı şəkildə olmalıdır.

Xarici səbəblərin mənfi təsirini yumuşaltmaq üçün işgüzar təşkilatda aşağıdakı keyfiyyətlər olmalıdır:

- ölkədə və xaricdə makroiqtisadi vəziyyəti təhlil etmə bacarığı,
- potensial alıcıların aktual ehtiyac və tələbatlarını vaxtında üzə çıxartma bacarığı,
- müəyyən olunmuş ehtiyac və tələbatların səmərəli ödənilməsi üçün əmtəə və xidmət bazarlarında iqtisadi konyukturun təhlili bacarığı,
- istehsal amilləri bazarlarında iqtisadi konyukturun təhlili bacarığı,
- istehsal amilləri bazarlarında iqtisadi konyukturun və strateji təsir qruplarının fəaliyyətinin təhlili bacarığı,
- rəqabətli ideyaların istehsalda, satış bazarlarında, satışdan sonrakı servis xidmətində reallaşdırma bacarığı.

Yeni yaranmış müəssisələrin müflisləşməsi daha çox daxili amillərdən asılı olur. Bu da sahibkarlıq bacarığının zəif olmasını göstərir. Xarici ölkə müəssisələrinin apardığı təhlilər göstərir ki, kiçik müəssisələrin uğursuzluqlarının səbəbinin 90 faizi menecerlərin təcrübəsizliyi və gözlənilməyən dəyişikliklərə onların reaksiyasının gecikməsi ilə bağlıdır.

Kadrlarla iş funksiyasının zəif aparılması istehsal mədəniyyəti səviyyəsinin itirilməsinə, yeni işçi heyətinin ixtisas və istehsal texniki səviyyəsinin aşağı enməsinə, psixoloji iqlimin pozulmasına səbəb olur.

Beləliklə, müxtəlif isiqamətlərdə fəaliyyət göstərən yüzlərlə amil müəssisənin təşkilatı, iqtisadi və istehsal mexanizminin normal fəaliyyət göstərməsinə şərait yaradır.

Biznesin xarici və daxili mühitinə aid olan amillərin neqativ təsiri nəticəsində müəssisənin müflisləşməsinin əlamətləri görünməyə başlayır. Müəssisənin böhran vəziyyəti haqqında ciddi xəbərdarlıq kimi müəssisənin bu və ya digər tədbirinə qarşı biznes üzrə şəriklərin, bankirlərin, kreditorların və

məhsul alıcılarının mənfi reaksiyası çıxış edir. Bunu müəssisənin bəzi bölmə və firmalarının açılması və ya bağlanması, əsaslandırılmamış şəkildə təchizatçıların dəyişdirilməsi və müəssisənin yeritdiyi strategiyada baş verən digər dəyişikliklərdə görmək olar. İdarəetmə strukturunda baş verən dəyişikliklər, yuxarı təbəqələrdə psixoloji iqlimin dəyişməsi də böhran haqqında xəbər verir. Adətən müəssisənin iflası yuxarı idarəetmə səviyyələrində baş verən münaqişələrdən başlayır.

Firmanın müflisləşməsinə göstərən ilkin əlamətlər arasında xüsusi yeri maliyyə göstəricilərinin dəyişməsi tutur. Azərbaycan Respublikasının mövcud qanunvericiliyinə görə əgər müəssisə cari ödəmələri üç ay ərzində yerinə yetirə bilmirsə ona artıq müflisləşmə prosedurası tətbiq edilməlidir. Mühasibat və maliyyə hesabatlarının göndərilməsi, onların əsasında maliyyə və iqtisadi göstəricilərin dəyişməsinin müəyyənləşdirilməsi, mühasibat balansındakı aktiv və pasiv maddələrin dəyişməsi onlar arasında olan müəyyən proporsianallığın itməsi maddi ehtiyatların artması və ya azalması, məhsullara qeyri-real yüksək və ya aşağı qiymətlərin qoyulması və nəhayət müəssisənin mənfəətinin azalması, onun səhmlərinin qiymətdən düşməsi müəssisənin böhranlı vəziyyətinə dəlalət edir.

Müəssisənin müflisləşməsi üç mərhələyə bölünür. Birinci mərhələdə gizli şəraitdə müəssisənin qiymətinin aşağı düşməsi baş verir. Bu mərhələdə rəhbərlik adətən kosmetik tədbirlərə əl atır. Məsələn, investor və bankları şübhələndirməmək üçün aktivlərin bir hissəsini sataraq və ya borc kapitalını artıraraq səhmdarlara yüksək dividendlər ödəməyi davam etdirir.

İkinci mərhələdə nəqd vəsait üzrə çətinliklər yaranır. Ayrı-ayrı rəhbərlər artıq kələkbazlıq etməklə də pul qazanmağa meyli olurlar. Əgər lazımi tədbirlər görülmürsə müflisləşmə hüquqi cəhətdən aydın olur. Müəssisə öz borclarını vaxtında ödəyə bilmir.

Üçüncü mərhələdə isə müəssisənin bütün maliyyə-təsərrüfat fəaliyyəti pozulur. Kreditorlar qanunvericilikdə nəzərdə tutulan tədbirlərin görülməsinə tələb edirlər.

Müflisləşmənin ilkin çağlarında yaranmış vəziyyətdən çıxmaq üçün bir sıra universal tədbirlərə əl atırlar.

-rəhbəliyin dəyişdirilməsi. Əgər daxili səbəblərə görə belə vəziyyət yaranırsa kənardan yeni rəhbər dəvət olunur, yox əgər xarici səbəblərə görə müflisləşmə baş verirsə onda müəssisədəki mütəxəssislərin içərisindən yeni rəhbər seçilir.



- müəssisənin təşkilati quruluşunun dəyişdirilməsi, idarəetmə aparatının ixtisar edilməsi, nəzarət-plan funksiyalarının mərkəzləşdirilməsi,
- xərclər üzərində sərt nəzarət qoyulması,
- iş mədəniyyətinin dəyişdirilməsi (heyətin yenidən hazırlanması),
- məhsul və xidmətlərin nomenklaturasının ixtisar edilməsi,
- marketing fəaliyyətinin gücləndirilməsi.

Eyni zamanda strateji tədbirlər də işlənməlidir. Çox zaman müəssisənin profilinin dəyişdirilməsi üzrə işlər yerinə yetirilir.

Azərbaycan Respublikasında kreditorların ümumi tələblərinin məbləği borclu müəssisənin nizamnamə fondunun 10 faizindən çox hissəsini təşkil etdikdə və borclu müəssisə tərəfindən öhdəliklərin yerinə yetirilməsi günündən iki ay keçdikdə onlar borclunun təsis sənədlərini uyğun olaraq yerləşdiyi ərazinin mülki məhkəməsinə ərizə ilə müraciət edə bilərlər. Qeyd etmək lazımdır ki, müflisləşmə prosedurasının başlanması haqqında borclunun özü və ya prokurorluq ərizə ilə məhkəməyə müraciət edə bilər.

Müflisləşmə prosedurasının başlanmasında mühüm məsələ kim tərəfindən bu addımın atılacağına müəyyənləşdirilməsidir. Bizim qanunvericiliklə müəyyən olunmuşdur ki, kreditorların ümumi tələblərinin məbləği borclu müəssisənin nizamnamə fondunun 10 faizindən çox olduqda məhkəmə işə baxa bilər. Rusiya Federasiyasında isə müəyyən olunmuşdur ki, kreditorların ümumi tələblərinin məbləği minimum əmək haqqının 500 misli qədərdirsə onda məhkəmə işi icraya götürə bilər. Əlbəttə hər iki halın özünə məxsus müsbət cəhətləri vardır. Həmin norma minimum əmək haqqına bağlanması bu məsələnin tez aşkar olunmasına, borclu müəssisənin nizamnamə fonduna bağlanması isə konkret müəssisənin real maliyyə vəziyyətini aydınlaşdırmağa imkan verir. Fikrimizcə, Azərbaycan Respublikasının qanunda müəyyənləşdirilən norma daha məqsədəuyğun sayılmalıdır.

Müəssisənin təsis sənədlərinə müvafiq olaraq mülkiyyətçinin və ya müəssisənin rəhbərliyinin qərarı əsasında borclu müəssisə iflas haqqında işin qaldırılması haqqında məhkəməyə müraciət etməlidir. Özü də müəssisə həm cari öhdəlikləri yerinə yetirə bilmədikdə, həm də gələcək təhlükəni əvvəlcədən gördükdə məhkəməyə müraciət edə bilər. Məsələn, əgər büdcə və kreditorlar qarşısında borcun ödənilməsi mütəmadi olaraq gecikdirilsə və müəssisədə bu borcların vaxtında ödənilməsi üzrə şübhə yaranırsa onda o, müəssisənin yenidən qurulması işlərinin təyin olunması məqsədilə, müflisləşmə üzrə işin başlanması üçün məhkəməyə müraciət etmək imkanına malikdir.

Müflisləşmə prosedurasının başlamaq üçün borclu müəssisə aşağıdakı

sənədləri məhkəməyə təqdim etməlidir:

- mülkiyyət forması və mülkiyyət hüququnun subyektləri haqqında məlumat da daxil olmaqla müəssisənin rekvizitlərini;

- işin icraata qəbul olunduğu günə mühasibat balansından;

- debitor və kreditor borcunun siyahısı, borclunun maliyyə və əmək vəziyyəti haqqında başqa lazımi məlumatlar.

Əgər məhkəmə tərəfindən müəyyən olunmuş müddətə bu sənədlər təqdim olunmazsa, onda müəssisə rəhbəri cərimələnir və lazımi məlumatların tərtibi və təqdim olunması borclunun hesabına müstəqil auditor xidmətinə tapşırılır.

İflas haqqında isə baxdıqdan sonra məhkəmə-borclunun müflis elan olunması və əmlak inzibatçısının təyini barədə, müvəqqəti əmlak inzibatçısının təyin edilməsi və ya təyinatının uzaldılması barədə, borclarının müflis elan etməkdən imtina haqqında qərar çıxara bilər.

Məhkəməsiz iflas prosesinə yalnız borclu müəssisə tərəfindən başlanıla bilər.

Borclu müəssisə kreditorların yığıncağı barəsində kreditorlara bildiriş göndərməlidir. Kreditorların yığıncağı iflas prosesinə başlama qərarından sonra ən gec 21 gün ərzində keçirilməlidir. Borclu müəssisənin müdiri kreditorların ilkin yığıncağında bütün kreditorlar haqqında və borclu müəssisənin əmlakı və passivləri haqqında məlumat verməlidir. Kreditorların ilkin yığıncağında iflas haqqında qərar təsdiqlənir və əmlak inzibatçısı təyin olunur.

Əmlak inzibatçısının hökmən hüquqi və ya iqtisadi təhsili olmalıdır. Məhkəmə borclu müəssisənin müflis elan olunması məqamınadək istənilən vaxtı müvəqqəti əmlak inzibatçısını təyin edə bilər. Onun əsas vəzifəsi borclunun müflis olunması müddətinə qədər onun aktivlərinin qorunmasını təşkil etməkdir.

Kreditorların tələbləri aşağıdakı üsullarla ödənilir:

a) borclunun aktivlərinin satılması və əlavə olunan pul vəsaitinin kreditorlar arasında bölüşdürülməsi,

b) borclunun əmlakını təşkil edən aktivlərin kreditorlara verilməsi.

Sağlamlaşdırma tətbiq edilmədiyi və bəzi qərarları bağlanmadığı və ya əqdələrin etibarsız sayıldığı hallarda məhkəmə borclunun müflis olması haqqında qətnamə çıxarır. Bu təqdirdə iflası uğramış müəssisə üzrə müsabiqə icraatına başlanılır. Bu haqda məlumat rəsmi mətbuatda dərc olunur. Qanunda nəzərdə tutulmuş lazımi yerlərə müsabiqə icraatına başlandığı barədə məlumatın verilməsi məhkəmənin

səlahiyyətindədir.

Müsabiqə icraatı dedikdə müflisləşmiş müəssisənin könüllü və ya məcburi şəkildə ləğv edilməsi prosedurası başa düşülür. Bunun nəticəsində müsabiqə kütləsi yeni borclunun əmlakı müəyyən edilərək kreditorlar arasında bölüşdürülür. Kreditorların tələbləri ödənildikdən sonra borclu müəssisə borclardan azad elan edilir.

Məhkəmə tərəfindən barışıq sazişinin təsdiq edilməsi üçün borclu müəssisə barışıq sazişinin layihəsini, kreditorların sayını və borcun məbləğini təqdim etməlidir.

Bəzi hallarda yeni barışıq sazişi yerinə yetirilmədikdə, müəssisənin maliyyə vəziyyəti pisləşdikdə və borclu kreditorların hüquq və mənafeələrinə ciddi zərər vuran hərəkət etdikdə barışıq sazişinə xitam verilə bilər və iflas prosedurası yenidən başlanır.

Beynəlxalq təcrübədə iflasın digər növlərinə də rast gəlmək mümkündür.

Qəsdən iflasa uğrama dedikdə müəssisənin mülkiyyətçisi və ya rəhbəri tərəfindən müəssisənin tədiyyə qabiliyyətinin bilərəkdən aşağı salınması, şəxsi və digər maraqları nəzərə alınmaqla müəssisəyə ziyan vurmaq kimi başa düşülür.

Saxta iflas zamanı isə müəssisə yalandan özünü müflisləşmiş elan edir. Bunda məqsəd kreditorlar tərəfindən ödənişlərin yerinə yetirilməsi vaxtını uzatmaq və ya borcların aşağı salınması güzəştinə nail olmaqdır.

Müəssisə forsmajor hadisələr nəticəsində də müflisləşə bilər. Forsmajor hallara müxtəlif təbii fəlakətlər, siyasi və iqtisadi hadisələr aid edilir. Belə müflisləşmənin qarşısı sığorta fondları və şirkətlərinin hesabına alınır.

### ***İflas prosedurası və sanasiya***

Azərbaycan Respublikasında kreditorların ümumi tələblərinin məbləği borclu müəssisənin nizamnamə fondunun 10 faizindən çox hissəsini təşkil etdikdə və borclu müəssisə tərəfindən öhdəliklərin yerinə yetirilməsi gündən iki ay keçdikdə onlar borclunun təsis sənədlərini uyğun olaraq yerləşdiyi ərazinin mülki məhkəməsinə ərizə ilə müraciət edə bilərlər. Qeyd etmək lazımdır ki, müflisləşmə prosedurasının başlanması haqqında borclunun özü və ya prokurorluq ərizə ilə məhkəməyə müraciət edə bilər.

Kreditorlar və borclunun razılığı ilə borclu müəssisənin müflisləşməsi məhkəmədən kənar yolla da həll edilə bilər. Kreditorların tələblərinin ödənilməsi isə iflasla əlaqədar işlərə məhkəmədə baxılması prosedurasına uyğun olaraq kreditorların yığınağı tərəfindən həyata keçirilir.

Lakin qanun tərəfindən bu cür işlərin mülki məhkəmədə baxılmasının

təsdiqlənməsi düzgün deyildir. Çünki beynəlxalq təcrübəyə görə təsərrüfat və kommersiya məsələlərinə adətən arbitraj və ya tritey məhkəməsində baxılır. Fikrimizcə, hüquqi şəxslərin müflisləşməsi və iflası məsələlərinə Azərbaycanda mövcud olan iqtisad məhkəməsi baxmalıdır.

Müflisləşmə prosedurasının başlanmasında mühüm məsələ kim tərəfindən bu addımın atılacağına müəyyənləşdirilməsidir. Bizim qanunvericiliklə müəyyən olunmuşdur ki, kreditorların ümumi tələblərinin məbləği borclu müəssisənin nizamnamə fondunun 10 faizindən çox olduqda məhkəmə işə baxa bilər. Rusiya Federasiyasında isə müəyyən olunmuşdur ki, kreditorların ümumi tələblərinin məbləği minimum əmək haqqının 500 misli qədərdirsə onda məhkəmə işi icraya götürə bilər. Əlbəttə hər iki halın özünə məxsus müsbət cəhətləri vardır. Həmin norma minimum əmək haqqına bağlanması bu məsələnin tez aşkar olunmasına, borclu müəssisənin nizamnamə fonduna bağlanması isə konkret müəssisənin real maliyyə vəziyyətini aydınlaşdırmağa imkan verir. Fikrimizcə, Azərbaycan respublikasının qanunda müəyyənləşdirilən norma daha məqsəduyğun sayılmalıdır.

Müəssisənin təsis sənədlərinə müvafiq olaraq mülkiyyətçinin və ya müəssisənin rəhbərliyinin qərarı əsasında borclu müəssisə iflas haqqında işin qaldırılması haqqında məhkəməyə müraciət etməlidir. Özü də müəssisə həm cari öhdəlikləri yerinə yetirə bilmədikdə, həm də gələcək təhlükəni əvvəlcədən gördükdə məhkəməyə müraciət edə bilər. Məsələn, əgər büdcə və kreditorlar qarşısında borcun ödənilməsi mütamadi olaraq gecikdirilsə və müəssisədə bu borcların vaxtında ödənilməsi üzrə şübhə yaranırsa onda o, müəssisənin yenidən qurulması işlərinin təyin olunması məqsədilə, müflisləşmə üzrə işin başlanması üçün məhkəməyə müraciət etmək imkanına malikdir.

Müflisləşmə prosedurasının başlamaq üçün borclu müəssisə aşağıdakı sənədləri məhkəməyə təqdim etməlidir:

- mülkiyyət forması və mülkiyyət hüququnun subyektləri haqqında məlumatda daxil olmaqla müəssisənin rekvizitlərini;
- işin icraata qəbul olunduğu günə mühasibat balansından;
- debitor və kreditor borğunun siyahısı, borğunun maliyyə və əmək vəziyyəti haqqında başqa lazımi məlumatlar.

Əgər məhkəmə tərəfindən müəyyən olunmuş müddətə bu sənədlər təqdim olunmazsa, onda müəssisə rəhbəri cərimələnir və lazımi məlumatların tərtibi və təqdim olunması borğunun hesabına müstəqil auditor xidmətinə tapşırılır.

Iflas haqqında isə baxdıqdan sonra məhkəmə-borclunun müflis elan

olunması və əmlak inzibatçısının təyini barədə, müvəqqəti əmlak inzibatçısının təyin edilməsi və ya təyinatının uzaldılması barədə, borclarının müflis elan etməkdən imtina haqqında qərar çıxara bilər.

Məhkəməsiz iflas prosesinə yalnız borclu müəssisə tərəfindən başlanıla bilər.

Borclu müəssisə kreditörün yığıncağı barəsində kreditörlərə bildiriş göndərilməlidir. Kreditörlərin yığıncağı iflas prosesinə başlama qərarından sonra ən gec 21 gün ərzində keçirilməlidir. Borclu müəssisənin müdiri kreditörlərin ilkin yığıncağında bütün kreditörlər haqqında və borclu müəssisənin əmlakı və passivləri haqqında məlumat verməlidir. Kreditörlərin ilkin yığıncağında iflas haqqında qərar təsdiqlənir və əmlak inzibatçısı təyin olunur.

Əmlak inzibatçısının hökmən hüquqi və ya iqtisadi təhsili olmalıdır. Məhkəmə borclu müəssisənin müflis elan olunması məqamınadək istənilən vaxtı müvəqqəti əmlak inzibatçısını təyin edə bilər. Onun əsas vəzifəsi borclunun müflis olunması müddətinə qədər onun aktivlərinin qorunmasını təşkil etməkdir.

Kreditörlərin tələbləri aşağıdakı üsullarla ödənilir:

c) borclunun aktivlərinin satılması və əlavə olunan pul vəsaitinin kreditörlər arasında bölüşdürülməsi,

d) borclunun əmlakını təşkil edən aktivlərin kreditörlərə verilməsi.

Azərbaycan Respublikasında borclunun əmlakını təşkil edən aktivlər aşağıdakı növbəlilik qaydasında bölüşdürülür.

a) birinci növbədə iflas prosesinə çəkilən bütün məsrəflər və xərclər (o cümlədən müflisölmənin kütləvi informasiya vasitələrində elan edilməsi xərcləri, məhkəmə xərcləri, əmlak inzibatçısının qəbul etdiyi və ya davam etirdiyi öhdəliklərdən irəli gələn tələblər) ödənilir.

b) ikinci növbədə borclunun işçilərinin onlara iş vaxtı dəymiş bədən xəsarətləri və ya ölüm halları barəsində tələbləri ödənilir.

c) üçüncü növbədə ödəmə qabiliyyəti olmayan borclunun işçilərinin pensiyaları, müavinətləri, güzəştlər və əmək haqqı barəsində tələbləri ödənilir, həm də bu tələblər borclunun müflisölmə məqamından əvvəlki 6 ayadək müddətlə məhdudlaşdırılır.

d) dördüncü növbədə aşağıdakılar ödənilir:

- dövlət və yerli büdcəyə vergilər, məcburi dövlət sosial sığortasına ayırmalar. Bu tələblər borclunun müflis elan olunması tarixindən əvvəlki bir il ərzində

yararmış öhdəlikləri əhatə edir,

- kredit təşkilatlarının,o cümlədən qeyri-rezidentlərin bu qanun qüvvəyə mindiyi tarixədək ödənilmiş təminatlı borcları və onların faizləri barəsində tələbləri.

e) beşinci növbədə təminatlı kreditorların tələbləri ödənilir.

f) altıncı növbədə,borclu müəssisənin mülkiyyətçilərinin tələbləri ödənilir.

Hər növbənin kreditorlarının tələbləri yalnız özündən əvvəlki növbənin kreditorlarının tələbləri tamamilə ödənildikdən sonra ödənilməlidir.

Əgər bölgü kreditorların bir növü üçün aparılmalıdırsa, onda həmin növə aid bütün kreditorlar bərabər sayılmalı və onlara çatması borc məbləğlərinə mütənasib ödəniş almalıdır.

Əgər təminatlı kreditorlara eyni aktivlər barəsində təminat verilmişdirsə,qanunvericiliyə müvafiq sürətdə birinci qeydə alınmış təminat daha yaxın növbəli olur.

Sağlamlaşdırma tətbiq edilmədiyi və barışıq sazişi bağlanmadığı və ya əqdələrin etibarsız sayıldığı hallarda məhkəmə borclunun müflis olması haqqında qətnamə çıxarır. Bu təqdirdə iflası uğramış müəssisə üzrə müsabiqə icraatına başlanılır.Bu haqda məlumat rəsmi mətbuatda dərc olunur. Qanunda nəzərdə tutulmuş lazımi yerlərə müsabiqə icraatına başlandığı barədə məlumatın verilməsi məhkəmənin səlahiyyətindədir.

Müsabiqə icraatı dedikdə müflisləşmiş müəssisənin könüllü və ya məcburi şəkildə ləğv edilməsi prosedurası başa düşülür. Bunun nəticəsində müsabiqə kütləsi yeni borclunun əmlakı müəyyən edilərək kreditorlar arasında bölüşdürülür. Kreditorların tələbləri ödənildikdən sonra borclu müəssisə borclardan azad elan edilir.

Məhkəmə tərəfindən barışıq sazişinin təsdiq edilməsi üçün borclu müəssisə barışıq sazişinin layihəsini,kreditorların sayını və borcun məbləğini təqdim etməlidir.

Bəzi hallarda yeni barışıq sazişi yerinə yetirilmədikdə, müəssisənin maliyyə vəziyyəti pisləşdikdə və borclu kreditorların hüquq və mənafeələrinə ciddi zərər vuran hərəkət etdikdə barışıq sazişinə xitam verilə bilər və iflas prosedurası yenidən başlanır.

Beynəlxalq təcrübədə iflasın digər növlərinə də rast gəlmək mümkündür.

Qəsdən iflası uğrama dedikdə müəssisənin mülkiyyətçisi və ya rəhbəri tərəfindən müəssisənin tədiyyə qabiliyyətinin bilərəkdən aşağı salınması,şəxsi və digər maraqları nəzərə alınmaqla müəssisəyə ziyan vurmaq kimi başa düşülür.

Saxta iflas zamanı isə müəssisə yalandan özünü müflisləşmiş elan edir. Bunda məqsəd kreditorlar tərəfindən ödənişlərin yerinə yetirilməsi vaxtını uzatmaq və ya

borcların aşığı salınması güzəştinə nail olmaqdır.

Müəssisə forsmajor hadisələr nəticəsində də müflisləşə bilər. Forsmajor hallara müxtəlif təbii fəlakətlər, siyasi və iqtisadi hadisələr aid edilir. Belə müflisləşmənin qarşısı sığorta fondları və şirkətlərinin hesabına alınır.

Müflisləşmiş müəssisənin yenidən qurulması onun strukturu və fəaliyyəti istiqamətinin dəyişdirilməsi yolu ilə həyata keçirilə bilər. Bu məqsədlə yenidənqurmanı təşkilatçısı müəssisənin əmlakının hamısını və ya müəyyən hissəsinin digər təsərrüfat subyektinə sata bilər. Adətən borclu müəssisə və ya onun əmlakının mülkiyyətçisinin nümayəndəsi əmək kollektivi və kreditorların bir hissəsi yenidənqurma yolu ilə müəssisənin sağlamlaşdırılmasına başlanılmasında maraqlı olurlar. Müəssisənin yenidən qurulmasının 2 forması vardır: borclunun əmlakının xaricdən (kənardan) idarə edilməsi və sanasiyası (sağlamlaşdırma).

Beynəlxalq təcrübəyə görə borclunu əmlakının kənardan idarə edilməsi zamanı müəssisənin idarə edilməsi arbitraj rəhbərinə keçir. O, arbitraj məhkəməsi tərəfindən təyin edilir və kreditorlar tərəfindən hazırlanan plan əsasında fəaliyyət göstərir. Bu planda müəssisənin tədiyyə qabiliyyətinin bərpa edilməsi və ya əmlakın bir hissəsinin satılması yolu ilə kreditorların tələblərinin yerinə yetirilməsi nəzərdə tutulur. Borclu əmlakının kənardan idarə edilməsi zamanı kreditorların tələblərinin ödənilməsinə maratoriya qoyulur. Bu zaman müəssisənin yenidən qurulmasının həyata keçirən müdiriyyət kreditorların yığıncağından tam asılı vəziyyətdə olur. Kreditorlar yığıncağı kənardan idarəetmə planının müddətini, müəssisənin yeni fəaliyyət profilini, müəssisədə aparılan struktur dəyişikliklərini və ixtisarlara, borclu əmlakının bir hissəsinin hansı qiymətə satılmasını müəyyənləşdirir. Əgər kənardan idarəetmə məqsədinə çatılıbsa, yəni müəssisənin tədiyyə qabiliyyəti bərpa olunubsa və ya yenidənqurmanı aparın müdiriyyət bu məqsəddə çatmanın qeyri-real olduğuna əmin olubsa, onda o, məhkəməyə müraciət edir və müəssisənin bu yolla yenidən qurulması prosedurası bitmiş hesab olunur.

Borclu müəssisənin yenidən qurulmasının ikinci, yəni sanasiya formasından daha çox istifadə edilir. Bu zaman borclu müəssisənin tədiyyə qabiliyyətinin bərpa etmək üçün sağlamlaşdırma müsabiqəsində qalib gəlmiş hüquqi və ya fiziki şəxs tərəfindən maliyyə yardımı göstərilir. Sağlamlaşdırma müsabiqəsində borclu müəssisə hər-hansı bir səhmdar və ya kreditor, habelə hüquqi və fiziki şəxslər iştirak edə bilər. Hansı hüquqi və ya fiziki şəxsin borclu müəssisənin sağlamlaşdırılması tədbirlərin özündə birləşdirən biznes planı (sanasiya layihəsi) məhkəmə tərəfindən qənaətbəxş hesab olunursa, o da sanasiyanı həyata keçirir. Bunun üçün o, öz şəxsi

nümayəndəsini təyin edir. Qanuna görə sanasiyanın müddəti 24 aydan çox ola bilməz.

Əgər müəssisənin yenidən qurulmasının birinci formasında əsas sözü kreditorlar yığıncağı deyirdisə, ikinci formada əsas sözü sanasiyanı həyata keçirən şəxs deyir. Amma o, 12 ay müddətinə kreditorların tələb etdikləri məbləğin azı üçdə bir hissəsini ödəməlidir. Rusiyada bu məbləğ borcun 40 faizini təşkil edir. Sağlamlaşdırma müddəti başa çatmaqla bərabər bütün kreditorların tələblərini müəyyən olunmuş ardıcılıqla ödənilməlidir. Müəssisənin sağlamlaşdırılmasının biznes planının məqsədlərinə nail olduqda sağlamlaşdırma məhkəmənin qərarı ilə başa çatır və müəssisənin iflası haqqında işə xitam verilir.

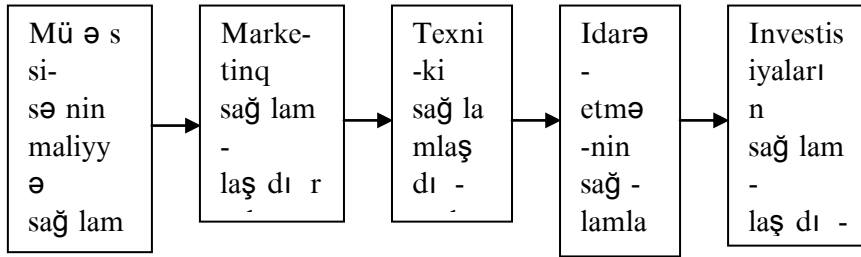
Müəssisənin maliyyə vəziyyətinin sağlamlaşdırılması böhranlı vəziyyətlərin idarə edilməsinin mühüm tərkib hissəsi kimi çıxış edir. Böhranlı vəziyyəti olan hər bir müəssisə üçün ayrıca səmərəli sanasiya tədbirləri seçilməlidir. Lakin bununla belə bir çox müəssisələrin böhran şəraitindən çıxış yollarını öyrənməklə sanasiyanı ümumi qayda və tədbirləri müəyyənləşdirilmişdir. Sanasiyanın xarakterinə görə nəzərdə tutulan tədbirlər və qaydalar geniş yayılmış iki növ taktikada: müdafiə və hücum taktikasında cəmlənmişdir. Bunu aşağıdakı şəkildə daha da aydın görmək olar (bax şəkil 23.3).

Birinci taktikanın müdafiə taktikası adlanması onunla bağlıdır ki, o qoruyucu, müdafiə xarakterli tədbirlərə əsaslanır. Buraya maya dəyəri xərclərinin ixtisarı, bəzi istehsal və idarəetmə bölmələrinin bağlanması, istehsalın və satışın azaldılması və heyətin ixtisar olunması tədbirləri daxildir. Bunlar da istehsal və satışla əlaqədar olan bütün xərclərin ixtisarını nəzərdə tutur. Bu da məhsul və xidmətlərin istehsalında mənfəətin azalmasına gətirib çıxarır. Belə taktikadan müəssisə əlverişsiz xarici mühitə malik olduqda istifadə edir. Hal-hazırda Azərbaycanda fəaliyyət göstərən həm iri (neft və kimya maşınqayırması müəssisələri "Çinar" istehsal birliyi, "Bakkondisioner EIB", Dəniz stansiyası zavodu və b.), həm də kiçik müəssisələr bu cür taktikadan istifadə edirlər. Bu da iqtisadiyyatı bürümüş staqflyasiya ilə bağlıdır. Aydındır ki, əksər müəssisələrin müdafiə taktikası seçməsi milli iqtisadiyyatda böhranı daha da dərinləşdirir və bu taktikadan istifadə edən müəssisənin maliyyə vəziyyəti yaxşılaşmır. Bunun da izahatı ondan ibarətdir ki, böhranlı vəziyyətin səbəbləri müəssisədən kənarında yerləşmişdir. Müdafiə taktikasında əsasən operativ vəzifələrin yerinə yetirilməsinə fikir verilir. Buraya zərərlərin aradan qaldırılması xərclərin ixtisar edilməsi, intizamın möhkəmləndirilməsi, kreditorlarla dil tapma, ödənişlərin vaxtının uzadılması, kadr dəyişiklikləri, mütəxəssislərin cəlb olunması, kreditlərin alınması, istehsal ehtiyatlarından səmərəli istifadə edilməsi aid edilir.

Müflisləşmiş müəssisənin sağlamlaşdırılmasında hücum taktikasından



istifadə etmək daha çox səmərə verir. Bu zaman operativ tədbirlərə nisbətən daha çox strateji tədbirlərə üstünlük verilir. Hücüm taktikasının əsasını istehsal ehtiyatlarından istifadə, aktiv marketinq, daha yüksək qiymət siyasəti, istehsalın təkmilləşdirilməsinə çəkilən xərclərin artırılması, əsas istehsal fondlarının yeniləşdirilməsi, perspektiv və qabaqcıl texnologiyaların tətbiqi, habelə idarəetmənin təkmilləşdirilməsi təşkil edir. Eyni zamanda müəssisənin rəhbərliyi dəyişdirilir və ya yeni kadrlarla mökəmlədilir, şəraitin kompleks təhlili və qiymətləndirilməsi aparılır. Lazım gəldikdə müəssisənin strategiyası, fəaliyyətinin əsas prinsiplərinə düzəlişlər edilir. Müəssisədə yaranmış şəraitin kompleks təhlili zamanı müəssisənin potensialı, istehsal proqramları, gəlirlər və innovasiyaların (yeniliklərin) öyrənilməsi və qiymətləndirilməsi həyata keçirilir. Bunun əsasında isə sağlamlaşdırmanın konsepsiyası hazırlanır. Sağlamlaşdırmanın konsepsiyasının hazırlanması və həyata keçirilməsi aşağıdakı kimidir.



Müəssisənin sağlamlaşdırılmasında, habelə bütünlüklə antiböhranlı idarəetmədə müflisləşmə işləri üzrə dövlət orqanı vacib funksiyalar daşıyır. Lakin hələlik Azərbaycanda bu orqan yaradılmamışdır. Belə orqan sanasiya lahiyyəsinin qiymətləndirilməsində sanasiya müsabiqəsinin aparılmasında, müsabiqə icrası-nın yerinə yetirilməsində, müsabiqə kütləsinin müəyyənləşdirilməsi qaydalarının hazırlanmasında, kreditorların tələblərinin qorunmasında, kadrların hazırlanmasında və müəssisələrin müflisləşməsi ilə bağlı digər metodik göstərişlərin hazırlanmasında əvəzsiz rol oynaya bilər.

Müflisləşmə sisteminin sivil tipinə borclu və kreditorlar deyil, həm də dövlət hakimiyyət orqanları daxildir. Lakin dövlət hakimiyyət orqanları müflisləşmə sistemində spesifik rol oynayaraq müflisləşmə sisteminin təşkilati, hüquqi (məhkəmə) və sosial təminatı ilə məşğul olurlar.

Borclu müəssisənin sanasiyasında mühüm sənəd sağlamlaşdırma tədbirlərini əks etdirən biznes-planıdır.

Sanasiya biznes-planında müəssisədəki dəyişikliklər prosesi təhlil olunur, müəssisədə yaranmış böhranlı vəziyyətdən rəhbərliyin necə çıxması və müflisləşməsinin qarşısının alınmasının konkret istiqamətləri göstərilir.

Qərb firmalarının iş təcrübəsində biznes-planda onun istehsal, maliyyə, marketing və digər fəaliyyət sferalarında baş verən bütün dəyişik təsbit olunur. Sovet dövründə müəssisələrin istifadə etdiyi texniki-sənaye maliyyə planında planlı iqtisadiyata uyğun funksiya və vəzifələr var idi. Hal-hazırda bizim sahibkarların biznes-planın hazırlanması və daima təshih olunması barədə iş təcrübələri olmamalarına baxmayaraq sahibkarlıq fəaliyyətində onlardan geniş şəkildə istifadə olunması vaxtı artıq gəlib çatmışdır.

Biznes-plan firmanın inkişafının kompleks planı olub, öz vəsaiti və kənardan cəlb olunan vəsait hesabın sərmaya qoyuluşunu əlaqələndirməyə imkan verir. Adətən biznes-plan üç-beş il üçün hazırlanır. Müəssisənin sanasiya biznes-planı isə 18-24 ay müddətinə tərtib olunmalıdır. Sanasiya biznes-planı bir-birilə əlaqədar olan iki vəzifəni yerinə yetirir.

Biznes-planın yerinə yetirdiyi birinci vəzifə borclu müəssisənin heyətinə və rəhbərliyinə lazımdır. Bura məhsul istehsalı və satışı ilə bağlı vəzifələrin əsaslandırılmasına və satış bazarında sabit yerin tutulmasına kömək edən dəyişikliklər daxildir.

Biznes-planın yerinə yetirdiyi ikinci vəzifə isə müəssisənin böhran vəziyyətindən çıxarılmasına yönələn maliyyələşdirməyə investora inandırmaqdır. Sanasiya biznes-planı tərtib edilərkən daha çox diqqət məhz bu vəzifənin yerinə yetirilməsinə yönəlməlidir.

Qərb sahibkarlarının istifadə etdikləri biznes-planlar tərtibinə, strukturuna, yerinə yetirdiyi vəzifələrə və fəaliyyətlərin miqyasına görə bir-birindən fəqlənirlər. Buna baxmayaraq elə standart elementlər var ki, bunları hər bir biznes-planda görmək olar.

Biznes-planın tərtibində sanasiyanı həyata keçirən şəxsin iştirakı olduqca vacibdir. Çünki, tamamilə məsləhətçi tərəfindən tutulmuş və yalnız rəhbər tərəfindən imzalanmış biznes-plan üçün bir çox xarici və yerli banklar, habelə investisiya fondları vəsait ayırmaqdan tamamilə imtina edə bilərlər. Bu heç də o demək deyildir ki, məsləhətçilərin xidmətlərindən istifadə etmək lazım deyil. Əksinə ekspertlərin cəlb olunması kreditorlar və yeni investora tərəfindən rəğbətlə qarşılır.

Biznes-planda göstəricilərin kəmiyyət tərəfi göstərilməklə yanaşı, onlar keyfiyyətə də əsaslandırılmalıdır. Biznes-plan axırdan yeni xülasədən başlanır. O

əlbəttə ki, işin lap axırında bütün bölmələr hazır olandan sonra yazılmalıdır. Xülasə üzərində iş çox vacibdir. Belə ki, əgər xülasə sanasiyada maraqlı olan tərəflərdə rəğbət doğurmasa ondan sanasiya lahiyyəsi müsabiqədən keçə bilməyəcəkdir.

Xülasənin həcmi dörd çap səhifəsindən çox olmamalıdır. O sadə və lakonik olmalıdır. Burada minimum terminlər işlədilməlidir və maksimum diqqət ona verilməlidir ki, məhz nəyə görə firmanın gələcək məhsulu və ya xidməti başqa məhsul və xidmətlərdən fəqlənir və nəyə görə alıcılar məhz həmin firmanın məhsul və ya xidmətini əldə etməyə çalışacaqlar.

Xülasənin axırınıcı səhifəsi mütləq firmanın gələcəkdə lahiyyədən gözlədiyi maliyyə nəticələrinə həsr olunmalıdır. Burada firmanın satış həcmi, satışdan əldə etdikləri gəlirləri, istehsal xərcləri, ümumi mənfəəti və nəhayət borc aldığı vəsaitlərinin nə vaxt qaytarılacağı göstərilməlidir.

Firma fəaliyyətinin ümumi xüsusiyyətlərində biznes-planın digər bölmələrinin əsas göstəriciləri, bazara təklif edilən məhsul və ya xidmətin keyfiyyət parametrləri: etibarlılığı, uzunömürlülüüyü, erqonomokliyi, patent təmizliyi, güman edilən alıcıların vəziyyəti, istifadə ediləcək xammal və materiallar haqqında məlumatlar verilməlidir. Bundan başqa firmanın fəaliyyət göstərdiyi sahənin vəziyyəti, əsas rəqiblərinin iş təcrübəsi, satış və gəlirlərin artımı, bazara yeni daxil olan və çıxan subyektlər barədə də fikirlər söylənilə bilər.

Bazarın təhlilində əsas diqqət hər bir məhsul və xidmət növü natural və dəyər ifadəsində satışın həcminə, daha çox satılmış məhsulların ümumi satışdakı xüsusi çəkisinə, reklamasiyaların və istehlakçılar tərəfindən qaytarılan məhsulların miqdarına, alıcılara müqavilədə göstərilən müddətə çatdırılmayan məhsulların miqdarına və buna görə də firma tərəfindən ödənilən cərimələrin məbləğinə, hansı diler və distrebyuterlərin xidmətindən istifadə olunmasına, başlıca məhsul və xidmət alıcılarının kim olmasına, nə üçün onların bu məhsula üstünlük verməsinə diqqət yetirilir. Bazarı örenərkən firmanın məhsul və xidmətlərinə tələbin səviyyəsini müəyyənləşdirmək üçün "Boston məsləhət qrupunun matrisasından" istifadə etmək məqsədəuyğundur. ( Bu matrisa haqqında 19- 20 fəsildə ətraflı məlumat verilmişdir ).

Marketing strategiyası hazırlandıqda firmanın planlaşdırdığı satış həcminə hansı yollarla çatacağı araşdırılır. Rəqib firmaların məhsul və xidmətlərin güclü və zəif tərəflərinə real qiymət verilir. Firmanın məhsulları rəqib məhsulların qiymətinin səmərəliliyi, etibarlılığı, texniki xidmətin xüsusiyyətləri və sairə ilə müqaisə edilir. Ardıcıl olaraq bazarın segmentləşdirilməsi, məqsədli bazarın seçilməsi, əmtəənin mövqeləşdirilməsi, satış kanallarının maliyyələşdirilməsi, satışın stimullaşdırılması,

məhsulun reklam və təbliğatı yolları tapılmalıdır.

Marketing strategiyası hazırlandıqda qiymətqoymaya xüsusi diqqət verilir. Bəzi firmalarda biznes-planda qiymətqoymaya ayrıca bölmə həsr edilir. Məhsul və xidmətə qoyulan qiymət bazarın konyukturasına cavab verməlidir. Qiymət firmada “təklifin” səviyyəsini sabit saxlamağa və artırmağa, rəqabətin olmasına baxmayaraq bazarda firmanın iştirakını saxlamağa və genişləndirməyə, bunların müqabilində mənfəət qazanmağa imkan verməlidir. Sahibkar bazarda möhkəmlənmək üçün hətta qiyməti də aşağı endirməlidir. Nəzərdə saxlamaq lazımdır ki, aşağı qiymət manevr etmək üçün firmaya az yer qoyur.

Müasir firma bir tərəfdən diversifikasiya yolu ilə gördüyü işlərin sayını artırmağa, digər tərəfdən isə yekcins və oxşar məhsul və xidmətlər təklif etməyə çalışmalıdır. Bu mütənasibliyin gözlənilməsi a) məhsulların hazırlanması və mənimsənilməsinə, istehsalın təşkili və yenidənqurulmasına qoyulan sərmayələri əsasən daxili imkanlar vasitəsilə aparılmasına, b) məhsulla texnologiyaya və tələbin həyat tsiklinin uzadılması vasitəsilə mənfəətliyin fasiləsizliyinə və firmanın qısa, yaxud uzunmüddətli dövrdə artımına şərait yaratmalıdır. İstehsalın inkişaf konsepsiyası müəyyən edilərkən hansı vasitələrlə istehsal gücünün artırılması xüsusi olaraq təsdiq edilir. Firma aşağıdakı üsullarla öz istehsal gücünü genişləndirə bilər:

- 1) daxili maliyyə resursları vasitəsilə mövcud istehsal gücünün genişləndirilməsi,
- 2) digər firmalarla qovuşma,
- 3) lisenziya
- 4) müştərək müəssisənin yaradılması və şirkətlərin istehsal resurslarının birləşməsi,
- 5) lazım olan avadanlığın və ya istehsal sahəsəni icarəsi,
- 6) podrat müqaviləsi əsasında birgə tikintinin aparılması.

Bunlardan hansının seçilməsi isə sənəsiyə lahiyyəsini hazırlayanlardan asılıdır.

Bazara çıxmadan qabaq hər hansı bir məhsulun yenidən işlənməsinə və dizayna ehtiyacı varsa onda bu iş tam həcmdə izah olunmalıdır. Adətən, belə işlər məhsulun cazibədarlığını, texniki xidmətini yüksəltmək üçün edilir. Biznes-planın bu bölməsində dizayn və yenidən işləməyə çəkilən xərclərin hesablanması uyğun sayılmalıdır.

Firmanı sağlamlaşdırmaq üçün onun idarə edilməsi sistemi də təkmilləşdirilməlidir. Menecmentin müasir tələblərinə uyğun olaraq təşkilati quruluşda

müvafiq dəyişikliklər aparılmalı və hakimiyyət xətti dəqiqləşdirilməlidir. Yeni yaradılan istehsal və funksional bölmələrin fəaliyyətləri, vəzifələri və səlahiyyətləri açıqlanmalıdır. Kənardan cəlb edilən menecerlərin tutduğu vəzifələr və onların ixtisas bacarığı da burada göstərməlidir.

Biznes-planın maliyyə strategiyası bölməsində firmanın maliyyə potensialını mənfəət və zərərlər haqqında proqnozlarını, rentabelliyini, tədiyyə qabiliyyətini, borc alma qabiliyyətini izah edən göstəricilər təsvir edilir.

Beləliklə sanasiya layihəsinin hazırlanması və həyata keçirilməsi müəssisənin müflisləşmədən çıxmasına şərait yaradan mühüm addımdır.